



รายงานการวิจัย

พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ  
THE BUDDHIST INNOVATIONS FOR ENHANCING AND DEVELOPING THE  
POTENTIAL OF HUMAN CAPITAL IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ  
พระครูสุธีจริยวัฒน์  
อภิชาติ เหมือยไธสง

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก  
กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.)  
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ประจำปีงบประมาณ 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัญหา เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ (3) นำเสนอรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ อัตรากำลังของ องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 164 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 9 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพ ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ จำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง และแบบสอบถาม จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ ระหว่าง .611-.834 ค่า ความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.966 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation (r)) การ วิเคราะห์การถดถอยของพหุคูณ Multiple Regression Analysis : MR และวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

### ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ใน องค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้าน ความต้องการการยกย่อง รองลงมาคือ ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ส่วนด้านที่มี ความคิดเห็นต่ำสุด คือความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง

2. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการ เสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการและความ จำเป็นของมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผลการศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพ ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ พบว่า มีตัวแปรความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ ที่ร่วมกันทำนาย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ (P-value = .000) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายการผันแปรของปัจจัยที่ส่งผลต่อการ เสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ได้ร้อยละ 56.0 ( $R^2 = .560$ ) สามารถเขียน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้  $Y = 1.770 + .205X_1 + .214X_2 + .159X_3$

4. ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือด้าน ความถูกต้อง รองลงมาคือด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็น ต่ำสุด คือด้านการนำไปใช้ประโยชน์

คำสำคัญ : 1. พุทธนวัตกรรม 2. การเสริมสร้าง 3. การพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์  
4. องค์กรภาครัฐ

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1. to study the ethical behavior of students. Mahamakut Buddhist University Isan Campus 2. to examine and compare the ethical behavior of students at Mahamakut Buddhist University Isan Campus Classified by Individual Factors. The population used in this study was Mahamakut Buddhist University Isan Campus. Northeastern campus studying in undergraduate degree in the academic year 2022, 960 people, using simple random sampling, is a random sample from the population, which assumes that each unit or each member in the population has an equal chance of being selected, which The sample consisted of 282 people. The statistical data used in the data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The majority of responders were 169 females (59.9 percent) and 113 men (40.1 percent). The majority of them (63.5 percent) studied at the Faculty of Education, and the majority of them (168 individuals) obtained a GPA better than 3.00. accounted for 59.6%.

Mahamakut Buddhist University Isan Campus students' ethical behavior Overall, the average was very high. When each side was examined separately, it was noticed that compassion had the highest mean, followed by honesty, and discipline had the lowest. When each argument was considered, it was discovered that you are liable for public property. had the best overall average In terms of honesty, it was determined that he was truthful, understood how to respect people, and did not violate their rights. had the best overall average Regarding discipline, it came to light that he followed the competition's regulations. had the best overall average In terms of compassion, he discovered that he was able to assist others. had the most favorable overall average It has been identified that sacrifice.

The results are a comparison of personal parameters of Mahamakut Buddhist University Isan Campus students in the Northeastern Campus with ethical conduct. and various faculties have distinguished ethical standards. There was statistical significance at the 0.05 level. There was no variation in ethical behavior comparing students with ranging grade point averages. This contradicts the specified research hypothesis.

**Keyword:** 1. The ethical behavior 2. Students

## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในครั้งนี้ ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์การตรวจสอบเครื่องมือ ทำให้เครื่องมือมีคุณภาพและน่าเชื่อถือมากขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาโดยมีพระเดชพระคุณ พระเทพวัชรเมธี, ผศ.ดร. อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และผู้บริหารคณาจารย์ทุกกลุ่ม/ทุกท่าน ที่เปิดโอกาสและให้การสนับสนุนการจัดทำวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และให้ความร่วมมือในการเสนอแนะเพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้อง สมบูรณ์

คุณงามความดีทั้งหลายอันพึงเกิดจากการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอมอบเป็นพุทธานุชา ธรรมบูชา สังฆบูชา บุชาคุณบิดา มารดา และพระคุณครูบาอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับคณะผู้วิจัยด้วยความเมตตาเสมอมา

ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ

หัวหน้าโครงการวิจัย และคณะ

20 มีนาคม 2567

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพประกอบ	ฉ
บทที่	
<b>1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
<b>2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>7</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรม	7
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้าง	11
2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	11
2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรภาครัฐ	13
2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์	18
2.1.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์	26
2.1.7 หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์	63
2.2 สภาพพื้นที่ที่ทำวิจัย	82
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	92
2.4 สรุปกรอบแนวความคิด	99
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>100</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	100
3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	100
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	100
3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ	101
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	102

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	103
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	103
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	105
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>106</b>
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	106
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	107
<b>5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>124</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	124
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	128
5.3 ข้อเสนอแนะ	131
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	131
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	131
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>132</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	135
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย	136
ภาคผนวก ค หนังสือขออนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	137
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	138
ภาคผนวก จ เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน	139
<b>ประวัตินักวิจัย</b>	<b>140</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 มุมมองทุนมนุษย์	20
2.2 สรุปตารางทฤษฎีทุนมนุษย์	21
2.3 จุดเริ่มต้นของแนวความคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์	26
2.4. กรอบแนวคิดการจัดการจัดการทุนมนุษย์ ทุนพุทธิปัญญา	35
2.5 อธิบายการใช้ยุทธวิธีของอำนาจ : จากวิธีที่นิยมมากไปสู่วิธีที่นิยมน้อย	45
2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดผู้เข้าร่วมงานกับองค์กรปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร	57
4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	107
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน	108
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการทางร่างกายโดยรวมและรายด้าน	109
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ร่างกายโดยรวมและรายด้าน	110
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ โดยรวมและรายด้าน	111
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการการยกย่อง โดยรวมและรายด้าน	112
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิตการ โดยรวมและรายด้าน	113
4.8 แสดงความสัมพันธ์ของระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน	114
4.9 รูปแบบสมการที่คาดว่าจะเป็นไปได้จากการคัดเลือกตัวแปรของสมการแบบหลายขั้นตอน	115
4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวน	115
4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวน	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน	119
4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมและรายข้อ	120
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความเป็นไปได้ โดยภาพรวมและรายข้อ	121
4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมและรายข้อ	122
4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความถูกต้อง โดยภาพรวมและรายข้อ	123

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์	19
2.2 หลักการพื้นฐานสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์	27
2.3 องค์ประกอบของทุนมนุษย์	29
2.4 กิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร	31
2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ	37
2.6 ทฤษฎีการจูงใจ	38
2.7 ตัวแบบทฤษฎีความคาดหวัง	39
2.8 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์	46
2.9 กระบวนการสรรหา	49
2.10 แนวคิดทางทุนปัญญาและทุนมนุษย์	59
2.11 ลำดับขั้นของความรู้	60
2.12 โมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	62
2.13 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	99
4.1 รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น	118
5.1 รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น	127

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศาสนาพุทธเกิดขึ้นในชมพูทวีปซึ่งในปัจจุบันเป็นดินแดนของประเทศอินเดียประเทศเนปาล ประเทศอัฟกานิสถาน ประเทศปากีสถาน และประเทศบังคลาเทศ แต่หลักฐานทางโบราณคดีส่วนใหญ่อยู่ที่ประเทศอินเดีย เช่น สันเขื่อนียสถาน และพุทธสถานต่าง ๆ ศาสนาพุทธเข้าสู่ประเทศไทยหลังจากการทำสงครามครั้งที่ 3 ประมาณ พ.ศ. 235 พระเจ้าอโศกมหาราชได้ทรงส่งสมณทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาไปยังดินแดนต่าง ๆ รวม 9 สายด้วยกัน ในส่วนของประเทศไทยเชื่อกันว่ามีคณะของสมณทูตซึ่งมีพระโสณเถระและพระอุตตรเถระเป็นหัวหน้าคณะเข้ามาเผยแผ่พระพุทธศาสนาเป็นครั้งแรกและอาจมีคณะสมณทูตชุดอื่น ๆ เข้ามาเผยแผ่พระพุทธศาสนาในกาลต่อ ๆ มา จึงทำให้คนไทยโดยเฉพาะพระมหากษัตริย์ไทยยอมรับนับถือพระพุทธศาสนาสืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน โดยรัฐให้ความสำคัญอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาที่ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่นับถือมาช้านานและศาสนาอื่น ทั้งที่ส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความสมานฉันท์ระหว่างศาสนิกชนของทุกศาสนา รวมทั้งสนับสนุนการนำหลักธรรมของศาสนามาใช้เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อดำเนินการในการพัฒนาคนรอบด้านอย่างสมดุล เพื่อเป็นฐานของการพัฒนาโดยเฉพาะแนวนโยบาย การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระบบวิถีชีวิตที่ดำรงรวมทั้งการสร้างสังคมให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยเฉพาะตามแนวนโยบาย การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคนมีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดจนมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักความรับผิดชอบ ชั่วดี มีระเบียบวินัย ประหยัด อุดมามีจิตสำนึกมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง และพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 1-2)

หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เป็นข้อความรู้/ความจริงที่ครอบคลุมเรื่องความดี ความงาม และความสงบเป็นแนวทางการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของมนุษย์ในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกัน รวมทั้งเป็นการ ปลูกฝังอุปนิสัยของตนเองและการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในสังคม หลักความเชื่อทางพระพุทธศาสนาได้ ยึดหลักการให้สังคมเป็นสื่อกลางในการเปิดโอกาสให้ทุกคนในสังคมมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกันและเข้าถึงความสุขได้มากที่สุด ดังนั้น จึงต้องมีธรรมเป็นเครื่องมือกำกับการดำรงชีวิตส่วนตน เพื่อร่วมงาน บุคคลใน สังคมรอบข้าง ที่มีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน อนึ่ง การเป็นคนดีด้วยการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา จึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง พร้อมนี้การพัฒนาองค์การโดยใช้ความรู้สมัยใหม่และ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยมีผู้บริหารองค์การที่เป็นผู้นำที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดี

จึงเป็นหลักการและแนวคิดที่สำคัญและจำเป็นในการนำพองค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด (มาลินี สวยศำข้าว, 2565 : 3)

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ท้องถิ่นและประเทศ คือ ความสำเร็จขององค์กร ท้องถิ่น และประเทศนั้นจะต้องเกิดขึ้นจาก นวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด และการที่องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องจะต้องเกิดขึ้นจากนวัตกรรม องค์กรสามารถนำนวัตกรรมทางด้านการจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ ย่อมทำให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ได้แก่ การนำหลักการแนวคิดและวิธีการใหม่ทางด้านจัดการเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร ถ้าองค์กรที่ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตัวเองจากสิ่งใหม่ ๆ ได้แล้วยากที่องค์กรนั้น จะครองความเป็นหนึ่งได้ (กาญจนา โกศัย, 2555) ซึ่งนวัตกรรมการในทางพระพุทธศาสนา หมายถึง สื่อใหม่ ๆ ที่ผลิต จัดเตรียม และนำเสนอเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมะในพระพุทธศาสนา ที่เข้าใจได้ง่าย เห็นเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย การพัฒนาวิวัฒนาการของมนุษยชาติได้เกิดขึ้นตลอดเวลา ที่เรียกว่า “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณค่าแห่ง “ความเป็นอารยธรรม-ความศิวิไลซ์” (Civilization) ของสังคม มนุษย์ ที่แสดงออกเป็นชิ้นงานทางสถาปัตยกรรมในแต่ละสมัย ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า สภาวะทางสังคมมนุษย์จะคงความดั้งเดิมเก่าแก่อยู่ตลอดกาลนั้น ย่อมเป็นไปได้ เพราะเป็นการผืนต่อกฎแห่งการกำหนดธรรมดาของธรรมชาติ ในสรรพสิ่งทั้งหลาย ที่ต้องไม่เที่ยง ไม่คงทนในสภาพเดิมตลอดไป นั่นคือ “กฎแห่งอนิจจตา” (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539 : 59)

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สำคัญที่สุด คือ การปลูกฝังให้คนในองค์กรเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อก่อให้เกิดความสงบ สุขในสังคม เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผลดีในการปลูกฝังและพัฒนาการมี คุณธรรมจริยธรรมของสมาชิกในองค์กร โดยใช้ หลักไตรสิกขา เนื่องจากไตรสิกขาเป็น ระบบและเป็นกระบวนการในการฝึกฝน อบรม ฝึกหัดเพื่อพัฒนาคนใน 3 ด้าน คือ พุทธธรรม จิตใจ และปัญญา การนำหลักไตรสิกขามาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาคนในองค์กรเน้นการจัดสภาพทุก ๆ ด้าน เพื่อสนับสนุนให้คนในองค์กรเกิดความเจริญงอกงามตามลักษณะแห่งปัญญาภูมิธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) สัมปยุตตสังเสวะ หมายถึง การ อยู่ใกล้คนดี ใกล้ผู้รู้ มีครู อาจารย์ดี มีข้อมูล มีสื่อที่ดี 2) สัทธัมมัสสวณะ หมายถึง เอาใจใส่ ศึกษาโดยมีหลักสูตร การเรียนการสอนที่ดี 3) โยนิโสมนสิการ หมายถึง มีกระบวนการคิด วิเคราะห์พิจารณาหาเหตุผลที่ดีและถูกวิธี 4) ธัมมานุธัมมปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถ นำความรู้ไปใช้ในชีวิตได้ถูกต้องเหมาะสม (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539, เล่ม 21 ข้อ 248 : 332)

ในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดย ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2558 - 2577) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1. ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2. พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า โดยส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยมีการพัฒนาทักษะทางสมองและทักษะทางสังคมที่

เหมาะสม พัฒนาเด็กวัยเรียนและวัยรุ่นให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน ส่งเสริมแรงงานให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของตลาดงาน พัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น 3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ 5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ 6. พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย 7. ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2564)

กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากหลายด้าน องค์กรต่าง ๆ ได้มีความพยายามในการสร้างและพัฒนา รูปแบบต่าง ๆ ในการบริหารงานหรือการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรมาใช้เพื่อสร้าง ประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิถีทางที่จะรับมือ ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ ทุกองค์กรต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยการเร่งพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นทุก ๆ ระดับของ สังคมแบบใหม่ คำว่า “ทุนมนุษย์” จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นแหล่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญของ องค์กร ซึ่งถ้ากล่าวถึงทุนมนุษย์ขององค์กร อาจมองได้ว่าหมายถึง คนที่มีทักษะสูง มีความคิด สร้างสรรค์ มีแรงจูงใจมีความร่วมมือกัน และเป็นบุคคลที่รอบรู้ซึ่งเข้าใจถึงกลไกของสภาวะแวดล้อม ในการดำเนินงานขององค์กรและนำองค์กรไปสู่การแข่งขันได้ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การสร้างคุณค่าและการแข่งขันขององค์กร และเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ ดังกล่าว พวกเขาจะต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการแบ่งปัน การบูรณาการและการใช้ความรู้ ทั้งในระดับของส่วนบุคคลและในกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การสร้าง นวัตกรรมใหม่ และกระบวนการในการดำเนินกิจการที่รวดเร็วและเชิงรุกโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทุนมนุษย์จะมีความคล้ายกันหมายความว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินเกี่ยวกับบุคลากรให้สามารถทำงานในตำแหน่งที่ ถนัดหรือมีประสบการณ์ด้านไหนก็ให้ทำงานด้านนั้นหรือเรียกอีกอย่างการจัดคนให้ถูกกับงาน ส่วน การจัดการทุนมนุษย์หรือการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถให้กับ งานที่กระทำอยู่ การนำหลักพุทธทศนวัตกรรมมาช่วยเสริมสร้างเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์องค์กรจะ สามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันยุคปัจจุบัน (พิริจักษณ์ ฉันทวิริยสกุล, 2560)

สภาพปัจจุบันเป็นยุคที่มีปัญหามากมายสำหรับมนุษย์ เกิดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นใน สังคมและปัญหาที่เกิดขึ้น ล้วนมาจากฝีมือของมนุษย์ทั้งสิ้น จากความขัดแย้งเล็ก ๆ ขยายกระจาย ความบาดหมางออกไปจนกลายเป็นสงคราม เพราะมนุษย์เรามีกิเลส และความต้องการต่าง ๆ ของตน มาสร้างปัญหาให้เกิดรอบตัว เช่นปัจจุบันตอนนี้เศรษฐกิจ กลายเป็นเรื่องที่เราสร้างปัญหาให้กับตัวเอง คนว่างงานมีจำนวนเพิ่มขึ้น เมื่อคนว่างงาน เพิ่มขึ้น รายได้ก็ลดน้อยลง เมื่อรายได้ก็น้อยลง

ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมา คนส่วนมากใช้ชีวิตผูกติดกับวัตถุ สิ่งของ ซึ่งได้รับมาจากระบบทุนนิยมเป็นอย่างมาก ทำให้เกิด การแข่งขัน เกิดการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่ความต้องการของ มนุษย์มีมากขึ้น ทำให้เกิดความไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่งผลให้เกิดปัญหา เช่นขาด ศีลธรรม ขาดคุณธรรมจริยธรรม มีความเครียดและความทุกข์มากขึ้น ซึ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการขัดเกลาทางสังคมโดยผ่านกระบวนการการศึกษาที่ ถูกต้องตามหลักพุทธธรรม เป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคมและ ประเทศชาติ เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาบุคลากรของชาติ ให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีความรู้คู่คุณธรรม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้นตามแนว พุทธศาสนาจัดอยู่ในหลักของ “อินทริยสังวร” ซึ่งรวมอยู่ในชั้น “กายภาวนา” คือ การ พัฒนากาย หรือพัฒนาการทางกาย (พระครูพิสัยปริยัติกิจ และศราวุธ ปลอดภัย, 2564 : 64)

จังหวัดขอนแก่น ได้แบ่งส่วนราชการ ตาม พรบ.ระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ดังนี้ 1) การบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค 33 แห่ง อำเภอ 26 อำเภอ ตำบล 202 ตำบล หมู่บ้าน 2,331 หมู่บ้าน และชุมชน 389 ชุมชน 2) การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 6 แห่ง เทศบาลตำบล 78 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 139 แห่ง 3) หน่วยงานราชการส่วนกลางและรัฐวิสาหกิจ 227 แห่ง ซึ่งในปี พ.ศ.2564 จังหวัดขอนแก่นได้มีนโยบายเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรของจังหวัดขอนแก่นเพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลให้ปฏิบัติงาน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์จังหวัด มีคุณภาพ มีสมรรถนะสูง และ มีความเป็นมืออาชีพ พัฒนาและนำระบบสารสนเทศเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม และ ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมและสร้างจิตสำนึกโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ภายใต้วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดขอนแก่น “บุคลากรจังหวัดขอนแก่นมีศักยภาพ คุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี และมีความสุข”(ประกาศจังหวัดขอนแก่น เรื่อง หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล, 2564)

จากสภาพปัจจุบันเป็นยุคที่มีปัญหามากมายสำหรับมนุษย์ คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เพื่อสามารถนำไปต่อยอดและถอดบทเรียนจากการจัดทำเวทีประชาคม และนำเสนอต่อวงการวิชาการต่อไป

## 1.2 ปัญหาวิจัย

1.2.1 สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลในเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ อยู่ในระดับใด

1.2.2 รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- actualization) โดยใช้แนวคิดของ Abranam H. Maslow, (1943 : 370-396)

#### 2. ขอบเขตด้านตัวแปร

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

2.1.1 เพศ

2.1.2 อายุ

2.1.3 ระดับการศึกษา

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่ สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)

2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs)

3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs)

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- actualization)

#### 3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ได้แก่ อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ที่เป็นข้าราชการ ประกอบด้วย สำนักงานปลัด อบจ. กองกิจการสภา อบจ. กองแผนและงบประมาณ กองคลัง สำนักงานช่าง สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กองกิจการขนส่ง กองพัสดุและทรัพย์สิน กองการเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานตรวจสอบภายใน จำนวน ทั้งหมด 288 คน ซึ่งเป็นข้อมูลจากแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2561-2563 (องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, 2560 : 8)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 164 คน โดยกำหนดตามกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครชชี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) อ้างใน (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 43) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการใช้ตารางเลขสุ่ม

4. ขอบเขตด้านสถานที่ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

**1.5.1 พุทธนวัตกรรม** หมายถึง การนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ตามแนวพุทธ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร อย่างมีขั้นตอน โดยยึดหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาในบริบทของแต่ละพื้นที่ ที่ได้ศึกษาวิจัย

**1.5.2 การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร** หมายถึง การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจำเป็นต้องสร้างและรักษาคนเก่ง (Talent) ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่ายิ่ง ซึ่งในการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรเบื้องต้น ผู้วิจัยได้สำรวจความต้องการพื้นฐาน ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) หมายถึง เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง หมายถึง ความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับ ถือ ความต้องการ มีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) หมายถึง ความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการ ของตนเอง เป็นต้น

**1.5.3 องค์กรภาครัฐ** หมายถึง พื้นที่ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรม

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้าง

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรภาครัฐ

2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

2.1.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

2.1.7 หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

2.2 สภาพพื้นที่ที่ทำวิจัย

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 สรุปกรอบแนวความคิด

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรม

คำว่า นวัตกรรม หรือในภาษาอังกฤษว่า Innovation วิวัฒน์มาจากคำว่า Innovare รากศัพท์นั้นในภาษาลาติน ซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” หรือหมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่พัฒนาขึ้นจากระบบการวิจัยพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมด้วยองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในประเทศไทย โดยคนไทยมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความคล้ายคลึงกับสิ่งที่มีอยู่แล้วก็ได้ (งานส่งเสริมนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ฝ่ายบริการพัฒนาธุรกิจเทคโนโลยี, 2561 อ้างอิงใน สันต์ทัศน์ คมภิธรปญโญ (สินสมบัติ) และชัยรัตน์ ทองสุข, 2564: 514-515) ทุกสิ่งทีสร้างขึ้นนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงและต่อยอดได้เสมอ แม้จะเกิดขึ้นแล้ว หรือยังไม่เกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ตาม

โทมัสฮิวส์ (Hughes, 1987 อ้างอิงใน สันต์ทัศน์ คมภิธรปญโญ (สินสมบัติ) และชัยรัตน์ ทองสุข, 2564: 514-515) ให้ความหมายของ นวัตกรรมไว้ว่า “เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำแล้ว และมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา” ทั้งนี้ก็ไม่อาจแสดงชี้ชัดได้ว่า นวัตกรรมเองจะไม่เสื่อมถอย หากมองแต่ความรุดหน้าเพียงอย่างเดียว ทำให้นวัตกรรมนี้จึงเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติจริงและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ

พืพงษ์ กลิ่นล่อ (2558) ตามความหมายที่ว่า สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

สิน งามประโคน (2560: 332) นวัตกรรม จะพบว่า เป็นแนวคิดในการปฏิบัติแบบใหม่ที่จะ ก่อให้เกิดผลที่ดี ยิ่งขึ้นกว่าเดิมในการเรียนรู้หลักคำสอนในพระพุทธศาสนา หรือในการเรียนรู้เชิงพุทธ จึงขอย้อนกลับมา ศึกษาพุทธวิธีแห่งการเรียนรู้ถือว่าพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้ค้นพบนวัตกรรมแห่ง ความรู้ใหม่ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

กาญจนา แก้วเทพ (2556) (อ้างใน วศิน ประดิษฐ์ศิลป์, 2556: 26-27) กล่าวถึงคุณลักษณะ ของนวัตกรรม (Attribute of Innovation) ไว้ทั้งสิ้น 13 ลักษณะ มีคุณลักษณะที่สำคัญและเกี่ยวข้อง กับการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) นวัตกรรมคืออะไร ความเป็นนวัตกรรมปรากฏได้ 3 รูปแบบ คือ

- 1) ความใหม่ของวัตถุ
- 2) ความใหม่ของกระบวนการ และ
- 3) ความใหม่ของการคิดต่าง ๆ ทั้งนี้แบบแผนในการยอมรับนวัตกรรมมี

หลากหลายรูปแบบ ซึ่งตัวนวัตกรรมอาจถูกปรับไว้เพียงบางส่วนหรือทั้งหมดก็ได้ และนวัตกรรม บางอย่าง อาจถูกพัฒนามาจากวัตถุ กระบวนการ หรือความคิดเดิม ๆ ดังตัวอย่างของความเชื่อเรื่อง “แม่ย่านางเรือ” ที่แพร่กระจายมาเป็นแม่ย่านางรถ จนมาถึงเครื่องบินในปัจจุบัน (กาญจนา แก้วเทพ, 2556 อ้างใน วศิน ประดิษฐ์ศิลป์, 2556: 26-27)

2) ประเภทของนวัตกรรม นวัตกรรมสามารถแบ่งตามวิทยาการต่างๆ ได้หลายประเภท เช่น นวัตกรรมทางเทคโนโลยี เช่น จดหมาย โทรเลข โทรศัพท์ จนถึงโทรศัพท์มือถือ นวัตกรรมทาง เศรษฐกิจ เช่น อุปนิสัยการออม ดังตัวอย่างการออมในประเทศไทย ที่พยายามเปลี่ยนแนวคิดของ ประชาชน จาก “รายได้-รายจ่าย=เงินออม” เป็น “รายได้-เงินออม=รายจ่าย” ฯลฯ นวัตกรรมทาง การแพทย์ เช่น วิธีการต่อกระดูกของแพทย์แผนโบราณและแพทย์สมัยใหม่ ไปจนถึงนวัตกรรมทาง การศึกษา หรือนวัตกรรมทางการสื่อสาร เป็นต้น โดยนวัตกรรมแต่ละประเภทเกิดการยอมรับได้ ยาก ง่ายต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของนวัตกรรม เช่น โทรศัพท์รุ่นใหม่ ๆ (ซึ่งเป็นวัตถุ) จะยอมรับได้ง่าย กว่า การเปลี่ยนวิธีการออมซึ่งเป็นทั้งการปฏิบัติและแนวคิดของประชาชน (กาญจนา แก้วเทพ, 2556 อ้างใน วศิน ประดิษฐ์ศิลป์, 2556: 26-27)

3) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนวัตกรรมมี 2 กลุ่ม คือ 1) Change Agent และ 2) Adopter ในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และ “ผู้รับนวัตกรรม” ทั้งนี้กลุ่ม Change Agent ประกอบด้วยผู้นำความคิดจากภายนอก (Change Agent) และภายใน (Opinion Leader) โดย Change Agent เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ ความสามารถและความ เชี่ยวชาญใน นวัตกรรม แต่จะมีปัญหาเรื่องการสื่อสารเนื่องจากไม่เข้าใจบริบทของสังคม/ชุมชนนั้น ๆ ในขณะที่ Opinion Leader มีความเชี่ยวชาญและอำนาจในการสื่อสารในฐานะคนในที่น่าไว้วางใจ แต่จะมี ปัญหาเรื่องความรู้ ความสามารถในเรื่องนวัตกรรม ซึ่งจะมีไม่เท่ากับ Change Agent โดยเรา สามารถพิจารณาองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หลายองค์ประกอบ ดังนี้

(1) Homophily และ Heterophily บทบาทในฐานะ Change Agent หรือ Opinion Leader มีผลต่อความใกล้ชิดหรือความห่างของผู้แพร่กระจายนวัตกรรมต่อผู้รับนวัตกรรม โดยบุคคลารภายนอก เช่น เจ้าหน้าที่รัฐ ตัวแทนองค์กร นักวิชาการ ฯลฯ จะมีความห่าง มากกว่าผู้นำในชุมชน ซึ่งมีความใกล้ชิดและส่งผลต่อความรู้ สึกว่าเป็น “พวกเดียวกัน” จากกลุ่มผู้รับนวัตกรรม

(2) Likability ความชอบของผู้รับนวัตกรรมต่อตัวผู้แพร่กระจายนวัตกรรม

(3) Trustworthiness ความน่าไว้วางใจ เป็นความสัมพันธ์ที่พิสูจน์ด้วยเวลา และการแสดงออกถึงความจริงใจที่มีต่อผู้รับนวัตกรรมซึ่งมีอยู่มากใน Opinion Leader

(4) Credibility ความน่าเชื่อถือ เกิดจากความรู้ ความสามารถของผู้แพร่กระจายนวัตกรรมในประเด็นที่ตนเองสื่อสาร

(5) Expertise ความเชี่ยวชาญของผู้กระจายนวัตกรรมในประเด็น นวัตกรรมต่างๆ ซึ่งมีไม่เท่ากัน โดย Change agent จะมีความเชี่ยวชาญมากกว่า Opinion Leader

(6) Position/Status ตำแหน่งหรือสถานะของผู้กระจายนวัตกรรม โดยตำแหน่งเป็นตัวกำหนดความคาดหวัง ว่าผู้แพร่กระจายนวัตกรรมควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไร และสถานะที่ผูกอยู่กับตำแหน่งดังกล่าว เช่น ความเป็นพระ แสดงถึงอำนาจทางการสื่อสารที่มากกว่า สถานะอื่น ๆ

(7) Attractiveness ความดึงดูดใจซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล

(8) Effort ความพยายามของผู้แพร่กระจายนวัตกรรมในการสื่อสารนวัตกรรมตามกระบวนการยอมรับนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนอย่างทุ่มเทและรอบครอบ (วคิน ประดิษฐ์ศิลป์, 2556: 28)

#### 4) แบบแผนในการยอมรับนวัตกรรม

(1) แบบ Substitute (A --> B) หมายถึง การแทนที่นวัตกรรมที่ใช้กัน อยู่ในปัจจุบัน ด้วยนวัตกรรมใหม่ เช่น การใช้ “เครื่องบิน” ปั่นเครื่องเทศแทนการตำด้วย “ครก”

(2) แบบ Addition (A + B) หมายถึง การเพิ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าไป ใช้ร่วมกับนวัตกรรมเดิมที่มีกันอยู่ เช่น การใช้ทั้ง “เครื่องบิน” และ “ครก” ในการปั่นเครื่องเทศ ร่วมกัน

(3) แบบ Hybridization หรือ Articulation หมายถึง การประยุกต์ใช้นวัตกรรมทั้งรูปแบบเก่าและใหม่ร่วมกัน โดยคำนึงถึงคุณประโยชน์และหน้าที่ ๆ สำคัญของนวัตกรรมแต่ละชนิดว่ามีคุณสมบัติโดดเด่นเหมาะที่จะนำมาใช้ในบริบทใด เช่น การนำ “เครื่อง ปั่น” มาใช้ทำอาหารในกรณีที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และการใช้ “ครก” ในกรณีที่ต้องการความประณีตหรือความหอมจากเครื่องเทศแบบดั้งเดิม

5) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปารีชาติ สถาปิตานนท์ (2545: 41) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมตามแนวคิดของ Rogers ไว้ 5 ปัจจัย ได้แก่

(1) องค์ประกอบต่าง ๆ ของนวัตกรรมตามมุมมองของผู้รับนวัตกรรม ได้แก่ ประโยชน์เชิงเปรียบเทียบเมื่อพิจารณาเทียบกับข้อเสนออื่น ๆ ทั้งสถานภาพ ความง่ายและราคา ความเข้ากันได้ คือ ความเหมาะสมกับสังคมและขนบธรรมเนียมประเพณี ความไม่ซับซ้อน โอกาสในการทดลองใช้ และโอกาสในการสังเกตเห็นได้โดยการมองประโยชน์ที่เกิดกับบุคคลอื่น ๆ

(2) ลักษณะการตัดสินใจ ประกอบด้วยการตัดสินใจด้วยตนเอง การ ตัดสินใจของ

กลุ่ม และการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ (รัฐ) ทั้งนี้ การยอมรับจะเกิดขึ้นเร็วหากมาจากการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ โดยสั่งการให้สมาชิกในสังคมยอมรับ ร่วมกับการผ่านกฎหมายต่างๆ เพื่อบังคับใช้ และการยอมรับที่รวดเร็วรองลงมา คือ การตัดสินใจและผลักดันโดยกลุ่มที่บุคคล สังกัดอยู่

(3) ช่องทางการสื่อสาร การยอมรับนวัตกรรมขึ้นอยู่กับปริมาณและความหลากหลายของช่องทางการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นสื่อมวลชน การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือ สื่อใหม่

(4) ลักษณะทางสังคม เช่น ค่านิยมและความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยสังคมสมัยใหม่ที่เปิดกว้าง จะมีโอกาสยอมรับ นวัตกรรมมากกว่าสังคมแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะถ้านวัตกรรมไม่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมต่าง ๆ

(5) ความพยายามของผู้แพร่กระจายนวัตกรรมหาก Change Agent เป็นผู้ที่มีความพยายามและความอดทนสูงในการแพร่กระจายนวัตกรรม โดยพยายามแสดงให้เห็น ประโยชน์ของนวัตกรรม และความสอดคล้องของนวัตกรรมกับความต้องการอัน จะทำให้โอกาสในการยอมรับนวัตกรรมสูงขึ้นซึ่ง Change Agent สามารถแสดงบทบาททั้งการใช้เห็นถึงความจำเป็น การใช้ความสนิทสนม หรือการใช้เครือข่ายบุคคลให้ช่วยกันเปลี่ยนแปลง หรือการใช้ตัวแทนที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Opinion Leader) ช่วยทำหน้าที่แทน ฯลฯ

6) กระบวนทัศน์การพัฒนากับความเป็นนวัตกรรม การเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนา จากกระบวนทัศน์ที่เน้นความทันสมัย (Modernized) มาสู่กระบวนทัศน์แบบทางเลือก (Alternative) ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อการสื่อสารเพื่อการแพร่กระจายนวัตกรรมในหลายประเด็น (ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2545; กาญจนา แก้วเทพ, 2556ก, 2556ข อ้างอิงใน วศิน ประดิษฐ์ศิลป์, 2556: 30) คือ

(1) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งสนใจการสื่อสารแนวระนาบ (Horizontal) ที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุก ๆ ฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน โดยเปลี่ยนมุมมองจากผู้ส่งสาร/รับสารมาเป็น “คู่สื่อสาร”

(2) การสื่อสารให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระและการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนความหมาย เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจร่วม (Mutual Understanding)

(3) การให้ความสำคัญกับสมาชิกในสังคมระดับรากหญ้า (Grass Roots) ให้ตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการรักษาสิทธิและหน้าที่ต่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของประชาชนเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

(4) ขั้นตอนการแพร่กระจายนวัตกรรมในกระบวนทัศน์ทางเลือก จะเป็นลักษณะของการแพร่ผ่านเครือข่ายเพื่อนฝูง (Peer Network) ไปสู่ผู้รับนวัตกรรม และผู้รับนวัตกรรมทำหน้าที่กระจายนวัตกรรมต่อไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในสังคม

**สรุปได้ว่า** พุทธนวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ที่เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการ หรือข้อปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่พระพุทเจ้าหรือเหล่าสาวกของพระองค์ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการสื่อสารเพื่อส่งเสริมสันติภาพโดยไม่ใช้ความรุนแรงหรือปราศจากความรุนแรงทั้งทางตรงและทางอ้อม

### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้าง

กิบสัน (Gibson, 1993: 354) ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการทางสังคม ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองได้ การที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมพลังอำนาจของบุคคลนั้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกของบุคคล

**สรุปได้ว่า** การเสริมสร้าง หมายถึง การเพิ่มพูนให้ดีหรือมั่นคงยิ่งขึ้น เช่น เสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ เสริมสร้างสัมพันธไมตรีอันดีงาม

### 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพมนุษย

การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น เป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากมีความหลากหลาย ทั้งด้านวุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และความรับผิดชอบ อายุราชการแต่ก็จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาและหาแนวทางเพื่อให้ได้มาถึง การพัฒนาบุคลากรให้พึงประสงค์ในองค์กรราชการยุคใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางการการพัฒนา ปรับวิสัยทัศน์ ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการและเกิดประโยชน์สูงสุด

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร องค์กรที่มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ได้จะก่อให้เกิดความเจริญเติบโตในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญ ซึ่ง พิภพ วังเงิน (2547: 197) ได้ให้ไว้ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่องค์กรสังคมและประเทศชาติ ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจอันดีต่อกัน ต่างมีความสุขเป็นอันสงบต่อสภาพสังคมส่วนรวม

2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training And Development) ” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร เช่น นิยาม ดังต่อไปนี้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556: 8 –10) การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ คือกิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์กร ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์กร เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงานเพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กรและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์กรคือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างควมมีประสิทธิภาพในงาน โดยมีบุคลากรและองค์กรต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร จึงเป็นการศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัวแบบกระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทุนมนุษย์นั้นมีรากฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View : RBV) โดยที่ในแนวคิดนี้ได้กล่าวถึงทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capability) ที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น 4 ลักษณะคือ ทรัพยากรที่ได้มานั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความค่า (Value) จับต้องและแสวงหาได้ยาก (Rarity) และคู่แข่งชั้นฝ่ายตรงข้ามยากต่อการลอกเลียนแบบในสิ่งที่ทรัพยากรที่องค์กรนั้นมี (Imitability) และทรัพยากรที่มีค่านั้นจะไม่สามารถหาที่ไหนทดแทนได้ไม่มาจากภายนอกองค์กรหรือที่ใดก็ตาม (Non-substitutable) และถ้าองค์กรใดก็ตามมีองค์ประกอบของทรัพยากรที่ครบตามรูปแบบของทฤษฎีฐานทรัพยากรองค์การนั้นจะได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ (Barney, 1991) นอกจากนี้ทุนมนุษย์ (Human Capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรกโดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อว่า Theodore W. Schultz ซึ่งได้เขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ใน American Economic Review โดย Schultz ให้นิยามว่าทุนมนุษย์คือ ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวบุคคล และยังหมายถึงความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ของมนุษย์ โดยส่วนประกอบที่สำคัญที่ Schultz อธิบายทุนมนุษย์คือ

1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบไปด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะและประสบการณ์ที่บุคคลสะสมเอาไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ภายในเรียกว่า Tacit Knowledge

2) ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นทุนที่ต้องอาศัยเครือข่ายความสัมพันธ์การทำงานและการสื่อสารที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกับบุคคลอื่น เป็นทุนที่ช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแห่งความสัมพันธ์ทางสังคมเช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

3) ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) เป็นทุนที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การมีศักดิ์ศรี (Integrity) และความยืดหยุ่น (Resilience) (พิทยา บวรวัฒนา, 2544)

**กล่าวโดยสรุป** ทริพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์เน้นให้ความสำคัญกับ “คน” เพราะแนวคิดทั้งสองมองว่าคนคือทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจะถูกจำกัดขอบเขตแห่งความรู้ การทำงานเฉพาะในสายงานของตน แต่ในขณะที่ทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สร้างแรงจูงใจเพื่อการคงอยู่ขององค์กร และดึงศักยภาพจุดแข็งขึ้นมาพัฒนา และสามารถถ่ายโอนความรู้ให้ผู้อื่นได้ ก่อเกิดเป็นประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ

ทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) การพัฒนาทุนมนุษย์ตามกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ และกลุ่มมนุษยนิยม องค์กรมาปรับใช้ในองค์กรโดยผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว เพราะแนวคิดทั้งสองให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย 1) สร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ 2) ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวก และ 3) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการอบรมหรือการโค้ช (Coaching) นอกจากนี้การดึงศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของทุนมนุษย์มาพัฒนา โดยไม่จำกัดขอบเขตแห่งความสามารถของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรของตนและสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มการคงอยู่ภายในองค์กรมากขึ้น

#### 2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรภาครัฐ

การบริหารงานภาครัฐ (Public Administration: PA) เป็นการพัฒนาจากปีแรก ๆ ของภาครัฐในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 การบริหารงานภาครัฐ (PA) ในฐานะที่เป็นข้อมูลทางวิชาการของการศึกษาถูกพัฒนาขึ้นเป็นฐานรากที่แข็งแรงมากกว่า ทฤษฎีวินัยในสหราชอาณาจักร และในฐานะที่เป็นสาขาปฏิบัติมาถึงจุดที่สูงในสหราชอาณาจักรในยุครัฐสวัสดิการระหว่าง ค.ศ. 1945-1979 เมื่อรัฐคาดว่ามีแนวโน้มที่จะตอบสนองความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจทั้งหมดของ พลเมือง การบริหารงานภาครัฐ (PA) จะเป็นเครื่องมือของโลกใหม่ที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการบริหารเพื่อรักษาไว้ซึ่งความเท่าเทียมกัน องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานภาครัฐ (PA) สามารถกำหนดได้ดังนี้ เช่น การปกครองที่ใช้หลักของกฎหมาย (rule of law) มุ่งเน้นไปที่การบริหารตั้งกฎเกณฑ์และแนวทาง เป็นต้น (Osborne, 1991: 3) การบริหารงานภาครัฐ (PA) ในที่นี้ประกอบด้วยหลักการบริหารองค์กรตามแนวคิดของ Luther H. Gulick หลักแนวคิดเชิงระบบขององค์กรตามแนวคิดของ Daniel Katz & Robert L. Kahn และหลักแนวคิดวัฒนธรรมขององค์กรตามแนวคิดของ J. Steven Ott มีสาระโดยสังเขปดังนี้ 1. หลักการบริหารองค์กรตามแนวคิดของ Luther H. Gulick แนวความคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารได้เจริญถึงจุดสูงสุดหรือจุดสุดยอด (the high noon of orthodox) ในปี ค.ศ. 1937 อันเป็นปีที่ Luther H. Gulick and Lyndall Urwick ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือ ที่มีชื่อว่า Papers on the Science Administration ซึ่งได้รับการยอมรับมากที่สุดและถูกกล่าวถึงมากที่สุด เอกสาร ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นเอกสารประวัติศาสตร์ที่รวบรวมเอาแนวความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์ซึ่งสนับสนุน

และเชื่อในหลักการบริหาร (องค์การ) บทความของ Luther H. Gulick ที่มีชื่อว่า Notes on the Theory of Organization มีสาระสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมเป็นอย่างดีตามมุมมองของ Luther H. Gulick แล้ว เห็นว่า องค์การเกิดขึ้นมา เพราะมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้น ลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกหรือโครงสร้างบางประการ เพื่อผูกโยงหน่วยประสานงานแต่ละหน่วย (work units) เข้าด้วยกัน ดังนั้น หัวใจของทฤษฎีองค์การจึงเป็นเรื่องของความพยายามจัดโครงสร้างการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยมากมายน้อยมาหลายอัน ซึ่งหลักในการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยมีอยู่ 2 วิธี คือ 1) การประสานงานโดยสร้างกลไกในการควบคุมภายในองค์การ และ 2) การประสานงานโดยการผูกมัดทางใจที่ต้องใช้ควบคู่กันไป ซึ่งมีสาระโดยสังเขปดังนี้ (Gulick, 2004: 92-97)

2.1.3.1 การประสานงานโดยสร้างกลไกในการควบคุมภายในองค์การ คือ การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ (structure of authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นลำดับขั้น เชื่อมโยง จากยอดถึงฐานของโครงสร้างอำนาจ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### หลักการจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์การ ประกอบด้วย

1) หลักขอบข่ายการควบคุม (span of control) จำนวนลูกน้องที่หัวหน้าสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงมีอยู่จำนวนจำกัด เพราะโดยธรรมชาติหัวหน้าควบคุมดูแลลูกน้องได้เพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้น ถ้าลูกน้องมาก เกินไปหัวหน้าจะไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง ส่วนประเด็นที่ว่าจำนวนลูกน้องที่เหมาะสมควรมีจำนวนเท่าใดเอาแน่เอานอนไม่ได้ เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะของงานที่ทำและความมีเสถียรภาพขององค์การ

2) หลักเอกภาพการควบคุม (unity of command) องค์การที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้างอำนาจ ภายในองค์การในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว การจัดองค์การแบบ การใช้คณะกรรมการไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีนัก นอกจากนี้องค์การจะมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อลูกน้องในองค์การขึ้นตรงต่อ หัวหน้าเพียงคนเดียว ซึ่งทำให้เกิดเอกภาพในการควบคุมสั่งงาน

2) หลักความกลมกลืน (principle of homogeneity) คือ จัดคนและงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้คนที่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งมารวมกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (technical efficiency) แต่อย่างไรก็ตาม หลักการนี้อาจเป็นอันตรายในแง่ที่ผู้เชี่ยวชาญมารวมกันอาจสำคัญผิดว่าตนวิเศษสามารถทำได้ทุกอย่าง (caveamus expertum) เพราะเหตุนี้เอง องค์การจึงต้องมีกลไกควบคุมคนประเภทนี้อีกทีหนึ่ง

2.1.3.2 หลักเกี่ยวกับหน้าที่ของฝ่ายบริหาร (Chief Executive) หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่และบทบาท ทางการบริหารในรูปแบบของหลักที่มีชื่อย่อเรียกว่า POSDCoRB ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 7 ประการ คือ Planning หมายถึง การวางแผน Organizing หมายถึง การจัดองค์การ Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก Coordinating หมายถึง การประสานงาน Reporting หมายถึง การรายงาน และ Budgeting หมายถึง

การงบประมาณ ซึ่งหลักการดังกล่าวช่วยให้เข้าใจคำถามที่ว่า หน้าที่ของหัวหน้าผู้บริหารคือ อะไร คำตอบต่อคำถามดังกล่าวก็คือ POSDCoRB นั่นเอง

**การประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ** คือ การทำให้คนที่มาร่วมกันทำงานมีพลังจิตพลังใจ ประกอบการงานเต็มความสามารถและทำงานด้วยความกระตือรือร้น บรรยากาศการทำงานดังกล่าว จะสร้างขึ้นได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ

หลักแนวคิดเชิงระบบขององค์การตามแนวคิดของ Daniel Katz & Robert L. Kahn ใน ระบบของสังคมมักจะประกอบด้วยองค์การที่มีกิจกรรมที่เป็นรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์และ พึ่งพา อาศัยซึ่งกันและกันในผลผลิตหรือปัจจัยนำออก และเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยนำเข้าที่เป็นพลังงาน (energetic input) มีการเปลี่ยนแปลงพลังงานในระบบ และได้ผลลัพธ์ ออกมาเป็นสินค้า หรือปัจจัยนำออกที่เป็นพลังงาน (energetic output) โดยใช้การแลกเปลี่ยนที่เป็น เงินในการซื้อขายปัจจัยนำเข้าที่เป็นวัตถุดิบต่าง ๆ หรือ ปัจจัยนำออกที่เป็นสินค้าต่าง ๆ เพื่อมาใช้ หมุนเวียนต่อในระบบอย่างต่อเนื่องและซ้ำ ๆ (Katz & Kahn, 2004: 207) หลักเกณฑ์พื้นฐานของ ระบบสังคม จะมีรูปแบบของการแลกเปลี่ยนพลังงานหรือกิจกรรมของมนุษย์เป็น ผลลัพธ์ออกมา และ ใช้ผลลัพธ์นั้นแปลงกลับเป็นพลังงานที่จะส่งผลกลับไปในรูปแบบเดิม ดังนั้น หน้าที่หรือ วัตถุประสงค์ขององค์การนั้นจะไม่ใช่ว่าหมายถึงจุดประสงค์ของผู้นำหรือสมาชิกกลุ่ม แต่จะเป็นผลที่ เกิดขึ้นของแหล่งพลังงานในการรักษาระบบให้มีผลผลิตเดิม ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง รูปแบบของระบบที่มี ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกมา จากทฤษฎีระบบเปิด (open system theory) ของ von Bertalanffy ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่าง ๆ โครงสร้างและ การพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าที่จะมองทุก อย่างไม่เปลี่ยนแปลง ((Katz & Kahn, 2004: 208) คุณลักษณะที่สำคัญของระบบเปิด (Common Characteristics of Open Systems) มี 9 ประการดังนี้ (Katz & Kahn, 2004: 209-213)

1) มีพลังงานที่นำเข้ามา (importation of energy) ระบบเปิดจะต้องนำเข้ารูปแบบของ พลังงานจาก สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ร่างกายต้องการออกซิเจนจากอากาศ ต้องการอาหารจากโลก ภายนอก ลักษณะนิสัยก็ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าในโลกภายนอกเช่นกัน ไม่มีสังคมใดที่มีโครงสร้างที่อยู่ได้ด้วย ตัวเองลำพังได้

2) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (through-put) ระบบเปิดต้องมีการเปลี่ยนแปลงพลังงานที่มีอยู่ เช่น ร่างการเปลี่ยนแปลงและน้ำตาลเป็นความร้อนและพลังงาน ลักษณะนิสัยเปลี่ยนแปลงของ สารเคมีและอนุภาคไฟฟ้าของสิ่งเร้าเป็น การรับรู้และข้อมูลในระบบความคิด หรือการแปลงวัตถุดิบ เป็นสินค้าและบริการต่าง ๆ รวมถึงคนที่ได้รับการฝึกอบรม

3) ปัจจัยนำออก (output) ระบบเปิดต้องส่งผลผลิตไปสู่สิ่งแวดล้อม เช่น ร่างกายจะปล่อย คาร์บอนไดออกไซด์จากปอดให้กับต้นไม้ที่อยู่ในสิ่งแวดล้อม เช่น ผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการต่าง ๆ

4) มีการหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องของเหตุการณ์ (systems as cycles of events) รูปแบบ ของกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนพลังงานจะมีลักษณะการหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมนั้นก็ จะเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก เช่น ในอุตสาหกรรมมีการแลกเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าที่เป็นวัตถุดิบและแรงงาน เป็นปัจจัยนำออกที่เป็นสินค้าที่ขายได้ในท้องตลาด ได้เงินกลับมาเพื่อที่จะซื้อวัตถุดิบใหม่และจ่าย ค่าแรงในการผลิตต่อไป โดยเป็นกิจกรรมที่หมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็ตรงกับแนวคิดเหตุการณ์ที่เกิด อย่างซ้ำ ๆ ต่อเนื่อง (chain of events) ของ Allport

5) ภัยภาวะเอนโทรปี (negative entropy) ระบบเปิดจะต้องมีดักจับกระบวนการเอนโทรปี (entropic process) ให้ได้เพื่อความอยู่รอด ซึ่งกระบวนการเอนโทรปีนี้เป็นกฎธรรมชาติที่ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างนั้นจะต้องมีอันเสื่อม ดับสูญ หรือตายไป โดยที่ระบบเปิดจะต้องนำพลังงานเข้ามา มากกว่าที่จะใช้และเก็บพลังงานนี้ไว้ และสามารถที่จะ หยุดความเอนโทรปีนี้ได้

6) ปัจจัยนำเข้าที่เป็นข้อมูล ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นลบ และกระบวนการแปลงความหมาย (information input, negative feed-back and coding process) ข้อมูลมีความสำคัญที่ใช้ สัญญาณให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ส่วนข้อมูล ป้อนกลับที่เป็นลบจะทำให้ระบบแก้ไขตัวเองจากสิ่งที่ไม่ดีปกติ เช่น เครื่องปรับอากาศ (thermostat) ใช้ในการควบคุมอุณหภูมิของห้อง และมีกระบวนการ ตรวจสอบว่าข้อมูลข่าวสารอันใดมีประโยชน์หรือไม่ เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะรับข้อมูลเข้าไปในระบบ ทั้งหมด จึงจำเป็นที่จะต้องเลือก

7) การรักษาตนเองให้อยู่ในภาวะสมดุล (steady state and dynamic homeostasis) พลังงานจะถูกนำมาใช้ในการรักษาความเสถียรในการแลกเปลี่ยนพลังงานของระบบ เช่น การรักษา ระดับอุณหภูมิของร่างกาย ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีความ ชื้น หนาว หรือร้อน ระบบของ ร่างกายก็จะทำหน้าที่ปรับสมดุลให้ร่างกายมีอุณหภูมิ เท่าเดิมตลอดเวลา นอกจากนั้น เรายังสามารถ คาดการณ์สิ่งที่รบกวนหรือปัญหาในอนาคตได้ เช่น เราจะกินก่อนที่จะรู้สึกหิวจัด สมภาวะนี้เรียกว่า การรักษาสมดุลที่เป็นพลวัต (dynamic homeostasis) คือการคงรักษารูปแบบลักษณะของระบบไว้ โดยนำเข้าพลังงานมากกว่าที่จะส่งออกไปหมด เพื่อเก็บสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน เช่น ร่างกายจะเก็บ ไขมัน ไว้เป็นพลังงานสำรอง เป็นต้น

8) ความแตกต่างของหน้าที่ (differentiation) ระบบเปิดจะมุ่งไปสู่รูปแบบของหน้าที่ ที่แตกต่างกันโดยแบ่ง ตามความชำนาญ เช่น อวัยวะที่ใช้รับรู้จะประกอบด้วยระบบประสาทต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนโดยพัฒนามาจากเนื้อเยื่อ เซลล์ประสาท

9) การไปถึงจุดหมายเดียวกัน (equifinality) ระบบสามารถที่จะไปถึงจุดหมายเดียวกันได้ โดยมีเงื่อนไขที่ แตกต่างกัน รวมทั้งมีวิธีการที่แตกต่างกันที่จะไปถึงเป้าหมายเดียวกัน หลักแนวคิดวัฒนธรรมขององค์การตามแนวคิดของ J.Steven Ott หากพิจารณาในมิติด้านวัฒนธรรม องค์การแล้ว จะมีอยู่ 2 ความหมาย ดังนี้คือ

1) วัฒนธรรมองค์กรมี ความหมายใกล้เคียงกับวัฒนธรรมทางสังคมและ ประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ แนวความคิด บรรทัดฐาน สิ่งประดิษฐ์ และรูปแบบของ พฤติกรรม Kilmann และผู้ร่วมวิจัย (1985) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบพฤติกรรมของ คน ดังนั้น วัฒนธรรมคือ องค์กรที่แสดงออกของบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล และ

2) วัฒนธรรม องค์กรคือ มุมมอง/วิธีการศึกษาพฤติกรรมในองค์กร มุมมองในการ ทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรอ้าง ตามแนวคิดทฤษฎี คือการพยายามคาดเดาลักษณะ หรือพฤติกรรมแสดงออกขององค์กรและคนในองค์กร แสดงออกในสถานการณ์ที่ต่างกััน วัฒนธรรมองค์กรให้ที่นี้คือกรอบที่ใช้ในการมองทำความเข้าใจ และการทำงานขององค์กร (J.Steven Ott, 2004: 487) ในปี 1982 จากบทความของ Karl Weick นักเขียนชั้นนำเกี่ยวกับการ จัดการเชิงสัญลักษณ์ กล่าวถึงเงื่อนไข 4 ประการ ที่องค์กรควรจะมีจากการสันนิษฐานเชิงโครงสร้าง และระบบ ได้แก่ ระบบการตรวจสอบตนเอง ข้อตกลง ร่วมกันด้านวัตถุประสงค์และวิธีการ

ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จได้อย่างดีก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และ ปัญหาขององค์กร และแนวทางการแก้ปัญหาต้องสามารถคาดเดาได้ (J.Steven Ott, 2004: 487) อย่างไรก็ตาม J.Steven Ott ตั้งข้อสังเกตเพื่อการทำความเข้าใจองค์กรไว้ 3 ประการดังนี้ ประการแรก ข้อสันนิษฐานของมุมมองวัฒนธรรมองค์กร สำนักคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรปฏิเสธข้อสันนิษฐานในเรื่องระบบและโครงสร้างสมัยใหม่ หลายพฤติกรรมองค์กรและการตัดสินใจส่วนใหญ่มักถูกกำหนดโดย รูปแบบพื้นฐานขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งมักควบคุมพฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมป้องกัน ไม่ให้องค์กรเปลี่ยนความต้องการจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ในทุกองค์กร มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปด้วยเหตุผล เหล่านี้ 1) อะไรที่สามารถเข้าได้กับองค์กรหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับองค์กรอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้น ข้อสันนิษฐาน แตกต่างกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรถูกหล่อหลอมด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมทางสังคม เทคโนโลยี การตลาด และการแข่งขัน และบุคลิกภาพของผู้ก่อตั้งองค์กร หรือการครอบงำของผู้นำ ในบางองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเข้มแข็ง ในขณะที่บางองค์กรมีวัฒนธรรมที่อ่อน มีวัฒนธรรมที่ย่อยเยอะ ระบบมีความแตกต่างขึ้นอยู่กับพื้นที่ตั้ง (J.Steven Ott, 2004: 488) ประการที่สอง อนาคตงานวิจัยด้านมุมมองวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ทางด้านโครงสร้างองค์กร ระบบ ข้อมูล กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี และวัตถุประสงค์ ต่างให้ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่น่าเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถทำความเข้าใจหรือคาดเดาจากการศึกษาโครงสร้าง หรือระบบของมัน งานวิจัยเชิงการทดลอง แบบปริมาณที่ใช้โครงสร้าง และระบบไม่สามารถระบุหรือวัดได้ Van Maanen, Dabbs and Fanlknor (1982) กล่าวว่าการศึกษาด้วยวิธีการเหล่านี้จะได้ข้อมูลกลับมาเพียงเล็กน้อย มุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร เชื่อว่าโครงสร้างหลักและมุมมองด้านทฤษฎีระบบถูกนำไปใช้แบบผิด ๆ เปรียบเสมือนการมององค์กรผิดแม้จะพยายาม ที่จะทำความเข้าใจและคาดเดาพฤติกรรมองค์กร (J.Steven Ott, 2004: 488) ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรขั้นรุนแรง การศึกษามุมมองวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ ในการอธิบาย บรรยาย และจำกัดการต่ออายุ คาดเดาพฤติกรรมเมื่อองค์กรเผชิญหน้าการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านอัตลักษณ์ประโยชน์ของมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้จำกัดแค่การเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรแต่เป็นตัวช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์แบบองค์รวมและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง มุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและนักศึกษาด้านองค์กรควรทำความเข้าใจเพื่อหาแนวทางใหม่ วิเคราะห์ ทำความเข้าใจอธิบายและคาดเดาพฤติกรรมองค์กร แต่ก็มีปัญหาและข้อจำกัด คือ 1) ไม่ใช่มีเพียงแค่วิธีการเดียวที่ใช้ในการศึกษาองค์กรที่มีความซับซ้อน 2) มุมมองหรือแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรมีหลายปัญหาที่สะท้อนให้เห็นว่ายังเป็นศาสตร์ใหม่อยู่ ภาวะผู้นำเป็นอีกหนึ่งประเด็นในการถกเถียง Davis (1984) ตั้งสมมติฐานว่า การครอบงำ อำนาจ บารมีของผู้ก่อตั้งองค์กร และผู้บริหาร เป็นพื้นฐานสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ ในขณะที่ Sergrovanni (1984) อธิบายว่ารูปแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจภายในองค์กรเปรียบเหมือนวัฒนธรรมจอมปลอม เขาเชื่อว่า ลักษณะของผู้นำและรูปแบบของการตัดสินใจไม่ได้ถูกสร้างขึ้นโดยตัวผู้นำเอง และ 3) การทำความเข้าใจและการ ผสมผสานวัฒนธรรมต้องมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางทฤษฎีและข้อค้นพบจากหลากหลายสาขา (J.Steven Ott, 2004: 489)

การบริหารงานภาครัฐ (PA) ให้ความสนใจต่อการมุ่งปรับปรุงและ ออกแบบโครงสร้าง และการบวนการทำงานขององค์กร และการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติเน้น ปัจจัยภายในองค์กรเป็นหลัก โดยการจัดโครงสร้างตามลำดับชั้น (Hierarchy) ใช้องค์ความรู้ด้านรัฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ แต่มีข้อจำกัดคือให้ความสำคัญต่อองค์การมากกว่าจะคำนึงถึงตัวบุคคล (Organization without man) โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ การทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ ขณะที่ต่อมาก็ได้รับการอุดหนุนของข้อจำกัดดังกล่าวด้วยเกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ขึ้นมา ซึ่งเป็น แนวคิดที่มุ่งแสวงหาแนวคิดและเทคนิคเครื่องมือสมัยใหม่ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร โดยเน้นวัตถุประสงค์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ทั้งในแง่ของผลผลิต ความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้รับบริการโดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น เน้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ใช้องค์ความรู้แบบบูรณาการ แต่เน้นใช้หลักเศรษฐศาสตร์ที่มีทางเลือกสาธารณะ (public choice) ทฤษฎีต้นทุนการทำธุรกรรม (transaction cost theory) และทฤษฎีเจ้าของตัวแทน (principal-agent theory) กระนั้นก็ตามแนวคิด ดังกล่าวก็มีข้อจำกัดคือ การมองข้ามค่านิยมอื่นที่สำคัญในการจัดการภาครัฐ เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความ เชื่อถือได้ การปรับตัวได้ เป็นต้น ซึ่งในทางปฏิบัติจะต้องมีค่าที่นิยมที่สำคัญต่าง ๆ เหล่านี้ในการจัดการภาครัฐ จนกระทั่งเกิดแนวคิดการบริหารปกครองภาครัฐใหม่ (NPG) ขึ้นมาด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) สนับสนุนให้ผู้บริหารภาครัฐเป็นผู้ประกอบการเหมือนกับเจ้าของบริษัทในธุรกิจเอกชน เท่ากับว่าผู้บริหรดังกล่าวได้ กลายเป็นเจ้าของกิจการภาครัฐ การบริหารและดำเนินงานจึงมีวัตถุประสงค์แบบแคบ ๆ เหมือนกับธุรกิจเอกชน ซึ่งก็คือ เพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยการบริหารปกครองภาครัฐใหม่ (NPG) มุ่งเน้นการเจรจาต่อรองในเรื่อง ค่านิยม ความหมาย และ ความสัมพันธ์ที่หลากหลายและมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก มุ่งเน้นทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอก และใช้ องค์ความรู้ทฤษฎีสถาบันและเครือข่ายเป็นแนวทางในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารปกครองภาครัฐ ใหม่ (NPG) ไม่ใช่กระบวนการที่ค้นพบที่สถานแนวใหม่ที่เข้ามาแทนที่การบริหารงานภาครัฐ (PA) และการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ใหม่ (NPM) ประกอบกับไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในการสนองตอบต่อความท้าทายในการนำนโยบายสาธารณะไป ปฏิบัติและการให้บริการสาธารณะในศตวรรษที่ 21 แต่ในทางตรงกันข้าม การบริหารปกครองภาครัฐใหม่คือ เครื่องมือทางความคิดที่มีศักยภาพเพื่อให้เข้าใจความซับซ้อนและผลสะท้อนของความจริงเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตของผู้บริหารภาครัฐในการทำงาน

**สรุปได้ว่า องค์กรภาครัฐ** หมายถึง องค์กรสาธารณะหรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดิน มีความเกี่ยวข้องกับการเมือง เพราะมีหน้าที่ในการนำนโยบายของฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติ

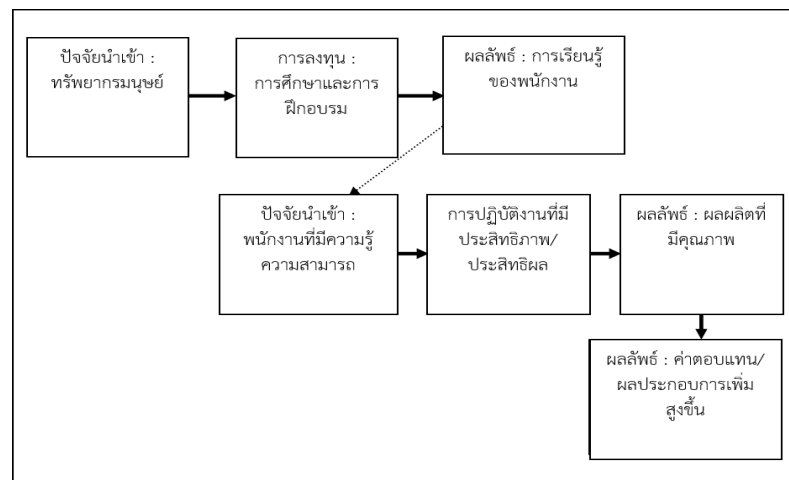
### 2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

#### 1) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์มองว่าบุคลากรในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่องค์กร ต้องจ่ายเป็นค่าจ้างค่าตอบแทนเท่านั้น แต่มนุษย์เปรียบเสมือนหนึ่ง “ทุน” ที่สามารถทำให้งอกเงย เพิ่มคุณค่าขึ้นได้ด้วยการ “พัฒนา” และจะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าด้วย ดังนั้น บทบาทของการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การลงทุนพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรขององค์กร (San Francisco : Berrett - Koehler, 1998: 106-115) นั่นจึงแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีทุนมนุษย์นั้นเน้นที่ความสำคัญของบุคคลในการพิจารณาคณเหมือนผู้ลงทุนแต่ ละบุคคลจะลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อที่จะบรรลุประโยชน์ในอนาคต ด้วยเหตุนี้ทุนมนุษย์จึงเป็นการพิจารณาเหมือนสินทรัพย์ที่คล้ายกับสินทรัพย์ทางกายภาพหรือการเงิน ทุนมนุษย์ได้กลายเป็นบทบาทในกระบวนการของการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นดังสต็อกของทักษะที่สร้างขึ้นจากการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นปัจจัยการผลิตที่ประสานร่วมในการผลิตผลสุดท้าย และยังเป็นสต็อกของความรู้ที่สามารถสะสมให้เป็นแหล่งของนวัตกรรมที่เป็นพื้นฐานในการเติบโตของเศรษฐกิจ

ดังนั้น ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ได้ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน หรือ Cost – Effectiveness Analysis ทฤษฎีนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น สูงขึ้นตามไปด้วยและเมื่อมีผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่บุคลากรจะพึงได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน พบว่าผลผลิตของบุคลากรที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบการของหน่วยงานและขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ (อาภรณ์ ภูวิริยะพันธุ์, 2551: 100) ดังภาพแสดงความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.1 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

ที่มา : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, อาภรณ์ ภูวิริยะพันธุ์, หน้า 101.

จากแผนภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์มีจุดเน้นไปยังทรัพยากรทุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ให้ค่าตอบแทน และการทำงาน ข้อจำกัดของทุนมนุษย์ที่มี ผลกระทบต่อการวางแผนธุรกิจต่างๆนั้น ประกอบด้วย การขาดคนมีทักษะ ปัญหาการแสวงหาบุคลากร ผลผลิตตกต่ำ อัตราการขาดงานสูงไร้ประสิทธิภาพไม่ยืดหยุ่น จึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์ เกี่ยวกับทรัพยากรขึ้นอยู่กับวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประกันว่าทุนมนุษย์ต้องการที่จะทำให้เกิดการวางแผนเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกองค์กรต้องมุ่งเน้นสร้างคนเก่งของตน และเลื่อนตำแหน่งพวกเขาจากคนภายในนั้นต้องขึ้นอยู่กับหลักการสร้างเอง การหาซื้อหรือการตัดสินใจ ถ้าจำเป็นต้องไปหา

ซื้อคนเก่งๆจากภายนอกมาต้องซื้อเพราะยุทธศาสตร์ การพัฒนา HR โดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดความสนใจรักษาคนดี คนเก่งไว้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนมนุษย์ (บุญทัน ดอกไธ, 2551: 13)

ดังนั้นทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost – Benefit Analysis) และการวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) พบว่ากิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นบุคลากรในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป จากกรอบความคิดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 มุมมองทุนมนุษย์

กรอบความคิดแบบเดิม	กรอบความคิดแบบใหม่
ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น	ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) ในตัวคนให้เกิดขึ้น
ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกรับรู้ว่าเป็นงานสนับสนุน (Support Function)	ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกรับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร
งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลเท่านั้น	ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์
ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการโดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร	ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
มีความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	ROI <sup>1</sup> ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญโดยจะต้องทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Cause-and-Effect Relationships)
ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่มีอยู่เท่านั้น	ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่เป็นจำเป็นต้องเก็บรวบรวมขึ้น

<sup>1</sup> ROI Measures (Return on Investment) ตัววัดด้านผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน เป็นการวัดโดยเปรียบเทียบต้นทุนจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้ว กับผลตอบแทนในรูปของตัวเงินที่ได้รับว่าคุ้มค่ามากน้อยแค่ไหน. (อาภรณ์ ภูววิริยะพันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551: 105)

โปรแกรมด้านการบริหารบุคลากรในองค์กรถูก ออกแบบขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงการตอบสนองต่อ ความต้องการขององค์กร	โปรแกรมด้านการบริหารบุคลากรในองค์กรถูก ออกแบบขึ้น โดยคำนึงถึง ความต้องการเฉพาะของ องค์กร ก่อนที่โปรแกรมนั้นจะถูกนำไปประยุกต์ใช้ ทั่วทั้งองค์กร
โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ จะ ถูกรายงานผลจากสิ่งที่เกิดขึ้นที่ได้ดำเนินการ โดย มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยนำเข้า (Input) มากกว่า	โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ จะถูก รายงานผลจากสิ่งที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัย ด้าน ผลลัพธ์ (Output) มากกว่า

ที่มา : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, อารณ ภูววิริยะพันธ์, 2551 หน้า 102.

ด้วยเหตุนี้ ทุนมนุษย์จึงเน้นไปที่การบริหารจัดการความรู้ของคน ทำอย่างไรให้บุคลากร ใน  
องค์กรมีความรู้มากขึ้น เนื่องจากความรู้ที่มีจะนำไปสู่ทักษะความชำนาญในการทำงาน และนำไปสู่  
ผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร เพราะคนคือ ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จและ  
ความอยู่รอดขององค์กร เพราะคนคือผู้ผลักดันและดำเนินการให้เป้าหมาย นโยบาย แผนการ และ  
มาตรการต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุตามจุดประสงค์ หากบุคลากรขององค์กรใดดีด้วยคุณภาพ ไร้อัน  
ความรู้ องค์กรนั้นย่อมไม่อาจจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของตนเองได้ในระดับมหัพภาคหรือ  
ระดับประเทศ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องมีการวางแผนในการจัดการทุน  
มนุษย์ภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กล่าวคือองค์กรต้องพยายามดึงเอา  
ความสามารถของบุคลากรออกมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรให้ได้ ไปจนถึงการสร้างจูงใจในการ  
ทำงานให้กับองค์กรต่อบุคลากรที่มีความเก่งมีความสามารถ

ทุนมนุษย์จึงเป็นการพิจารณาเหมือนสินทรัพย์ที่คล้ายกับสินทรัพย์ทางกายภาพหรือ การเงิน  
ทุนมนุษย์ได้กลายเป็นบทบาทในกระบวนการของการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นดังสต็อกของทักษะที่  
สร้างขึ้นจากการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นปัจจัยการผลิตที่ประสานร่วมในการผลิตผลสุดท้าย และ  
ยังเป็นสต็อกของความรู้ที่สามารถสะสมให้เป็นแหล่งของนวัตกรรมที่เป็นพื้นฐานในการเติบโตของ  
เศรษฐกิจ

## ตารางที่ 2.2 สรุปตารางทฤษฎีทุนมนุษย์

ชื่อนักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
บุญทัน ดอกไธสง 2551, หน้า 13.	ทฤษฎีทุนมนุษย์มีจุดเน้นที่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ยุทธศาสตร์ให้ค่าตอบแทน 3) การทำงาน ข้อจำกัดของทุนมนุษย์ คือ 1) การขาดคนมีทักษะ 2) ปัญหาการแสวงหาบุคลากร 3) ผลผลิตตกต่ำ 4) อัตราการขาดงานสูงไร้ประสิทธิภาพไม่ยืดหยุ่น
Torraco, R.J. 1998, pp.106-115.	บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ที่การลงทุนพัฒนา ความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรขององค์กร

อารณณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551, หน้า 101-103.	องค์ประกอบของทุนมนุษย์ 1) Collective Skills –ทักษะความ ชำนาญ 2) Communication of Practices –ชุมชนนักปฏิบัติ 3) Social Capital - สังคมเป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร
---	--

## 2) จุดเริ่มต้นของแนวความคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในบทความในปี ค.ศ.1961 ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับรางวัลโนเบลชื่อ ทีโอดอร์ ดับเบิลยู. ชูลซ์ (Theodore W. Schultz) โดยตีพิมพ์ลงในวารสารชื่อว่า “American Economic Review” โดยให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่า “ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสั่งสมเรียนรู้โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่ทรงคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนเหมาะสม” (Theodore W., Schultz, อ้างใน นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551: 2)

อีกความหมายหนึ่ง เป็นความหมายตามที่ Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review บ้านเราเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมาย นี้กันในช่วงปี พ.ศ. 2544 (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550: 3-8) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม นอกจากนี้ Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของทุนมนุษย์ว่า หมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และ ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551: 2) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ การมีเครือข่ายทางสังคม สามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นได้

3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะการรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

“ทุนมนุษย์” ที่ใช้ในบทความนี้ เป็น “ทุนมนุษย์” ตามความหมายของ Schultz และ Lynda Gratton / Sumantra Ghoshal ซึ่งเกิดขึ้นในระยะประมาณ 40 ปีที่ผ่านมาและส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการปรับตัวให้รับกับการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจการค้าและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์

“ทุนมนุษย์” ในความหมายใหม่ได้เปิดแนวคิดในการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันผลกระทบทั้งหลายที่มาจากภายนอกองค์กร

### 3) ความหมายและความสำคัญของทุนมนุษย์

#### 3.1 ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” มีผู้รู้ทั้งในและต่างประเทศได้ให้นิยามและความหมายมากมาย ซึ่งมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอนิยามความหมายของทุนมนุษย์ที่นักวิชาการทั้งหลายได้แสดงทัศนะไว้พร้อมทั้งสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ให้เข้าใจมากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

“ทุนมนุษย์” เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ “คน” หรือ “มนุษย์” ในยุคใหม่ที่มองคนว่าเป็นทรัพย์สิน หรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กร เป็นทรัพย์สินที่มีค่าแต่มีคุณสมบัติบางอย่างที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่นดังนี้

1) เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) โดยทั่วไปเรามักจะแบ่งทรัพย์สิน

ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น รถยนต์ บ้าน ปากกา นาฬิกา เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ และ ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ค่าความนิยมในทางการค้า (Goodwill), ภาพลักษณ์ชื่อเสียง (Image), ความน่าเชื่อถือขององค์กร ฯลฯ หรือแม้แต่มนุษย์ก็ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เช่นเดียวกัน ก็เพราะว่าในแต่ละคน นั้นจะประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) (ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับไม่ได้ แต่สามารถดึงออกมาใช้สรรสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรอีกมากมายมหาศาล)

2) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น เวลาเราซื้อสิ่งของต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอาคาร รถยนต์ เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานนั้น เรามักจะต้องมีการคิดค่าเสื่อมราคาทุกปี โดยทางบัญชีก็จะต้องมีการตัดค่าเสื่อมราคาทุกปี เช่น ซื้อรถยนต์มาใช้งานของบริษัทก็จะกำหนดอายุงานไว้ 5 ปี โดยตัดค่าเสื่อมปีละ 20 เปอร์เซ็นต์ เมื่อครบ 5 ปีก็ถือว่าตัดค่าเสื่อมหมดแล้ว แต่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีมีการเสื่อมค่าลงตามระยะเวลา เหมือนทรัพย์สินอื่น เพราะ “คน” จะมีมูลค่าในตัวเองเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ผ่านไป ยิ่งนานวัน นานเดือน นานปี ก็จะทำให้คนจะมีทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่คนเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ประจำองค์กรในที่สุด

3) สร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ เครื่องมือเครื่องใช้เครื่องจักร หรือทรัพย์สินอื่น ๆ นั้น เมื่อซื้อ มาใช้งานก็จะทำงานไปตามกำลังความสามารถหรือคุณสมบัติที่มีอยู่ แต่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่ไม่ได้มีการทำงานแบบเครื่องจักร องค์กรสามารถจะพัฒนาคนให้มี “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ (อ้างรงค์ดี คงคา สวัสดิ์, 2550: 3-8) จากที่กล่าวมาจึงพอสรุปความหมายของ “ทุนมนุษย์” ในทัศนะของอ้างรงค์ดี คงคา สวัสดิ์ ได้ว่า ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึง ประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสะสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิด

เป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบ

“ทุนมนุษย์” คือ คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาจากมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เวลาและเงินในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเรียนในโรงเรียนเท่านั้น แต่ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมา หลายทาง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษา สุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ สาเหตุที่นักเศรษฐศาสตร์ใช้คำว่า “ทุน” เนื่องจากต้องมีเรื่องของ เวลา ความพยายาม เงิน ในการเสริมสร้างทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเช่นเดียวกับการลงทุนปกติ เพื่อให้ได้คืนมาทีหลัง และการได้คืนมาไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปของการคืนทุนเป็นรูปตัวเงิน อย่างเดียว เงินเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น คนที่มีทุนมนุษย์มากจะมีความสามารถและแนวโน้มที่จะมีรายได้มากกว่าคนที่มีความรู้ทุนมนุษย์น้อย จากการศึกษาของนักเศรษฐศาสตร์ พบว่า คนที่จบปริญญาตรี หรือสูงกว่า มักจะมีรายได้ในชีวิตสูงกว่า นอกจากนี้ นักเศรษฐศาสตร์ยังพบอีกว่า การศึกษาเป็นการ ลงทุนที่ทำให้เกิดผลกำไรเช่นเดียวกับการลงทุนด้านสุขภาพ เพราะทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2551: 3-4)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ มิติใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ดึงความสามารถของคน (Human Competence) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development) (दनัย เทียนพุด, 2551: 83) เพราะบุคลากรหรือบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นผู้ร่วมลงทุนหรือ Human Investor หรือผู้เข้ามาร่วมลงทุนกับองค์กร ดังนั้น ความหมายของทุนมนุษย์ในมิติของผู้ร่วมลงทุนหรือผู้เข้ามาลงทุนกับองค์กร จึงมีนัยว่าบุคลากรหรือบุคลากรเหล่านี้ได้พิจารณาเห็นว่าองค์กรนี้มีความน่าสนใจที่เขาอยากเข้ามาร่วมทุนหรือลงทุนทำกิจกรรมทางธุรกิจให้องค์กรเติบโต เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างคุ้มค่ากับการที่เข้ามาลงทุน นอกจากนี้ยังให้ความหมายไว้อีกว่า ทุนมนุษย์ คือ ทรัพยากรอย่างหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวเอง และมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐาน จนสุดท้ายความต้องการบรรลุผลสำเร็จในชีวิต (दनัย เทียนพุด, 2551: 129)

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง ทุนมนุษย์ (Human Capital) ไว้ในนิยามทุนคงที่ (Fixed Capital) 4 ชนิดด้วยกันคือ

- 1) เครื่องจักรที่ใช้งาน (Useful machines) เป็นอุปกรณ์ในการค้า
- 2) อาคารสำหรับหารายได้ (Building as the means of procuring revenue)
- 3) การปรับปรุงที่ดิน (Improvement of Land) และ
- 4) ทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยคำว่าทุนมนุษย์ได้ให้ความหมายว่า การได้มาและการใช้ประโยชน์ความเชี่ยวชาญเฉพาะจากสิ่งที่อยู่ภายในตัวหรือจากสมาชิกของสังคม การได้มาเช่น คนอัจฉริยะในระหว่างที่ต้องมาศึกษาเรียนรู้หรือฝึกงาน จะถือเป็นค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของทุนคงที่และพบว่าเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวตนคนอัจฉริยะเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งของความมั่งมี ดังนั้นคนอัจฉริยะจึงเป็นความมั่งมีของสังคมที่เขาอยู่ด้วย (दनัย เทียนพุด, 2551: 96)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายของทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันไปดังนี้

ทุนมนุษย์เป็นขีดความสามารถ (Capabilities) ของบุคคล ทีม ชุมชนการเรียนรู้ที่ถูกนำมาใช้และยกระดับขึ้นในองค์กร (Oshima, H. T., 1996: 178) ในขณะที่นักวิชาการอีกท่านได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันว่า ทุนมนุษย์คือสมาชิกองค์กรผู้มั่งคั่งความรู้ มีทักษะที่ไม่สามารถอธิบายออกมาให้ชัดเจนได้มีความรู้ที่ จาเป็นในการทำงานแต่ละหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Bontis, N., 2002: 49) แต่ในบริบทของส่วนงานราชการไทย ได้ให้คำนิยามของทุนมนุษย์ คือ เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ (สุรพงษ์ มาลี, 2548 : 21) ซึ่งทุนมนุษย์คือบุคลากรในองค์กรจะจัดว่าเป็นทุนมนุษย์ได้ต่อเมื่อบุคลากรเหล่านั้นสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์กรการสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการ สร้างและจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร จึงมีความท้าทายและจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารในการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2557: ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังมีคำจำกัดความของทุนมนุษย์ ว่า ทุนมนุษย์ประกอบด้วยทรัพยากรที่เป็นนามธรรม Intangible ที่บุคลากรมอบให้นายจ้างเพราะ HM นั้นคือ มนุษย์ในองค์กรรวมทั้งอุปนิสัยของแต่ละบุคคล ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไป คือ ความสามารถในการเรียนรู้เปลี่ยนแปลง นวัตกรรมที่มีความคิดในการสร้างความไว้วางใจให้คำมั่นสัญญาว่าต้องการประชันกันว่าองค์กรนั้นจะต้องตั้งอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (บุญทัน ดอกโรตอง, 2551: 9) ซึ่งทุนมนุษย์ไม่สามารถเป็นเจ้าของได้โดยองค์กรแต่มีความมั่นคงโดยผ่านความสัมพันธ์ของการว่าจ้าง คนจะนำทุนมนุษย์เข้ามาয়องค์กรแล้วค่อยพัฒนาขึ้นจาก ประสบการณ์และการฝึกอบรม โดยการประยุกต์ใช้ของทุนทางปัญญา (ความรู้ ทักษะและ อัจฉริยะ) บวกทุนความสัมพันธ์ (การเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อนผู้ร่วมค้าและสมาคม ภายนอก) ในทางที่จะเหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร (Burud, S. & Timolo, 2004: 97) นอกจากนี้ “ทุนมนุษย์” ยังเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง และเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่า ทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่า ออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก สินทรัพย์ที่ไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้นี้จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็เฉพาะในแง่มุมมองที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น (Robert S. Kaplam และคณะ แปลโดย พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2549: 39) ยังมีนักวิชาการได้นิยามคำว่า “ทุนมนุษย์” ไว้อีกว่า ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร พบว่า ผลตอบแทน ที่ได้รับนั้นจะต้องเท่าเทียมหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักรและการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2551: 100)

สรุปได้ว่า **ทุนมนุษย์** คือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีอยู่มากมายในองค์กร และจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรก็ต่อเมื่ออยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์สนับสนุน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง การเริ่มต้นในการบริหารและวัดผลทุนมนุษย์จึงไม่ได้ยุ่งยาก แต่จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือวัดที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในบริบทขององค์กรนั้น ๆ

จากความหมายของ**ทุนมนุษย์**ที่กล่าวมาทั้งหมด**คณะผู้วิจัย** สังเคราะห์ได้ว่า ทุนมนุษย์นั้นหมายถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ นอกจากจะจับต้องไม่ได้แล้วยังเป็นสินทรัพย์ประมาณค่ามิได้เพราะทุนมนุษย์นั้นเป็นนามธรรม แต่สามารถดึงออกมาใช้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากมายมหาศาล และ**ทุนมนุษย์**ที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคน แต่อาจจะยิ่งหรือหย่อนกว่ากัน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประสบการณ์ของแต่ละคน

### ตารางที่ 2.3 จุดเริ่มต้นของแนวความคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Baron, A. & Armstrong, M., 2007: 8.	ทุนมนุษย์ (Human Capital) ไว้ในนิยามทุนคงที่ (Fixed Capital) 4 ชนิดด้วยกันคือ 1) เครื่องจักรที่ใช้งาน (Useful machines) เป็นอุปกรณ์ในการค้า 2) อาคารสำหรับหารายได้ (Building as the means of procuring revenue) 3) การ ปรับปรุงที่ดิน (Improvement of Land) และ 4) ทุนมนุษย์ (Human Capital)
Angela Baron and Micael Armtrong, 2007: 8.	ทุนมนุษย์ประกอบด้วยทรัพยากรที่เป็นนามธรรม Intangible คือ ความสามารถในการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงนวัตกรรม
Burud, S. & Timolo, 2004: 97	“ทุนมนุษย์” ยังเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง และเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้

#### 2.1.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

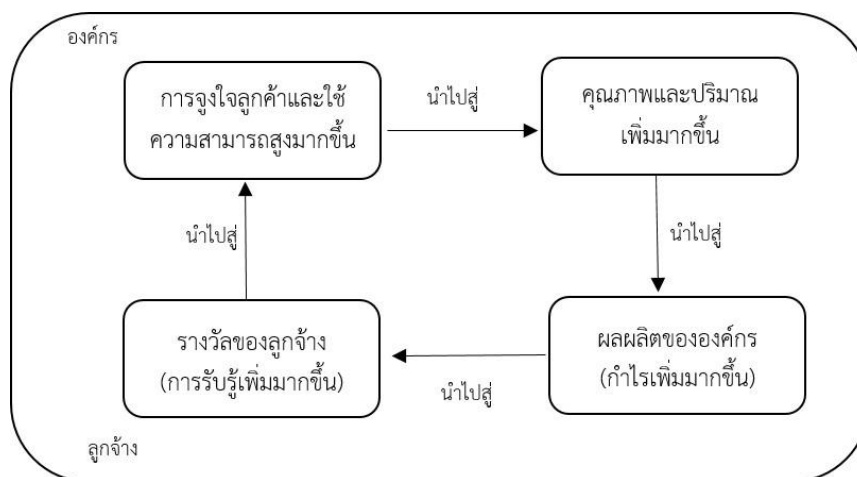
การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Development) เป็นกลยุทธ์การจัดการคนที่เพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร คือทุนมนุษย์ เพื่อรวบรวมกลยุทธ์ด้านคนทั้งหมดขององค์กร (दनัย เทียนพุม, 2551: 158) ซึ่งสิ่งสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์มี 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

##### 2.1.6.1 แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทุนสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการที่เน้นคุณภาพมาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพตลอดจน

การออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี โดยทุนมนุษย์เป็นการเพิ่ม และสร้างคุณค่าให้กับคน และทำให้คนคนนั้นมีคุณค่า เป็นทุนขององค์กรที่มีมูลค่าสูงและสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่าสินทรัพย์อื่นใดขององค์กร ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์จึงเน้นไปที่คุณค่าของ คน (Value of People) มากกว่าที่จะสนใจเกี่ยวกับตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function) โดยหลักการพื้นฐานสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย (วิเชียร วิทย อุดม, 2549: 3-4) ดังนี้ คือ

- 1) ลูกจ้างคือการลงทุนที่จะให้ผลตอบแทนในระยะยาวต่อองค์กรในรูปของความสามารถในการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยต้องได้รับการบริการและการพัฒนาที่มีประสิทธิผล
- 2) นโยบาย โครงการ และการปฏิบัตินั้นต้องได้รับการสร้างสรรค์ทำให้เกิดความพึงพอใจ รวมทั้งความต้องการทางด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ของลูกจ้าง
- 3) สิ่งแวดล้อมในการทำงานควรกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและใช้ทักษะของลูกจ้างให้เกิด ประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- 4) โครงการและแนวทางการจัดการทุนมนุษย์นั้นต้องได้รับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุล ของความต้องการของทั้งองค์กรและลูกจ้าง



แผนภาพที่ 2.2 หลักการพื้นฐานสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์  
แหล่งที่มา: วิเชียร วิทยอุดม, 2549: 4

การจัดการทุนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงระหว่างคนกับกระบวนการ ด้วยหลักการสร้างความเกี่ยวพัน (Involvement) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะการวางแผนกลยุทธ์ หลักการเชื่อมโยง (Alignment) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดให้สอดคล้องกับทุกระบบในองค์กร และหลักการมีพันธะผูกพัน (Commitment) เป็นหลักที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้คนเหล่านั้นทุ่มเททำงานที่ทำอย่างเต็มที่และโอกาสที่แผนกลยุทธ์จะบรรลุผลก็มีมากขึ้น เป็นผลทำให้คนเกิดความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, มปป.: 42) โดยการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร และพนักงานนั้นประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ เอกลักษณ์ และค่านิยม

ของเอกลักษณ์และค่านิยมขององค์กร (Corporate Identity and Values) มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กร องค์กรประกอบที่สองคือการปฏิบัติการด้านบุคลากร (Human Operation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีความเสียสละ (Dedication) และองค์กรประกอบสุดท้ายคือ การพัฒนา บุคลากร (Human Development) เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ (Motivation)

แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวองค์กรและพนักงาน ซึ่งจากเดิมในอดีตความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Model) โดยองค์กรจะดูแลและจ้างงานพนักงานระยะยาว ทำให้พนักงานไม่ต้องออกไปหางานอื่น แต่พนักงานต้องจงรักภักดีและทุ่มเทเพละกำลัง ให้กับองค์กร หลังจากนั้นเมื่อมีแนวคิดซึ่งยกระดับความสำคัญของคนเกิดขึ้น โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้ลงทุนเป็นเจ้าของทุน จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานกลาย มาเป็นแบบสมัครใจ (Volunteer Model) โดยความสัมพันธ์แบบสมัครใจ (Volunteer Model) เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องอาศัยความเชื่อมโยง

1) ภายใต้ความสัมพันธ์แบบสมัครใจ (Volunteer Model) บุคคลต้องมีอิสระและมีความกล้าที่จะผลักดันและพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพหรือเต็มสมรรถนะที่ตนมีอยู่โดยในปัจจุบันองค์กรมีเครื่องมือในการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งช่วยให้พนักงานได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากบุคคลรอบข้าง ซึ่งทำให้ทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งของตัวเอง

2) บุคคลต้องก้าวข้ามให้พ้นจากความคิดที่ว่าตนเป็นเพียงสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กร โดยต้องมองว่าตนเองคือนักลงทุน (Investor) ซึ่งการที่บุคคลจะลงทุนในการสะสมความรู้และพัฒนาตนเองเป็นการลงทุนล่วงหน้า ผู้ลงทุนต้องมีจิตใจเข้มแข็ง เนื่องจากต้องเสียเงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ รวมถึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอีกด้วย

3) บุคคลต้องพยายามเปิดใจรับรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การที่บุคคลจะเรียนรู้ได้นั้นทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญซึ่งถ้าบุคคลคิดว่าตนเองรู้แล้ว ทำดีแล้ว บุคคลนั้น ๆ ก็จะไม่พยายามเปิดใจรับรู้สิ่งใหม่ ๆ

4) ความรู้ที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมักเกิดจากการบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขา ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ เครือข่ายความสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากจากการมีเครือข่ายจะนำไปสู่ความรู้ที่หลากหลายข้ามพรมแดน

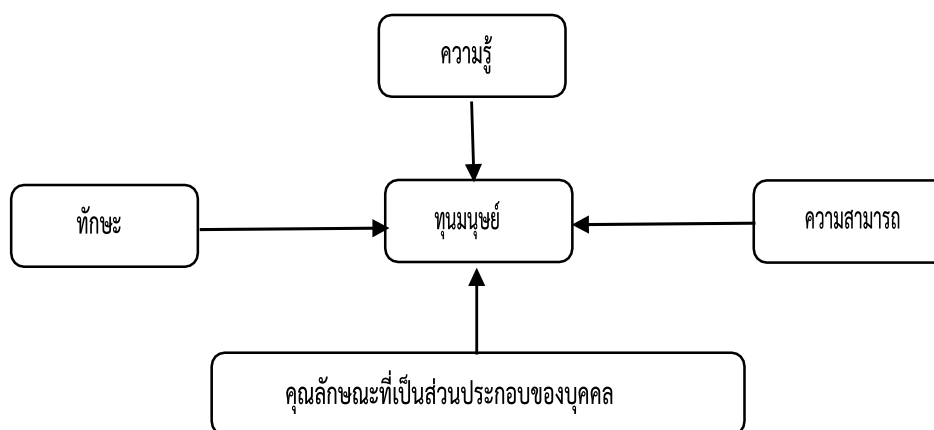
#### 2.1.6.2 ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ หมายถึงนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหาการฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้รางวัล และการเตรียมการในเรื่องความปลอดภัย จริยธรรมและความยุติธรรมให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้การวิเคราะห์งานการวางแผนความต้องการกำลังคนและการสรรหาพนักงานการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสารการฝึกอบรมและพัฒนา และการทำให้พนักงานมีความผูกพันทุ่มเทกับงานซึ่งเป็นระบบที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยมีผลกระทบต่อการบริหารความสามารถหลักขององค์กร (Dessler, 2005: 2) นอกจากนี้การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการและการสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านั้น มีบทบาทในการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุไปตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกิจการ (โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช, 2555: 992)

### 2.1.6.3 องค์ประกอบและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการทุนมนุษย์

ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจแต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้สามารถวัดได้ และก็สามารถจัดการได้ในการลงทุนได้ มนุษย์นั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียน โดยทักษะจากการทำงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยทั้งศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์ ส่วนองค์การความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ (OECD) มองว่าทุนมนุษย์ ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ศักยภาพและคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล ดังแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

แหล่งที่มา: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2007.

การที่องค์กรยังยึดติดกับต้นทุนคุณภาพ ความเร็วตลอดจนนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เช่น ในอดีตกลายเป็นเรื่องยากในโลกของการแข่งขันในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบหลัก ดังนั้นความสนใจใน “ทุนมนุษย์” และความต้องการวิธีในการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรจึงได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น (ณัฐวุฒิ โรจนนิรุตติกุล, 2557) โดยประสิทธิภาพของการจัดการทุนมนุษย์เป็นการพิจารณา หรือตรวจสอบว่ากระบวนการจัดการทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ (ชัชวาล ทัดศิวัช, 2552: 102)

1) กิจกรรมและกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกการบรรจุ การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์อื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

2) องค์กรได้จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัย นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรได้จริง

3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ต่องบประมาณรายจ่ายขององค์กรในภาพรวม และอาจจะรวมถึงจำแนกตามหน่วยงาน มีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value of Money) เทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้

4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการบริหารและการส่งมอบบริการ (HR Automation) ไปยังฝ่ายงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้อธิบายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารทุนมนุษย์ไว้ว่า

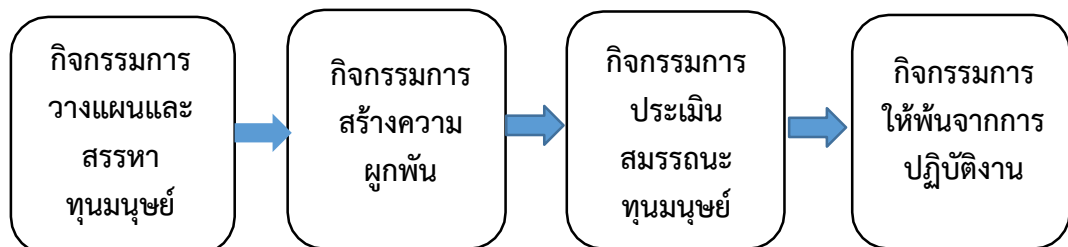
การบริหารทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก (โซคซัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช, 2555: 955-957) ได้แก่

1. กิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ (Human Capital Planning and Recruitment) เป็นกิจกรรมแรกของการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ในองค์กรโดยเป็นขั้นตอนการเตรียมการที่จะได้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์กรจนกระทั่งบุคคลนั้นได้รับการบรรจุเพื่อเริ่มปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการที่องค์กรวางแผนเรื่องกำลังคน โดยพิจารณาให้สอดคล้องและสนับสนุนกับแผนกลยุทธ์องค์กรรวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ จากนั้นจึงทำการสรรหาบุคคล ตามแผนการ โดยคำนึงถึงการหาแนวทางการสรรหาที่จะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่มีอยู่มาก ที่สุดและเมื่อได้บุคคลที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจ้างงานจนกระทั่งบุคคลนั้นได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขึ้นตอนหนึ่ง เนื่องจากการรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแล้วมาพบว่าบุคคลนั้นไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานหรือไม่ เหมาะกับองค์กรที่จะให้ออกจากงานในภายหลังจะก่อให้เกิดความเสียหาย

2. กิจกรรมการสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์ (Human Capital Engagement) เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการที่จะรักษาสมาชิกที่ดีมีฝีมือไว้กับองค์กร โดยการสนับสนุนให้สมาชิกเหล่านั้นเกิดความรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลา โดยผ่านการสนับสนุนจากกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การจัดระบบค่าตอบแทนและการจูงใจ การสร้างมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารในองค์กร ความสามารถในการรักษาทุนมนุษย์ขององค์กรไว้ด้วยการสร้างความผูกพันเป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าการสรรหาพนักงานใหม่ และยังสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

3. กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ (Human Capital Competency Assessment) ในปัจจุบันการประเมินศักยภาพของพนักงานด้วยเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติในหลายองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ในมิติการถ่ายทอด แนวนโยบาย องค์กรไปสู่การปฏิบัติงานและศักยภาพของการพัฒนาสมาชิกได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกระบวนการประเมินด้วยวิธีการนี้จะเน้นการประเมินสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในขณะนั้นเปรียบเทียบกับสมรรถนะขององค์กรคาดหวังว่ามีความแตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด กิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการในการประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ คือการที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของสมาชิกในองค์กร (Employee Competency) โดยประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยการกำหนดดังกล่าวควรกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินต้องเข้าใจถึงหลักการที่สำคัญของการประเมิน คือเป็นการประเมินเพื่อพัฒนามิใช่การจับผิด การประเมินนั้นจึงจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

4. กิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ (Human Capital Separation) เป็นกิจกรรมที่องค์กรต้องคำนึงถึงมากขึ้นกว่าที่เป็นมาในอดีต การที่ให้สมาชิกในองค์กรพ้นออกจากการปฏิบัติงานทั้งหมด เช่น การให้พ้นจากการปฏิบัติงานเนื่องจากการเกษียณอายุ การโยกย้ายตำแหน่ง ย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น และในเชิงลบ เช่น การเลิกจ้างที่มีสาเหตุมาจากทั้งพนักงานและองค์กร เป็นต้น โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ซึ่งในประเทศไทยมีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องพบบ่อยหลายฉบับ เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวของพนักงาน เช่นการจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมสู่การพ้นจากการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ การแนะแนวทาง การทำงานในองค์กรอื่น ๆ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น กระบวนการในการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ของพนักงานที่กำลังจะต้องออกจากองค์กร ซึ่งภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร



แผนภาพที่ 2.4 กิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร

การบรรลุถึงความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ ต้องอาศัยการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานหลัก (Line Manager) ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1) ระบบต่าง ๆ ในการบริหารคน เช่น ข้อมูลองค์กร ข้อมูลบุคคล ข้อมูลด้านเงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

2) การทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยองค์กรลดค่าใช้จ่าย และข้อมูลบุคคลบางอย่าง จะถูกนำเข้าสู่ระบบ Internet-based HR ทำให้การบริหารเป็นไปได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

3) นำเอาระบบการวัด (HCM Metrics) มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์มากขึ้น เพื่อนำมาเปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดที่กำหนด

4) การจัดการให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม (Alignment) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ องค์กรการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในกระบวนการนี้คือ ต้องปรับปรุงพัฒนาการคัดเลือก พนักงาน การสื่อสารการบริหารผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน

การมองทุนมนุษย์ว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กร มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ สอดคล้องกับทิศทางและพันธกิจขององค์กรโดย กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นคนและองค์กรมีทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ การพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Options) โดยการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก องค์กร (External Analysis) และปัจจัยภายในองค์กร (Internal Analysis)

ขั้นที่ 2 เป็นการทำความเข้าใจว่าทางเลือกกลยุทธ์ในแต่ละทางจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Understand Implications) ที่องค์กรต้องการได้อย่างไรและมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Select Options) ที่ดีและเหมาะสมกับ องค์กร

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการพัฒนาแผนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Develop Implementation Plan) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Performance Measures) โดยการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอนนั้นต้องอาศัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ หลักความเกี่ยวพัน (Involvement), หลักการเชื่อมโยง (Alignment) และหลักการมี พันธะผูกพัน (Commitment) (นิสดารก์ เวชยานนท์, มปป.: 27-28) ซึ่งกระบวนการในการกำหนด กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นคนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นกระบวนการนั้นการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อให้คน เลื่อนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด ขององค์กร จนกระทั่งระดับหัวหน้างาน โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับ ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ และทุกกลุ่มต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน จึงจะทำให้การบริหารทุน มนุษย์เชิงกลยุทธ์ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) การมีกลยุทธ์ (Strategic Choices) คือกลยุทธ์ที่องค์กรมีอยู่นั้นควรมีความเชื่อมโยงกับ ทุนมนุษย์ขององค์กร

2) การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) องค์กรต้องมีการประเมินระดับพัฒนาการ ของการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และมีการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กร

3) การวางแผน (Planning) องค์กรควรมีการระบุกลยุทธ์งานหลักงานที่เป็นวิกฤติขนาดของแรงงาน และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสรรหาคน

4) การแสวงหาผู้มีวุฒิสามารถ (Acquiring Talent) องค์กรควรมีการสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยมีการปฏิบัติตามแผนและเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

5) การสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถ (Engaging Talent) องค์กรควรสร้างความผูกพันกับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน ผ่านการสอนงาน จัดงานที่มีความหมายและท้าทายความสามารถของพนักงาน

6) การพัฒนาผู้มีวุฒิสามารถ (Developing Talent) องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการ เรียนรู้ มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาคน เช่นการสร้างแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

7) การใช้ประโยชน์จากผู้มีวุฒิสามารถ (Deploying Talent) แผนการใช้ประโยชน์จากผู้มีวุฒิสามารถควรได้รับการออกแบบงานใหม่ด้วยความคิดนอกกรอบ และมีการจัดทำการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงทั้งองค์กร

8) การสร้างผู้นำ (Leading and Managing Talent) องค์กรควรสร้างโครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารงานขององค์กรในอนาคต

9) การรักษาผู้มีวุฒิสามารถ (Retaining Talent)การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานนั้นต้องสร้างระบบการจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การยกย่องยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประการ (दन्य तेहनपुढी, 2541: 135-136) ได้แก่

1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และสิ่งสำคัญที่สุดคือคนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้

2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น โดยผ่านการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบ หรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการปรับและพัฒนาองค์กร (Organization Development) ให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ในที่สุด

3) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน มีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดภายใต้กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่จะอำนวยให้

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคนการขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงานการตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

#### 2.1.6.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM) ดูแลคนเป็นดังทรัพยากรขององค์กร “ทรัพยากรบุคคล” เป็นซับพลายที่สามารถดึงออกมาและใช้เพื่อสนับสนุนหรือช่วยในการทำงานปกติทั่วไปและเป็นทรัพยากรในการปฏิบัติแบบดั้งเดิมทางบัญชีที่มองว่าเป็นค่าใช้จ่าย การยอมรับว่าคนเป็นผู้ลงทุน (Investor) ในทุนมนุษย์ส่วนบุคคล และเป็นการจัดหาแหล่งคุณค่าหลักสำหรับองค์กร เป็นที่ทราบกันดีว่าในมาตรฐานของรายงานทางการเงินไม่อนุญาตให้เราคิดคำนวณทุนมนุษย์ เช่นเดียวกับทุนทางการเงิน แต่เมื่อเราเปลี่ยนข้างด้านขวามือไปด้านซ้ายมือในงบดุลทอมมนุษย์ได้กลายเป็นการลงทุน ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย สิ่งนี้บ่งชี้ว่าถ้าเราสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมอยู่ตลอดเวลาจะใช้ประโยชน์ได้อย่างน้อยก็ในระยะสั้น ธุรกิจยอมรับกันว่าองค์กรไม่ได้เป็นเจ้าของทุนเพื่อใช้ประโยชน์ได้แต่จะเป็นเพียงทำให้มีทุนมนุษย์อยู่นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ ขณะที่ผู้ลงทุน (คนทำงานในองค์กร) ก็ได้รับมูลค่าที่ได้ลงทุนไปตอบแทน ซึ่งในการจัดการทุนมนุษย์นั้น จึงเกี่ยวกับการจัดการคนโดยใช้วิธีการสะสมทุนมนุษย์ให้มากที่สุด ในความเป็นจริงการจัดการทุนมนุษย์ พยายามหาวิธีการในการประมวลมุมมองด้านคนในเชิงเศรษฐกิจและทอมของบุคคล ซึ่งการสร้างคุณค่าสำหรับผู้ลงทุน เป็นหัวใจสำคัญที่ HR สามารถมีอิทธิพลด้านมูลค่าต่อผู้ถือหุ้น...เพื่อสร้างมูลค่า อย่างไรก็ตาม HR ต้องการมุมมองทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันระหว่าง HRM กับ การจัดการทุนมนุษย์ เพราะแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์เน้นที่จุดสำคัญในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและส่วนย่อย ๆ ที่ตามมาของระบบ HR เพราะสามารถทำให้มีค่าใช้จ่ายได้น้อยกว่า (दन्य तेहनपुढी, 2541: 160)

ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์ จึงให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์และการรายงานด้านข้อมูลที่บอกให้รู้ทิศทางของมูลค่าเพิ่มเชิงกลยุทธ์ การลงทุนและการตัดสินใจด้านจัดการคนในการปฏิบัติระดับองค์กร ระดับจัดการตามความหมายนี้มุ่งคุณค่าสูงสุดของทุนมนุษย์นอกจากจะเป็นการสนใจเกี่ยวกับการวัดอย่างมีจุดประสงค์ไม่ใช่แค่การวัดทั่ว ๆ ไปแล้วการนิยาม การจัดการทุนมนุษย์ ลักษณะนี้เป็นการใช้การวัดเพื่อชี้แนวทางการจัดการคนที่มีมองว่าคนเป็นสินทรัพย์และเน้นความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายจากการลงทุนเชิงกลยุทธ์ ในสินทรัพย์ผ่านการผูกพันและการรักษาบุคลากร การจัดการคนอัจฉริยะ โปรแกรมการเรียนรู้และการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ จึงเป็นสะพานเชื่อมระหว่าง HR กับธุรกิจ (Baron, A. & Armstrong, M., 2007: 20-21) ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ที่เน้นทรัพยากรที่มีส่วนร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ โดยเป็นการมุ่งกลยุทธ์ธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของการได้มา การรักษา การจูงใจ และการพัฒนาคนที่มีคุณภาพสูงเพื่อสมรรถภาพของทุนมนุษย์และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Baron, A. & Armstrong, M., 2007: 27) การจัดการทุนมนุษย์ เป็นซับเซทของ HR เป็นระบบที่สนับสนุนธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยปรับปรุงผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์ เป็นสิ่งที่อยู่บนรากฐานของทฤษฎีทุนมนุษย์ - ข้อความที่ว่าทุนมนุษย์รังสรรค์อย่างไร เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ จึงมีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจทฤษฎีทุนมนุษย์ที่ใช้ในปัจจุบัน ดังเช่น

- ทฤษฎีที่ 1 : บุคลากรต้องการได้รับการปกป้องจากบริษัท HR ปกป้องบุคลากร
- ทฤษฎีที่ 2 : คนมีความสุขสร้างผลผลิตได้มากกว่า HR ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความสุข
- ทฤษฎีที่ 3 : บุคลากรมีความทนทุกข์ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงาน และแบรนด์

HR ลดความทนทุกข์และผลกระทบที่ได้รับ

- ทฤษฎีที่ 4 : ผู้จัดการสายปฏิบัติการต้องการมุ่งที่เงิน HR ต้องหมั่นคนไปช่วยในสายงานปฏิบัติการให้สามารถทำได้ ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์ จึงเป็นระบบสำหรับการปรับปรุงผลการดำเนินงานตาม

#### บทบาทสำคัญที่มีภายใต้ทฤษฎีทุนมนุษย์

Hall, B.W., (2008: 24-25) ดังที่ได้กล่าวไว้ในนิยามของทุนมนุษย์ซึ่งสรุปได้ว่าทุนมนุษย์คือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสิ่งสมอยู่ในตัวเอง ดังนั้นจาก ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยสังเคราะห์ว่าการจัดการทุนมนุษย์คือ การรู้จัก ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์การ เนื่องจากว่ามนุษย์แต่ละคนมี ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันไป ดังนั้นทางฝ่าย HR จึงจำเป็นต้องฉลาดในการจัดงานให้ตรงกับ ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานขององค์การสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารมนุษย์ โดยเน้นความสำคัญไปยังความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์ระดับสูงและเน้นการวิเคราะห์เป็นระบบ โดยมีการวัด การประเมินว่านโยบายมนุษย์และการปฏิบัติสร้างคุณค่าอย่างไร (Angela Baron and Micael Armtrong, 2007: 1) ซึ่งการบริหารทุนมนุษย์ไม่ใช่เพียงการวัดในเบื้องต้น คือ การสร้างและการบอกคุณค่าของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (Great man) และการบริหารบุคคลที่ยิ่งใหญ่ในองค์การนั้น หากแต่การบริหารทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเข้าใจ การเข้าไปจัดแจง จัดการและเสริมแต่ง และปรับปรุง ซึ่งทุนมนุษย์ดังกล่าวเน้นหลัก 3 ประการ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ ทุนพุทธิปัญญา Intellectual Capital ประกอบด้วย

1. ทุนมนุษย์	ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ สมรรถนะในการพัฒนานวัตกรรมของบุคคลในองค์การ
2. ทุนทางสังคม	โครงสร้าง เครือข่าย หลักการที่ได้รับและจัดการทุนพุทธิปัญญาและความรู้ที่ได้มาจากความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอก องค์การ
3. ทุนองค์การ	ความรู้ภายในองค์การที่เก็บไว้เป็นฐานความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา และเอกสารคู่มือทำงาน

ที่มา : บุญทัน ดอกไธสง, 2551, การจัดการทุนมนุษย์, หน้า 8.

มีนักวิชาการกล่าวไว้ว่าตามความเป็นจริงแล้วองค์กรไม่มีอะไรมากไปกว่าการนำความคิดมนุษย์ไปปฏิบัติ นั่นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (Knowledge Skills and abilities) ของแต่ละบุคคลที่สร้างคุณค่าที่มีจุดประสงค์ เพื่อให้คนมาสนใจร่วมงานรักษาเขาไว้ให้ได้และการจัดการทุนมนุษย์นั้น ส่วนทุนสังคม คือ ความรู้ที่พัฒนาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้ ซึ่งมีความต้องการที่จะพัฒนาแลกเปลี่ยน (การบริหารความรู้) เพื่อ

สร้างทุนองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Angela Baron and Micael Armtrong, 2007: 8-9) คือ ใช้และระดมสมองจากทุกคนให้เป็นพลังหลัก เพื่อพัฒนาองค์กรนั้น สมองดีมีปัญญาจะทำงานดีมีกำลังใจ สถานที่ตรงนั้นจะเจริญ ความไม่ฉลาดจะทำให้เกิดความหายนะทุกองค์กรและสังคมรวมทั้งประเทศและโลก ซึ่งในการจัดการทุนมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายอันดีเลิศนั้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญด้วยกัน 4 ประการ คือ

- 1) กำหนดผลกระทบของมนุษย์ในเชิงธุรกิจและผลที่ทำให้เกิดผลดีต่อคุณค่าของผู้ถือหุ้น
- 2) ผลิตคุณค่าเป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน : ร้อยละของผลตอบแทนที่ได้รับจากการฝึกอบรม ROI RETURN ON INVESTMENT
- 3) ให้คำแนะนำอนาคตของทรัพยากรมนุษย์ HR โดยใช้ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) หรือยุทธวิธีทางธุรกิจ
- 4) วิจัยและทำนายข้อมูลที่สามารถบอกยุทธศาสตร์ และการออกแบบการทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการมนุษย์ในองค์กร

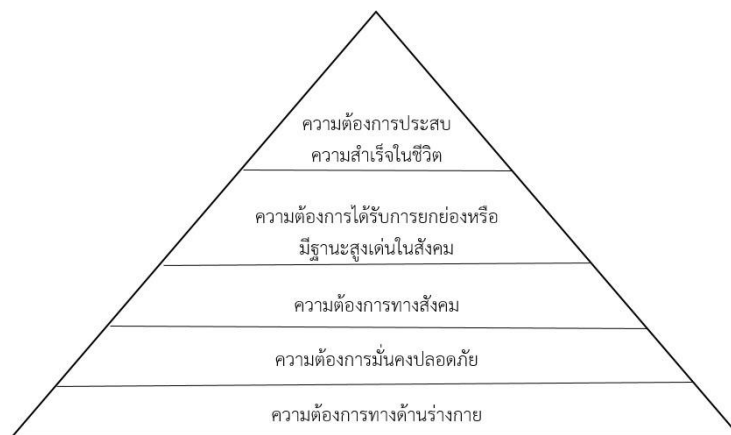
ในการจัดการทุนมนุษย์นั้นต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นองค์ประกอบในการจัดการซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ทฤษฎี ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ 2) ทฤษฎีการจูงใจ 3) ทฤษฎีความคาดหวัง 4) ทฤษฎีจิตวิทยาเพื่อการจัดการทุนมนุษย์ 5) ทฤษฎีมนุษยนิยม 6) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างทุนมนุษย์ 7) ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต 8) ทฤษฎีความเป็นธรรมสำหรับผู้มีหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์ 9) ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาคุณค่าทุนมนุษย์ 10) ทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y 11) ยุทธวิธีอำนาจเพื่อการจัดการทุนมนุษย์ 12) ทฤษฎีการพัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่งทฤษฎีที่นำเสนอทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงในการจัดการทุนมนุษย์ทั้งหมด เริ่มตั้งแต่ศึกษาในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ไปจนถึงการพัฒนามนุษย์เพื่อที่จะนำมาช่วยเป็นองค์ประกอบในการจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กร

- 1) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

ทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดคือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ซึ่งลักษณะเป็นทฤษฎีทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการจูงใจพฤติกรรมมนุษย์ (General theory human motivation) โดยสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการและมีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะทำให้เกิดความต้องการอันอื่นเข้ามาแทนที่
2. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความจำเป็น หรือความสำคัญ (A Hierarchy

of Needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที (Demand Satisfaction) (Abraham H., Maslow, 1943: 388-389) มนุษย์มีความต้องการหลายระดับโดยเรียงจากระดับต่ำไปหาระดับสูง เมื่อใดความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไป เพราะว่ามีมนุษย์เรามีความต้องการไม่สิ้นสุด มาสโลว์จึงได้จัดลำดับความต้องการความต้องการของมนุษย์โดยลำดับตั้งแต่ขั้นสูงสุดไว้ 5 ลำดับ ดังแผนภาพที่ 2.5



แผนภาพที่ 2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ  
ที่มา : วิเชียร วิทย์อุดม, ทฤษฎีองค์การ, หน้า 56.

จากแผนภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Needs) ในการดำรงชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจุบันี่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ซึ่งหากขาดปัจจัยเหล่านี้ ก็ไม่สามารถจะดำรงชีวิตอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน จึงจะมีความต้องการในลำดับขั้นต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรม ของมนุษย์ ได้แก่ ความมั่นคงชีวิตและทรัพย์สินรวมถึงความมั่นคงการงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการขั้นที่ 1, 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคมที่จะให้คนอื่นยอมรับตนเข้าเป็นหมู่เป็นพวก เป็นสมาชิกในกลุ่ม ได้รับการยอมรับความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อหวังให้ สังคมตอบสนองความต้องการของตน

4. ความต้องการได้รับการยกย่อง หรือมีฐานะสูงเด่นในสังคม (Esteem Needs) เมื่อสังคมได้ตอบสนองความต้องการของตนแล้ว ก็จะมุ่งหาทางสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ ความต้องการนี้ประกอบด้วยความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ และให้บุคคลอื่นยอมรับและต้องการให้ตนเองดูเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคม

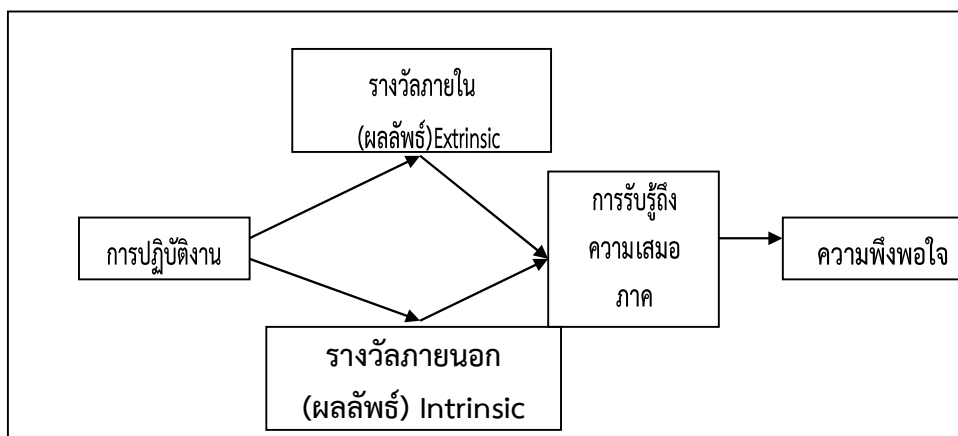
ต้องการให้ผู้อื่นกล่าวขวัญถึง ต้องการมีชื่อเสียงโด่งดังในสังคม ต้องการรับ การยกย่องสรรเสริญจากสังคม ต้องการมีสถานภาพที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการขั้นที่ 5 นี้ เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ต้องการประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตน ต้องการหรือหรือปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการนี้แต่ละคนจะมีความต้องการหรือความคาดหวังที่แตกต่างกัน ออกไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ จึงนับว่าเป็นความต้องการขั้นปลายสุดของศักยภาพ บุคคล (Person's Potential) ที่บุคคลนั้นปรารถนาจะเป็นความต้องการจุดสุดยอดของมนุษย์ ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการขั้นพิเศษ ที่คนธรรมดาเป็นส่วนมากนึกอยากจะเป็น นึกอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องเป็นพิเศษจากบุคคลทั่วไป

ลักษณะความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ประเภทนี้ ไม่จำเป็นต้องรับการตอบสนอง อย่างเต็มที่ หรืออย่างชัดเจนตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) เสมอไป เพราะ มาสโลว์เองก็มีความเห็นว่า ลำดับความต้องการของมนุษย์นั้นมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ และไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ดังนั้น คนเราอาจมีความต้องการในหลายๆระดับ ในเวลาเดียวกัน เพียงแต่มีความ มากน้อยแตกต่างกันไปตามสถานภาพและความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน (Herberg B., Hicks, 1967: 234-240)

## 2) ทฤษฎีการจูงใจ

การปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัล ซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วยรางวัล ภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาค หรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไปรวมทั้งระดับของความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่าร่วรางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม บุคคลนั้นก็จะมี ความพึงพอใจในงาน (มีทนา วัง ณฑอมศักดิ์, 2550)



แผนภาพที่ 2.6 ทฤษฎีการจูงใจ

ที่มา : Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, p 87.

### 3) ทฤษฎีความคาดหวัง

แนวคิด/ทฤษฎีความคาดหวังมีฐานคิดว่า คนเรานั้นมีความสามารถในการประมวลผลข้อมูล และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุและผลการกระทำต่าง ๆ ของคนเราจึงล้วนแล้วแต่เป็นการกระทำที่มีเป้าหมายซึ่งตัวเขารู้หรือคาดหวัง (Perception or expectation) ว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของตัวเองได้ ถึงแม้ว่าในความเป็นจริง อาจจะไม่เป็นไปตามที่เขารู้หรือคาดหวังไว้ ก็ได้ แต่การรับรู้หรือคาดหวังดังกล่าว เป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ขึ้น ทฤษฎีความคาดหวังจึงเสนอแนวความคิดว่า การที่คนเราจะกระทำการหนึ่งสิ่งใดนั้นขึ้นอยู่กับ การคาดหวัง หรือการรับรู้ของเขาว่า พฤติกรรมหรือการกระทำนั้น จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) หรือการได้รับรางวัล (Rewards) ตามที่เขารู้หรือคาดหวังไว้หรือไม่ และผลลัพธ์ที่เขาหวังนั้น มีความน่าสนใจหรือไม่ สำคัญสำคัญโดยสรุปของแนวคิด/ทฤษฎีความคาดหวังจึงประกอบด้วย

1) ความน่าสนใจของผลลัพธ์หรือรางวัลที่บุคลากรคาดหวังหรือรับรู้ว่าจะได้รับถ้า สามารถปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ (Attractiveness)

2) ระดับความเชื่อมโยงระหว่างสัมฤทธิ์ผลจากการปฏิบัติงานกับรางวัลที่บุคลากร คาดหวังว่าจะได้รับ (Performance – reward linkage or instrumentality)

3) ความเชื่อมโยงระหว่างการใช้ความพยายามของบุคลากรในการทำงาน (effort) กับการบรรลุสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (Effort – performance linkage) ซึ่งบุคลากรรับรู้หรือคาดหวังว่า ถ้าเขาได้ทุ่มเทความพยายามให้กับการปฏิบัติงานแล้วจะมีโอกาสบรรลุสัมฤทธิ์ผลได้มากน้อยเพียงใด? แรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามในการทำงาน จึงขึ้นอยู่กับว่าบุคลากร มีการรับรู้ หรือมีความคาดหวังว่าเขาจะสามารถทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และถ้าบุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (Individual performance) แล้วเขามีโอกาสจะได้รับรางวัลจากองค์กร (Organizational rewards) หรือไม่ ? และรางวัลที่องค์กรจัดให้ เป็นที่พึงพอใจหรือ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร (individual goals) หรือไม่ (Vroom, V.H., Work and Motivation, 1964) เราอาจสรุปทฤษฎีความคาดหวัง เป็นแผนภาพให้ดูง่าย ๆ ดังนี้

### 4) ทฤษฎีจิตวิทยาเพื่อการจัดการทุนมนุษย์



แผนภาพที่ 2.7 ตัวแบบทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา : การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ทวิศักดิ์ สุทกวาทิน, 2547: 53)

แนวความคิดนักจิตวิทยามีความเชื่อว่า มนุษย์มีความแตกต่างระหว่างบุคคลตามหลักจิตวิทยาโดยเฉพาะตัวบุคคลเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทักษะคิด ความคิด อารมณ์ การรับรู้ นิยม บุคลิกภาพ และสติปัญญา เป็นต้น (มัลลิกา คณนุรักษ์, 2547: 2-3) ทฤษฎีความสอดคล้องต้องกันหรือทฤษฎีสมดุล (Consistence Theories or Balance Theories) กล่าวว่า การปรับตัวให้สมดุลกันเป็นปัจจัยให้เกิดความสำเร็จในการสื่อสาร ระหว่างบุคคล เป็นแนวคิดเพื่อสื่อสารโน้มน้าวจิตใจ ความสัมพันธ์ด้านทัศนคติระหว่างผู้ส่งสาร ผู้รับ สาร และสาร ทฤษฎีสมดุลตั้งสมมุติฐานว่ามนุษย์จะพยายามสร้างกรอบอ้างอิงให้มีความสมดุลเกิดขึ้นในอารมณ์ (Emotions) ความรู้ (Cognitions) และพฤติกรรม (Actions) ให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสบายใจเป็นวิธีการทำให้เกิดความสมดุลนั่นเอง (มัลลิกา คณนุรักษ์, 2547: 122-123)

### 5) ทฤษฎีมนุษยนิยม

แนวความคิดของนักจิตวิทยา ที่มีหลักคิดที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีคุณค่าคุณงามความดี ศักดิ์ศรี และศักยภาพที่สามารถพัฒนาฝึกอบรมตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายของตน และก่อเกิดสัมพันธ์ได้ ด้วยการกระทำและการใช้ปฏิสัมพันธ์แห่งความเป็นมนุษย์อย่างสมดุล ซึ่งในพจนานุกรมศัพท์ปรัชญาได้ให้นิยามว่า คือ ทักษะที่ถือว่า มนุษย์เป็นสิ่งหนึ่งในธรรมชาติมีศักดิ์ศรี มีค่าและมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองโดยอาศัยเหตุผลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องอาศัยอำนาจเหนือธรรมชาติแต่ มนุษย์นิยมตามทักษะของกลุ่มศาสนาบางกลุ่มถือว่า มนุษย์จะพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ได้ก็แต่โดยอาศัยหลักคำสอนทางศาสนา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2540: 44)

### 6) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างทุนมนุษย์

แนวความคิดนักทฤษฎีการเรียนรู้มองที่ข้อเท็จจริง (Facts) และรวบรวมตั้งเป็นหลักการ (Principles) และเป็นที่ยอมรับความถูกต้องของทฤษฎีนั้น ๆ แบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎี S – R (Stimulus-Response Theories) คือ แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้เรียนซึ่งเชื่อมโยงต่อสิ่งเร้าเฉพาะอย่างตลอด การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนรู้เองเป็นการเรียนรู้เรื่องการปะติดปะต่อเข้าด้วยกันกับการเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งถือเป็นความสำคัญของการเรียนรู้

- กลุ่มทฤษฎีสนาม (Field Theories) คือ เน้นการเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์และสถานการณ์ทั่วไปกับความเข้าใจสำเนียง (Perception) ของผู้เรียนและรวมถึงการเรียนรู้ถึงความคิดต่าง ๆ ที่เรียกว่า “พิชชาน” (Cognition) และการเรียนรู้สัญญาณทั่วไป (Sign)

- ทฤษฎีความต่อเนื่อง (Contiguity Theory) ของ Guthrie คือ เป็นทฤษฎี Conditioning ที่ถือว่า Conditioned Response หมายถึง ความต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้าใดที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้วและสถานการณ์อื่นที่คล้ายกัน ผู้เรียนจะนึกถึงปฏิกิริยาโต้ตอบที่เหมาะสมได้ทันที ซึ่งเป็นหลักการแทนที่ (Principle of Substitution)

- แนวคิดทางพุทธิปัญญา (Cognitive Science) จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ได้ให้ ความสนใจเรื่องกระบวนการคิดของสมอง ได้แก่ การรับรู้ การเรียนรู้ และการจดจำ ไม่เน้นเรื่องสิ่งเร้า เงื่อนไขตัวเสริมแรง แต่จะเน้นเรื่องแรงจูงใจ และกระบวนการทางสมองที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่าง ๆ (มัลลิกา คณนุรักษ์, 2547: 64-65)

## 7) ทฤษฎีมุ่งสู่ออนาคต

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่ออนาคตกับแนวความคิด (การจัดการทุนมนุษย์) ในองค์การ นั้นพบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่ มองแค่ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไป ข้างหน้า ทฤษฎีการมุ่งสู่ออนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคต เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์การ สามารถเผชิญกับ สถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการ เตรียมพร้อมกับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่องค์การจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้องค์การ ได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคตได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การ ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่ เพียงแต่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้วการออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรจะต้องนำไปสู่การการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วย เช่นกัน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551: 115)

## 8) ทฤษฎีความเป็นธรรมสำหรับผู้มีหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์

ความเป็นธรรมตามแนวคิดของทฤษฎีความเป็นธรรมมี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกหมายถึง ความเป็นธรรมในการจัดสรรรางวัลในหมู่บุคลากร (Distributive justice) และความเป็นธรรมของ นโยบายและวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรรางวัลกับบุคลากร (Procedural justice) แนวคิดที่อยู่ เบื้องหลังทฤษฎีความเป็นธรรม ได้แก่ “การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange)” กับ “การ เปรียบเทียบทางสังคม (Social comparison)” กล่าวคือบุคลากรแต่ละคน ต่างก็อยู่ในกระบวนการ แลกเปลี่ยนทางสังคมกับองค์กร โดยบุคลากรนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความทุ่มเท ฯลฯ เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กับองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์หรือรางวัล (Outcomes) ซึ่ง องค์กรจัดให้กับบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน สิทธิประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ งานที่มีความ ทำหาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

ในระหว่างกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคลากรกับองค์กรบุคลากรจะสร้าง การรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับความเป็นธรรมที่เขาได้รับจากองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยนำสิ่งที่ เขา ทำให้และได้รับจากองค์กรไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคลากรคนอื่น ๆ ให้และได้รับจากองค์กร การ เปรียบเทียบโดยทั่วไปบุคลากรมักจะเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียง กัน แต่ในบางครั้งบุคลากรอาจจะนำตนเองไปเปรียบเทียบกับบุคลากรในองค์กรอื่น ๆ หรืออาจ เปรียบเทียบกับสภาพการทำงานในอดีตของตนเองก็ได้

ตัวอย่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ซึ่งบุคลากรนำมาเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานได้แก่

- ความทุ่มเทและความพยายาม (Effort) กับเงินเดือน (Salary)
- ประสิทธิภาพการทำงาน (Productivity) กับสิทธิประโยชน์ตอบแทน (Benefits)
- ระดับการศึกษา (Education) กับการทำงานที่ท้าทาย (Job challenge)

- การฝึกอบรม (Training) กับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotions)
- การมีประสบการณ์ (Experience) กับการได้รับสิทธิพิเศษตามสถานภาพ (Status symbols)
- ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) กับการได้รับเงื่อนไขการทำงานที่น่าพึงพอใจ (Pleasant working conditions)

ถ้าบุคลากรนำอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากองค์การมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนดังกล่าวของบุคลากรคนอื่น ๆ ซึ่งทำงานในลักษณะใกล้เคียงกัน แล้วพบว่ามีความแตกต่างกันโดยอาจจะมากหรือน้อยกว่า บุคลากรจะเกิดความรู้สึกหรือรับรู้ว่าเป็นธรรม (Perceived inequity) เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร บุคลากรอาจแสดงพฤติกรรมตอบสนองความรู้สึกหรือรับรู้ว่าเป็นธรรมจากองค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. เรียกร้องให้องค์กรปรับเพิ่มผลลัพธ์จากการทำงานของเขาให้สูงขึ้น เช่น เพิ่มเงินเดือนหรือเพิ่มสิทธิประโยชน์ หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือให้มีโอกาสได้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น

2. บุคลากรอาจปรับลดปัจจัยนำเข้าในการทำงานให้กับองค์กรน้อยลง ตามที่เขาเห็นว่า (Perceived) เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร เช่น ลดประสิทธิภาพการทำงานลดลง ใส่ใจให้ความทุ่มเทต่อการทำงานน้อยลง ไม่สนใจเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้สูงขึ้น หรืออาจไม่จงรักภักดีต่อองค์กรอีกต่อไปก็เป็นได้

3. บุคลากรอาจใช้ความพยายามโน้มน้าวฝ่ายบริหารให้ดำเนินการปรับลดผลลัพธ์จากการทำงานของบุคลากรคนอื่น ๆ ให้น้อยลงใกล้เคียงกับที่ตัวได้รับ

4. บุคลากรอาจใช้ความพยายามโน้มน้าวให้บุคลากรคนอื่น ๆ ปรับเพิ่มปัจจัยนำเข้าในการทำงานให้สูงขึ้นใกล้เคียงกับที่เขาคิดว่าตัวเองทำให้กับองค์กร

ดังนั้น ทฤษฎีความเป็นธรรม จึงช่วยให้ผู้บริหารตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าบุคลากรให้ความสนใจกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคลากรกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อตรวจสอบว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กรหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ นอกจากนี้ทฤษฎีความเป็นธรรมยังทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังและพยายามสร้างปัจจัยแวดล้อมของการทำงานในองค์กร เพื่อให้บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรเกิดความรู้สึกว่า พวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กร ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมความคงเส้นคงวา (Culture of consistency) ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ/กลยุทธ์ กฎระเบียบและระบบการให้รางวัลให้มีความคงเส้นคงวาไม่เปลี่ยนแปลงขึ้นๆลงๆตามอำเภอใจ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกหรือการรับรู้ที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติจากองค์กรด้วยกลยุทธ์ มาตรการและกฎเกณฑ์แบบเดียวกัน โดยไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ เช่น อัตราจ้างเริ่มต้นสำหรับตำแหน่งงานประเภทเดียวกัน คุณสมบัติของผู้มาดำรงตำแหน่งใกล้เคียงกัน ต้องเริ่มต้นในอัตราจ้างเดียวกัน หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับโอกาสการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกันหรือมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานเท่าเทียมกันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบาย สร้างกฎเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อใช้ในการพิจารณาจัดสรรหรือกระจายรางวัลหรือผลลัพธ์จากการทำงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นธรรม (Procedural justice) นอกจากนี้ ยังต้องสื่อสารนโยบาย

และกฎเกณฑ์ฯ ดังกล่าวให้บุคลากรได้รับรู้และรับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งดำเนินการตามนโยบาย และกฎเกณฑ์ฯ ที่กำหนดไว้ด้วยความโปร่งใส จึงจะสามารถสร้างการรับรู้ของบุคลากรได้ว่าพวกเขา ได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความเสมอภาคและมีความเป็นธรรมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551: 67-74)

### 9) ทฤษฎีการเสริมแรง

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น เพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์ ประเภทของตัวเสริมแรง ตัวเสริมแรง (Reinforces) คือ ทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเอง ได้แก่ อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และการหลับนอน ตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณและไม่ใช้เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ สลับซับซ้อนในองค์น้อยมาก

2) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ เช่น เงิน ซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิอื่น ๆ ที่เป็นรางวัล ได้แก่ ความมีชื่อเสียง คำชมเชย ความพอใจ ความตั้งใจ การยอมรับ การรู้จักกัน เป็นต้น (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545: 41)

### 10) ทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังนี้ คือ ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
- 2) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

1) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยาก ลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

- 3) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

4) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้นแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

5) ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการ แก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

6) ภายใต้เงื่อนไขของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของ คนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก (Douglas McGregor, 1960: 37-57)

### ยุทธวิธีอำนาจเพื่อการจัดการทุนมนุษย์

ยุทธวิธีอำนาจ (Power Tactics) หมายถึง วิธีการที่บุคคลใช้กระทำต่อฐานอำนาจ จากงานวิจัยพบว่า เมื่อผู้บริหาร 165 คน ได้ถูกขอร้องให้เขียนคำบรรยายการใช้อิทธิพลต่อหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่า มียุทธวิธีอำนาจทั้งหมด 370 วิธี ที่สามารถจัดกลุ่มออกเป็น 14 ประเภท ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงยุทธวิธีอำนาจ 7 วิธี ดังนี้

- 1) ความมีเหตุผล (Reason) ใช้สำหรับข้อเท็จจริงและข้อมูลที่นำเสนอความคิดอย่างมีเหตุผล
- 2) ความเป็นมิตร (Friendliness) ใช้สำหรับการยกย่อง การสร้างไมตรีจิต การถ่อมตัว
- 3) การรวมตัวกัน (Coalition) การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นในองค์กร
- 4) การต่อรอง (Bargaining) ต่อรองโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือความพอใจ
- 5) การบังคับ (Assertiveness) ใช้สำหรับวิธีการบังคับอย่างตรงไปตรงมา เช่น การสั่งให้ทำตามพร้อมขอร้อง การย้ำเตือนความจำ ความเป็นระเบียบที่บุคคลต้องทำพร้อมกับขอร้องและการชี้ให้เห็นกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตาม

6) การใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า (Higher Authority) การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลระดับสูงกว่าในองค์กรแล้วขอร้องในภายหลัง

7) การลงโทษ (Sanctions) ใช้สำหรับการได้รับรางวัลและการลงโทษในองค์กร เช่น การไม่เพิ่มความก้าวหน้าในงาน การขูให้ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานไม่เลื่อนตำแหน่ง

นักวิจัยได้พบว่า บุคลากรได้ใช้ยุทธวิธีอำนาจ 7 วิธีไม่เท่ากัน ซึ่งยุทธวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ ความมีเหตุผล ซึ่งเป็นไปตามอิทธิพลของทิศทางจากล่างขึ้นบนหรือจากบนลงล่าง นอกจากนี้ นักวิจัยได้พบตัวแปรเชิงสถานการณ์ 4 ประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกยุทธวิธีอำนาจ ได้แก่ (1) อำนาจของผู้บริหาร (2) วัตถุประสงค์ที่ต้องการของผู้บริหาร (3) ความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อเจตนาของบุคคลที่จะทำตามเป้าหมาย และ (4) วัฒนธรรมองค์กร (Stephen P. Robbins, 1993: 341) ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 อธิบายการใช้ยุทธวิธีของอำนาจ : จากวิธีที่นิยมมากไปสู่วิธีที่นิยมน้อย

ระดับความนิยม	เมื่อผู้บริหารใช้อิทธิพลกับหัวหน้า	เมื่อผู้บริหารใช้อิทธิพลกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
เป็นที่นิยมมาก	ความมีเหตุผล การรวมตัวกัน ความเป็นมิตร การต่อรอง การบังคับ การใช้อำนาจที่สูงกว่า	ความมีเหตุผล การบังคับ ความเป็นมิตร การ รวมตัวกัน การต่อรอง การใช้อำนาจ ที่สูงกว่า
↑ ↓ เป็นที่นิยมน้อย		

ที่มา : Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 1993: 341.

### 11) ทฤษฎีการพัฒนบุคลิกภาพ

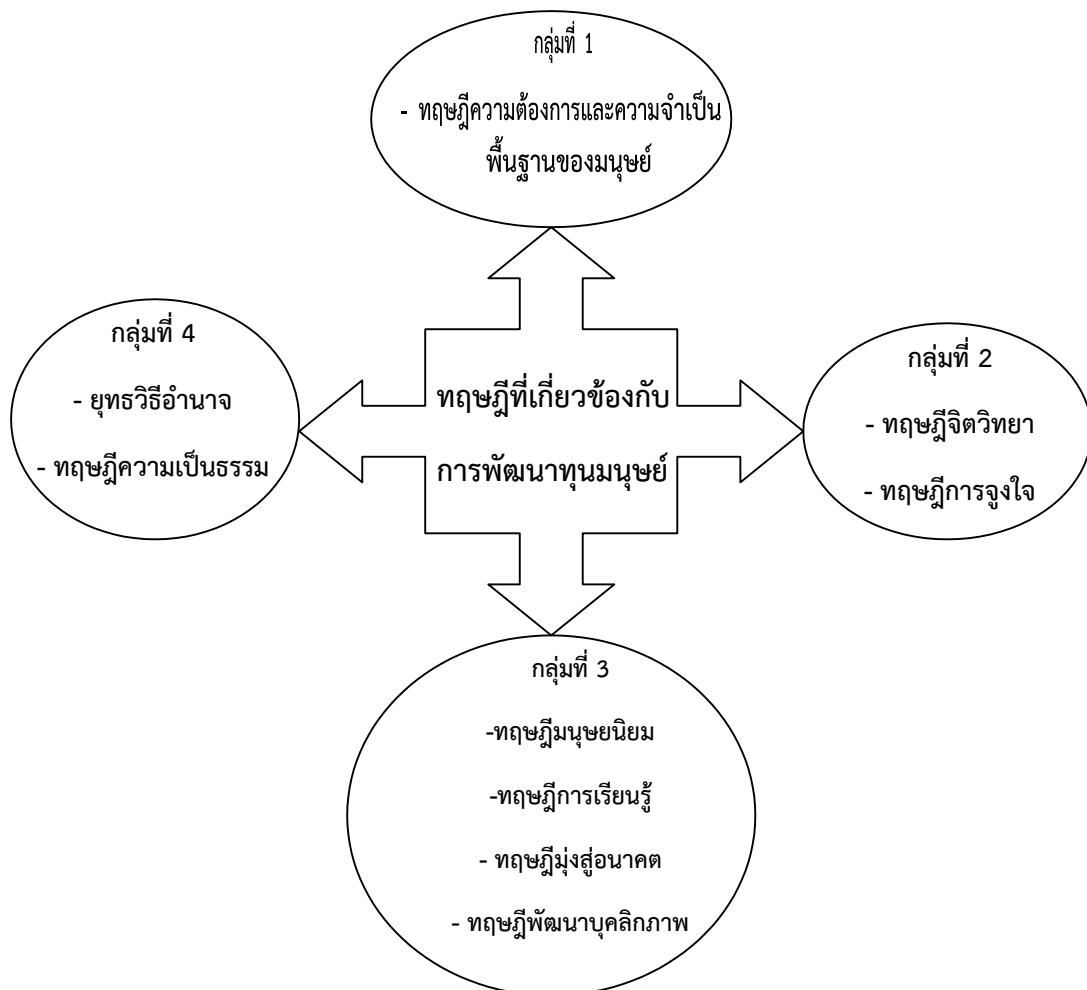
บุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystems) 3 ระบบ ได้แก่ อิด (Id) อีโก้ (Ego) และซูเปอร์อีโก้ (Super Ego)

1) อิด (Id) เป็นบุคลิกภาพที่เกิดจากการแสวงหาความพอใจ (Pleasure) อธิบายได้ว่า อิดเป็นแก่นแท้ของจิตใต้สำนึก มีลักษณะเป็นสัญชาตญาณ จึงแสวงหาความพอใจอย่างไม่มีขอบเขต

2) อีโก้ (Ego) เป็นการแสดงออกของจิตสำนึก จึงทำให้บุคลิกภาพที่เน้นความเป็นจริง (Reality) อีโก้เป็นสิ่งที่เกิดจากการพัฒนาอิด จึงทำหน้าที่ควบคุมพลังงานของอิด ให้อยู่ภายใต้หลักความเป็นจริง อีโก้จึงอยู่ระหว่างอิดและซูเปอร์อีโก้ ซึ่งเป็นความจริงที่ตรงกับโลกภายนอก

3) ซูเปอร์อีโก้ (Super Ego) เกี่ยวข้องกับจิตสำนึก ดังนั้น บุคลิกภาพจึงเป็นที่รวมของจริยธรรมและศีลธรรม (Ethical and Moral) เป็นต้น (P. Alfred Tack, 1983: 69-75)

**สรุป** ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์นั้นเป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาปฏิสัมพันธ์ ในการจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างลงตัว เป็นทฤษฎีที่เป็นดังศิลปะในการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจากทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถแยกกลุ่มออกได้เป็น 4 กลุ่มดังภาพที่ 2.8



แผนภาพที่ 2.8 ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์  
ที่มา : จากการศึกษาวิเคราะห์

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า กลุ่มทักษะทั้ง 4 ที่ได้นำเสนอมานั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์อย่างลงตัว เริ่มจาก ทักษะกลุ่มที่ 1 ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะความต้องการและความจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์และทักษะความคาดหวัง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่าย HR ที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างดี กล่าวคือ การบริหารจัดการกับคนที่จำเป็นอย่างไรที่จะต้องเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงของมนุษย์ว่ามนุษย์มีความต้องการและความคาดหวังอย่างไรในการทำงานรวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร ทักษะกลุ่มที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยทักษะจิตวิทยา ทักษะจูงใจและทักษะเสริมแรง เป็นกลุ่มทักษะเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายสรรหาคัดเลือกว่าจะมียุทธวิธีอย่างไรที่จะสรรหาคัดเลือกและโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทักษะกลุ่มที่ 3 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะมนุษยนิยม ทักษะการเรียนรู้ ทักษะมุ่งสู่นาคต ทักษะพัฒนาบุคลิกภาพ กระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และทักษะจัดการทุนมนุษย์ เป็นกลุ่มทักษะที่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ โดยต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรภายในองค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดสุด ซึ่งเป็นการพัฒนาในหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะ

เป็นการศึกษา บุคลิกภาพ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างบุคลากรในองค์กรให้กลายเป็น “ทุนมนุษย์” และทฤษฎีกลุ่มที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย ยุทธวิธีอำนาจ ทฤษฎีความเป็นธรรมและทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นหน้าที่หลักของชนชั้นหัวหน้า เพราะเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเพื่อที่จะปกครองดูแลหรือควบคุมบุคลากรภายในองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้โดยปราศจากปัญหา กล่าวคือชนชั้นหัวหน้าหรือที่เรียกว่าฝ่าย HR จำต้องรู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางที่ถูกที่ควรโดยชอบธรรม ทั้งนี้รวมถึงความสุจริต บริสุทธิ์ขาวสะอาดในหน้าที่ ซึ่งที่กล่าวมานั้นถือเป็นหัวใจหลักของผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการคน

### 2.1.3 วงจรการจัดการทุนมนุษย์นำไปสู่จัดการทุนมนุษย์

ในการจัดการทุนมนุษย์นั้นมีความหมายกว้างขวางหลายท่านกล่าวไว้ในแต่ละบริบท ดังนี้ การสรรหา หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมคุณสมบัติของผู้สมัครสำหรับตำแหน่งเฉพาะ (Gomez – Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L., 2004: 159) กิจกรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกและผู้สมัครที่สมัครงานกับองค์กรโดยให้การยอมรับในงานที่องค์กรเสนอให้ (Ivancevich, John M., 2007: 187) กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงาน ในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรต่อไป (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545: 124)

กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545: 88)

กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546: 49)

กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่างๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (ธัญญา ผลอนันต์, 2547: 40) การสรรหาและการคัดเลือกเป็นการหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่คาดหวังมาสมัครงานกับองค์กร การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานองค์กรซึ่งการสรรหานั้น อาจจะมาจากทั้งแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2550: 77)

การสรรหา คือ การเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการว่าจ้างบุคลากร (ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร, 2550 : 25)

**จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า** การสรรหา คือ ยุทธวิธีในการหาคนเข้ามาทำงานกับองค์กรในกรณีที่ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรว่างลง หรือองค์กรต้องการขยายขอบเขต ภาระหน้าที่ในการทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่องค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของงานและประสิทธิภาพของงาน

ทั้งนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการสรรหาจะต้องมีการวางแผนนโยบายในการสรรหาอย่างรัดกุม และชัดเจน เพื่อที่จะได้ผู้ที่เข้ามาสมัครและรับการคัดเลือกที่ตรงต่อสายงานจริง ๆ

### 2.1.3.1 หลักในการสรรหา

1. หลักคุณธรรม (Merit System) หลักคุณธรรมเป็นระบบที่ถูกเลือกมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งว่างในองค์กรมากที่สุด องค์กรที่นำหลักคุณธรรมไปใช้ในการสรรหาต้องทำการวิเคราะห์งานได้เป็นผลสำเร็จนำผลที่ได้ไปใช้ในการสรรหา โดยพบว่าองค์กรที่ใช้หลักคุณธรรมจะยึดวิธีดังต่อไปนี้ในการสรรหา

- (1) ความรู้ความสามารถ (Competency)
- (2) ความเสมอภาค (Equality)
- (3) การให้โอกาส (Opportunity)

2. หลักอุปถัมภ์ (Patronage System) เนื่องจากในบางตำแหน่งอาจได้รับการแนะนำมาจากบุคคลที่รู้จักและเป็นที่เคารพขององค์กรจึงจำเป็นต้องนำคุณสมบัติของบุคคลที่ถูกแนะนำมาเก็บรวบรวมไว้เพื่อพิจารณาเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรย่อมพิจารณาถึงความเหมาะสมเนื่องจากได้เข้ามาทำงานในองค์กรย่อมมีส่วนช่วยเหลือองค์กรในด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552: 86-87)

### 2.1.3.2 กระบวนการสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากการวางแผนบุคลากร ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผู้ที่สนใจสมัครเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่หน่วยงานภายในองค์กรต้องการ การสรรหาจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการ ดังนี้

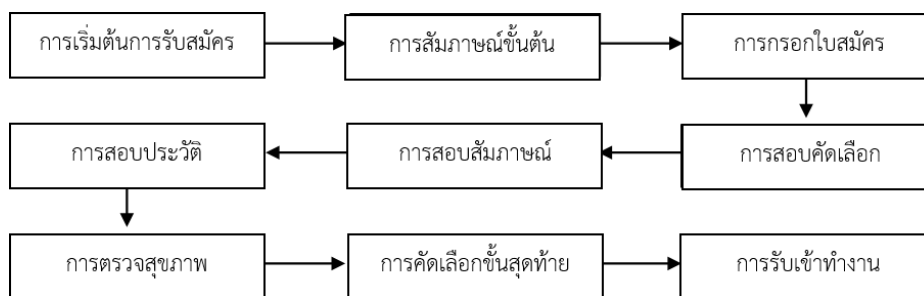
1. จัดทำข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา การจัดทำข้อมูลตำแหน่งงานอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การสำรวจจากความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และการจัดทำแผนความต้องการบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ในกรณีที่องค์กรมีการขยายกิจการจะต้องจัดทำข้อมูลตำแหน่งงานโดยการออกแบบงานให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรและทำการวิเคราะห์งาน ข้อมูลจากการออกแบบงานและวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ในกระบวนการสรรหาต่อไป

2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการแสวงหาในการแสวงหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำข้อมูลตำแหน่งงานที่ได้จัดทำไว้แล้วข้อมูลจากการวิเคราะห์จะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อข้อมูลดังกล่าวได้จัดเก็บในรูปคำอธิบายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาสมัครงาน

3. กำหนดวิธีการสรรหาในขั้นตอนนี้นักการจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดวิธีการที่สามารถใช้ได้โดยทั่วไปองค์กรจะทำการสรรหา 2 วิธี คือ การสรรหาภายในองค์กร และการสรรหาภายนอกองค์กร

4. ดำเนินการสรรหา เป็นการลงมือปฏิบัติโดยนำข้อมูลตำแหน่งงานว่าง ประกาศให้บุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้รับทราบ

5. การประเมินผลการสรรหา เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาเพื่อวินิจฉัยหรือตรวจสอบกระบวนการสรรหาว่าบรรลุผลสำเร็จอย่างไร โดยหากพบข้อผิดพลาดก็ทำการบันทึกเพื่อปรับปรุงแก้ไขในกระบวนการสรรหาในอนาคตและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การสรรหาในแต่ละครั้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552: 88-89) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.9 กระบวนการสรรหา

ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, 2545 หน้า 102.

### 2.1.3.3 การคัดเลือก

การคัดเลือกนั้นมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ในแต่ละบริบท ดังนี้

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่ดำเนินการโดยองค์การเพื่อคัดเลือกบุคคลจากรายชื่อของ ผู้สมัครหรือบุคคลที่เหมาะสมที่สุดตามมาตรฐานในการคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่างพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน (Ivancevich, John M., มปป.: 214) กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลที่ใช้ในการตรวจสอบ พิจารณาและตัดสินใจ รับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร (ญัฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545: 88) กระบวนการตัดสินใจที่จะคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับงานและคาดว่าผู้สมัครน่าจะทำงานได้ดี (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, :132) การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความพยายามในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามา (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550: 95)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการอันเป็นลำดับขั้นต่อจากการสรรหาโดยผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกนั้นจะต้องเลือกเฟ้นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงานที่องค์การต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด

### 2.1.3.4 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

ในแต่ละองค์กรจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก นอกจากนี้งานในหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักบัญชี เลขานุการ บุคลากรเดินหนังสือ คนงานอุตสาหกรรม ก็จะมีขั้นตอน รายละเอียด และวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไป

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545: 98-99)

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการสมัครและคัดเลือก

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก

3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายสำคัญในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์กรต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติในระดับหนึ่ง

5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้คัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครงานที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน

6. การสอบประวัติเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความจริงเกี่ยวกับผู้สมัครโดยองค์การ จะทำการตรวจสอบข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้

7. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือก โดยที่เหตุผลสำคัญในการตรวจสอบสุขภาพมีดังต่อไปนี้

1) เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก

2) เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร

3) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กร

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมด เข้าร่วมงานกับองค์การหรือไม่ โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

9. การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน องค์กรจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน (Probation Period) เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ งานและขององค์กรเพียงใด โดยในช่วงเวลาทดลองงานนี้ องค์กรจะมีอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่ว่า บุคลากรที่รับเข้ามามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545: 99-102)

### 2.1.3.5 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเตรียมบุคลากรด้วยทักษะพิเศษหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น (Gomez – Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L. : 260) การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใด รูปแบบหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ณัฐพันธ์ เขจรันันท์, 2545: 126) กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2546: 11) วิธีการต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรใหม่หรือบุคลากรปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้าน ต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการงาน (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ และคณะ, 2006: 77) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะความคิด บทบาทและทัศนคติเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล: 146) เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับบุคลากร การฝึกอบรมอาจเป็นการแสดงวิธีการขยายผลิตภัณฑ์ของกิจการให้บุคลากรขายคนใหม่หรือแสดงวิธีการลงข้อมูลเงินเดือนบุคลากรให้หัวหน้างาน

**สรุปได้ว่า การฝึกอบรม** หมายถึง กระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ในสายงาน ขอบเขตภาระและหน้าที่ให้กับบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานภายในองค์กร และเพื่อให้การทำงานของบุคลากรออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. เพื่อที่จะปริมาณผลผลิตบุคลากรที่ผ่านการอบรมจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น จึงทำให้มีผลิตภาพสูงขึ้นกว่าเดิม
2. เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เมื่อบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เข้าใจขึ้นในตอนในการดำเนินงาน ย่อมสามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้
3. เพื่อลดต้นทุนของงานอันเนื่องมาจากค่าเสียหายและค่าซ่อมแซมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานของตนอย่างถูกต้องจึงสามารถปฏิบัติตามได้อย่างราบรื่นและลดข้อบกพร่องให้น้อยลง
4. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องอุบัติเหตุ ก่อให้เกิดต้นทุนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังที่จะกล่าวถึงในเรื่องอุบัติเหตุและความปลอดภัย ถ้าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนที่กำหนดก็จะทำให้อัตราการสูญเสียและเกิดอุบัติเหตุลดลง ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการสูญเสียและค่าใช้จ่ายที่ กิดขึ้น
5. เพื่อลดอัตราการหมุนเวียน (Turn) และการขาดงาน (Absenteeism) ของบุคลากรซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความเบื่อหน่ายหรือบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม

การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมที่ชัดเจนจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้จัดการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะเป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางในการที่ผู้จัดการฝึกอบรมจะสามารถจัดการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการ พร้อมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรมอันจะส่งผลให้เขาสามารถให้ความสนใจและเรียนรู้งานได้ดีขึ้น (ณัฐพันธ์ เชนรนนท์, 2545: 130-131)

### 2.1.3.2 วิธีการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (need analysis)
  - 1) กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - 2) วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร
  - 3) กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้และผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถวัดได้
2. ขั้นการออกแบบการสอน (instructional design)
  - 1) จัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่าง ๆ
  - 2) ใช้เทคนิค เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นตัวแทน
3. ทำให้เกิดความเที่ยงตรง (validation) ทดสอบความเที่ยงตรงของโครงการฝึกอบรมโดยการนำเสนอต่อผู้ฟังกลุ่มเล็ก
4. ขั้นดำเนินการฝึกอบรม (implementation) ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย
5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (evaluation and flow – up) ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม (จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรณา เทพจิต, 2550: 135)

### 2.1.3.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้วการฝึกอบรมยังมีส่วนในการช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีจิตใฝ่ใฝ่ มีความผูกพันกับองค์กร สามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้นและจะมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน

2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด การฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีข้อผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยลง ทำให้ลดความสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัสดุขององค์กร ตลอดจนช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดจากข้อผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้น เช่น ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ค่าจ้าง เจ้าหน้าที่ ตรวจสอบและแก้ไขค่าเสียโอกาสจากการหยุดดำเนินงาน เป็นต้น

3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน การฝึกอบรมบุคลากรใหม่

ก่อนที่จะปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติและวิธีการปฏิบัติงานที่เขาจะต้องทำ และสามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก

4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน หัวข้อที่ผ่านมาได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่าจะมีส่วนช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานของบุคลากรใหม่ซึ่งทำให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงและการสอนงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรอันเป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกอบรมจะส่งผลให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาควบคุมดูแลและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากรทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน หลายองค์การมักจะทำการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

ให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับสูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่าบุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการทำงานตามที่ได้รับ การฝึกอบรมมาแล้วทำให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้เองจึงมีผู้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับหากเขาสามารถผ่านเข้ารับการฝึกอบรมทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (ณัฐพันธ์ เชนรันทน์, 2545: 131-133)

#### 2.1.3.4 กระบวนการในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจดำเนินการได้หลายแนวทางด้วยกัน ได้แก่ การจัดฝึกอบรมเอง การว่าจ้างองค์กรภายนอกเพื่อให้เข้ามาดำเนินการแทนและการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก เป็นต้น โดยไม่ว่าองค์กรจะเลือกแนวทางใดก็ตามจะต้องดำเนินการให้เกิดความคุ้มค่าและสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับบุคลากรและองค์กร โดยทั่วไปองค์กรจะดำเนินการตามกระบวนการในการฝึกอบรม ดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็น กระบวนการตรวจสอบหรือวินิจฉัยความจำเป็นที่จะให้มีการจัดฝึกอบรมในองค์กร จึงมีความเกี่ยวเนื่องกับการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์ภาระงานในองค์กรและวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลในองค์กร การวิเคราะห์องค์กรโดยการกำหนดปัญหาหรือการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

2. ขั้นตอนการพัฒนาและจัดการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) เป็น ขั้นตอนที่ดำเนินการหลังจากที่ได้มีการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมแล้วโดยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (Training Program Design) เป็นการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมโดยการสร้างเนื้อหาว่าองค์กรต้องการให้บุคลากรแต่ละกลุ่มได้ฝึกฝนหรือเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลังอย่างไร รวมถึงการใช้อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมด้วย เช่นเอกสารที่เกี่ยวข้อง คู่มือการฝึกอบรม มีการแจกวัสดุอุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรม เป็นต้น การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งยังรวมไปถึงการวางแผนด้วยว่าควรจัดการฝึกอบรมให้แก่กลุ่มเป้าหมายใดก่อนหลังตามลำดับอย่างไร สถานที่จัดฝึกอบรมวิทยากร กำหนดประเภทการฝึกอบรม อาหาร – เครื่องดื่ม เป็นต้น

2) การทดสอบความเที่ยง (Validity Testing) เป็นการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการเพื่อให้โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถดำเนินการจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดให้มีการฝึกอบรม (Conduct of Training) เป็นการดำเนินการโดยนำผลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมไปดำเนินการจริงให้เป็นผลสำเร็จในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละโปรแกรมการฝึกอบรมด้วย ทั้งนี้ต้องพยายามขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ขณะที่มีการจัดให้มีการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรมด้วย

3. ขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จของการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรม อาจดำเนินการได้จากการจัดทำแบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรืออาจประเมินจากสภาพการณ์ทั่วไปที่ผู้จัดการฝึกอบรมสังเกตได้จากการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรม (อนิวัช แก้วจำนงค์: 154-155)

#### 2.1.3.5 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการอบรมนั้นเป็นการวินิจฉัยและค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรม ว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และโครงการหรือไม่อย่างไรอีกทั้งเปรียบเทียบผลที่ได้กับการปฏิบัติงานว่า ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการฝึกอบรม ก็คือ การประเมินผลปฏิกิริยาต่อการฝึกอบรม การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เข้ารับการอบรมนั่นเอง หากมองการบริหารงานฝึกอบรมในรูประบบแล้ว การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การที่ตัวระบบเองถูกนำมาพิจารณาและประเมิน เพื่อให้แน่ใจว่าเนื้อหา ลำดับ กลยุทธ์ เจ้าหน้าที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์และเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม และได้ทำงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้จริง ๆ หรือไม่ ถึงแม้ว่าการประเมินผลการฝึกอบรมเน้นถึงการวัดประสิทธิผล ซึ่งหมายถึงการศึกษาว่าการฝึกอบรมได้ผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพียงใด แต่ก็ควรจะครอบคลุมถึงการตรวจสอบการประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความคุ้มค่าของการบริหารงานฝึกอบรมโดยรวมด้วยเช่นกัน โดยการประเมินผลการอบรมนั้นมีรูปแบบการประเมินได้แก่

1. วัดปฏิกิริยา - ประเมินการวัดการมีคุณธรรมและความพอใจ
2. ระดับประเมิน - รู้ระดับใด พัฒนาอะไรบ้าง ข้อมูลการศึกษาเป็น อย่างไร ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือไม่
3. ประเมินพฤติกรรม - การประเมินจะเริ่มก่อนการฝึกอบรม
4. ประเมินผลลัพธ์ - ความคุ้มค่าและความรู้ความชำนาญที่ได้รับและประเมินด้วย ROI (Return on investment) (บุญทัน ดอกไธสง, 2551: 18)

#### 2.1.3.6 การวัดสมรรถนะ

ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ประกอบไปด้วย

1. แผนพัฒนาบุคคล เช่น จำนวนเป็นเปอร์เซ็นต์ของบุคลากร

2. แผนการฝึกอบรมและชั่วโมงต่อบุคลากร

3. เปอร์เซนต์ผู้จัดการเข้าร่วมโครงการพัฒนาที่เป็นทางการ

การวัดความรู้นั้นเป็นที่ทราบเป็นอย่างดีว่าองค์ประกอบของทุนพุทธิปัญญา คือการบริหาร ความรู้ ซึ่งเน้นการได้มาซึ่งความรู้ การเปลี่ยนแปลง การแพร่ขยายความรู้ และข้อมูลเทคโนโลยี สารสนเทศ (บุญทัน ดอกไธสง, 2551: 18)

### 2.1.3.7 ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรซึ่ง ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและ เสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายของค่าตอบแทนไว้ในแต่ละบริบท ดังนี้

ค่าตอบแทน รวมเป็นปริมาณรางวัลที่บุคลากรได้รับสำหรับการเป็นแรงงาน (Gomez – Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L., หน้า 329) ค่าตอบแทน หมายถึงรูปแบบ ค่าตอบแทนทางการเงิน การบริการและผลประโยชน์อื่น ๆ ทุกรูปแบบที่บุคลากรได้รับ และสัมผัสได้ โดยสามารถสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงานกับบุคลากร ค่าตอบแทนเป็นหน้าที่การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการให้ได้รับรางวัลเป็นรายบุคคลทุกคนเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลการ ปฏิบัติงานในองค์กร (Ivancevich, John M., Human Resource Management, p. 294)

สรุปได้ว่า **ค่าตอบแทน** คือ ผลที่บุคลากรจะพึงได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร หรือจะ เรียกอีกอย่างว่า ค่าจ้าง ซึ่งบุคลากรจะได้รับโดยยึดหลักเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ทั้งนี้ นิยามของค่าตอบแทนยังรวมถึงสิทธิผลประโยชน์ที่บุคลากรจะพึงได้รับเพื่อเป็นการจูงใจให้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

### 2.1.3.8 ประเภทของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนหลัก (Basis compensation) ได้แก่เงินเดือน ค่าจ้าง ซึ่งเป็นการจ่าย ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. ค่าตอบแทนเพิ่ม (ค่าตอบแทนเสริม) (Supplementary compensation) ได้แก่ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนอาจจะเป็นเงินหรือบริการต่างๆ

3. ค่าตอบแทนจูงใจ (Pay Incentive) ได้แก่ การเลื่อนเงินเดือนประจำปี หรือการให้ค่า Commission ซึ่งจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตาม มาตรฐานที่กำหนด หรือให้เป็นรางวัลตามผลงาน (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2552: 79)

### วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

1. เพื่อดึงดูด จูงใจ และรักษาคนดีไว้ในหน่วยงาน

2. เพื่อเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
3. เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของกิจการจึงต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างเหมาะสม เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่างบกับต้นทุนที่จ่ายไป
4. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้างการใช้ประโยชน์และการให้บำเหน็จความชอบที่เป็นธรรม เพราะเกี่ยวข้องกับ
  - 1) การประเมินค่างาน
  - 2) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2552: 80)

### 2.1.3.2 หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าตอบแทน

ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์งานแต่ละประเภทหรือแต่ละตำแหน่งโดยศึกษาเกี่ยวกับสถานที่ที่ออกไปปฏิบัติงานเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ คุณภาพงานที่ต้องการ และสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานนั้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงลักษณะงานแต่ละประเภทว่าต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ความพยายามและความรับผิดชอบเพียงใดเพื่อจะได้สามารถกำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสมตามประเภทของงานและความยากง่ายของงานนั้น ๆ สิ่งจะทำให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับผลงานที่ได้รับ ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์งานเป็นได้หลายวิธี ได้แก่ในทางปฏิบัติก่อนที่จะดำเนินการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนแต่ละตำแหน่งจะต้องพิจารณาตัวประกอบต่าง ๆ อันเป็นหลักกว้าง ๆ ในการตราค่าตำแหน่ง ซึ่งได้แก่

1. ทักษะ (Skill) หรือความชำนาญ รวมถึงตัวประกอบย่อยอื่น ๆ เช่นการศึกษาประสบการณ์ เป็นต้น
2. การลงแรง (Effort) การทำงานในตำแหน่งนั้น จะต้องใช้กำลัง เช่น กำลังกาย กำลังสมอง มากเพียงใด
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) รวมถึงความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร
4. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ซึ่งรวมถึงภาวะแวดล้อม ความเสี่ยงภัยอันตรายด้วย

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ดังนี้

1. ระดับอัตราค่าจ้าง (Pay level) หมายถึง ระดับอัตราค่าจ้างในระยะเวลาหนึ่งซึ่งอาจถูกกำหนดโดยการแข่งขันในตลาดแรงงาน ฐานะการเงินขององค์กร หรือนโยบายขององค์กร
2. โครงสร้างของค่าจ้าง (Pay structure) อาจแบ่งออกเป็นขั้น (Grade) หรือ ระดับ (Level) ของตำแหน่งในองค์กร หรือกำหนดเป็นแบบช่วง (Broadband)
3. ระบบของค่าจ้าง (Pay system) หมายถึง การกำหนดค่าจ้างให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การจ่ายค่าจ้างตามเวลาหรือตามผลงาน เป็นต้น (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2552: 83)

### 2.1.3.9 การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่ผู้มีความสามารถสูง

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่บุคลากรผู้มีความสามารถสูงขององค์กรเป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการตอบแทนและให้รางวัลแก่บุคลากรผู้มีความสามารถสูงนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการผู้มีความสามารถสูงโดยผู้มีความสามารถสูงขององค์กรคือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้สูงกว่าบุคลากรโดยทั่วไป ดังนั้น ในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลจึงควรมีความยุติธรรมสำหรับบุคลากรผู้มีความสามารถสูงซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กร หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่บุคลากรผู้มีความสามารถสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเท่าเทียม ยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรแล้ว ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจ จูงใจ และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ ดังที่ Berger & Berger ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และปัจจัยที่ผลต่อการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร (เจษฎา นกน้อย, 2552: 69-70) ซึ่งปัจจัยด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถ แข่งขันได้ในตลาดอยู่ในอันดับที่ 1 และ 3 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดผู้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร

อันดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดบุคลากร	ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากร
1	การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการด้านสุขภาพที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด	การพัฒนาทักษะของบุคลากร
2	โอกาสก้าวหน้าในองค์กร	ความเข้าใจความต้องการของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงแต่ละคน
3	ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	การจ่ายเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด
4	โปรแกรมเกี่ยวกับการเกษียณอายุ	โปรแกรมด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5	การตระหนักถึงความสำคัญของงาน	การชี้แจงความคาดหวังที่องค์กร มีต่อบุคลากร และความคาดหวังผลตอบแทน จากองค์กรของบุคลากร

ที่มา : เจษฎา นกน้อย, แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย, 2552 หน้า 70.

### 2.1.4 การจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

องค์กรจะอยู่รอดและเติบโตได้เพราะสิ่งนั้นให้ความสำคัญกับ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร ข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือ ในหลายสิ่งมีทรัพย์สิน (Asset) อยู่จำนวนมาก และในองค์กรต่าง ๆ ก็มีทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินสำคัญ (Human Asset) แต่ทรัพย์สินและทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไม่ได้ถูกแปลงให้เป็น “ทุน” จึงมีสภาพ เป็นแค่ “ทุนที่ตายแล้ว” (Dead (Human) Capital) ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและ

องค์กรมากเท่าที่ควร (สำนักงานพัฒนาและวิจัยระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547 : 19)

ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับจะต้องศึกษาแนวคิดและความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อความเติบโตและแข่งขันได้ในตลาดหรือ สถานการณ์ที่มีความผันผวนอันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็น “ทุน”

#### 2.1.4.1 ปัจจัยที่ใช้กำหนดกลยุทธ์

การมองทุนมนุษย์ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรของตนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีปริมาณ มีแรงจูงใจที่เหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางและพันธกิจที่องค์กรต้องบรรลุ ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์มีที่มา 2 ด้าน คือ จากการวิเคราะห์ภายนอก (External Analysis) ซึ่งแนวคิดนี้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้กล่าวไว้ คือ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งได้นำเสนอแบบวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่เรียกว่า “Five – Forces Model” ประกอบด้วยคู่แข่งในปัจจุบันคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังเข้ามาในตลาด ลูกค้า ผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิตหรือ Supplier และสินค้าทดแทน ซึ่งปัจจัย 5 ประการนี้เป็นพลังผลักดันในการแข่งขัน ที่สำคัญผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรในช่วง 3 – 5 ปีข้างหน้า แล้วนำข้อมูลมาจำแนกออกเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจุดเด่นขององค์กร (Strength) ข้อมูลที่แสดงถึงจุดอ่อนขององค์กร (Weakness) ข้อมูลที่แสดงถึงโอกาส (Opportunity) และข้อมูลที่แสดงถึงอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆภายในองค์กร (นิสตาร์ก เวชยานนท์, หน้า 22 - 23)

ปัจจัยด้านที่ 2 ในการกำหนดกลยุทธ์ คือ แนวคิดจากสำนักที่เรียกว่า “The Resource – based View Theory) (นิสตาร์ก เวชยานนท์, หน้า 23) แนวคิดนี้ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competency) และความสามารถหลัก (Core Competency) รวมทั้งทรัพยากรและความสามารถในการใช้ทรัพยากร (Resource and Capabilities) ที่สะสมอยู่ในองค์กรจะทำให้องค์กรเกิดข้อ ได้เปรียบในการแข่งขัน และผู้บริหารสามารถนำไปประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน แล้วนำมา กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual capital)

#### 2.1.4.2 กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้ผสมผสานแนวคิดขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นคนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นกระบวนการ มีทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ การพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Options) ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก องค์กร (External Analysis) และปัจจัยภายในองค์กร (Internal Analysis) ขั้นตอนที่สอง เป็นการทำความเข้าใจว่าทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Understand Implications) ที่องค์กรต้องการได้อย่างไรและมากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงมาถึงขั้นตอนที่สามคือ การตัดสินใจเลือก ทางเลือก

(Select Options) ที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร ขั้นตอนที่ดีที่สุดคือ การพัฒนาแผนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Develop Implementation Plan) และขั้นตอนสุดท้ายคือ การพัฒนาเครื่องมือในการวัดผล การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Performance Measures) ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์ ทั้ง 5 ประการ ต้องอาศัยหลัก 3 ประการ อันได้แก่ หลักของความเกี่ยวพัน (Involvement) เช่น การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆได้เสนอความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะต่อการวางแผนกลยุทธ์ หลักที่สองคือ หลักของความเชื่อมโยง (Alignment) อธิบายได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้องในทุกระบบขององค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอน และหลักประการ สุดท้ายที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าสองหลักการข้างต้นก็คือหลักของการมีพันธะผูกพัน (Commitment) เพราะถ้าคนมีพันธะผูกพันแล้วเขาจะทุ่มเทต่อสิ่งที่ทำอย่างเต็มที่และโอกาสที่แผนกลยุทธ์จะบรรลุผลก็มีมากขึ้น

### 2.1.4.3 บทบาทในการปฏิบัติกลยุทธ์

การปฏิบัติกลยุทธ์ (Strategic execution) แต่เดิมการปฏิบัติกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของภารกิจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และหลังจากนั้นทำการกำหนดนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ครอบคลุมส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมีขอบเขตกว้าง เพื่อตีกรอบว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้จัดการแต่ละส่วนงานควรทำและไม่ควรทำ สำหรับนำทางให้สายงานหลักและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

นำไปกำหนดนโยบายและกิจกรรมในส่วนงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรของกิจการ (หรือ แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่อื่น ๆ) ควรได้มาจากแผนกลยุทธ์กิจการ

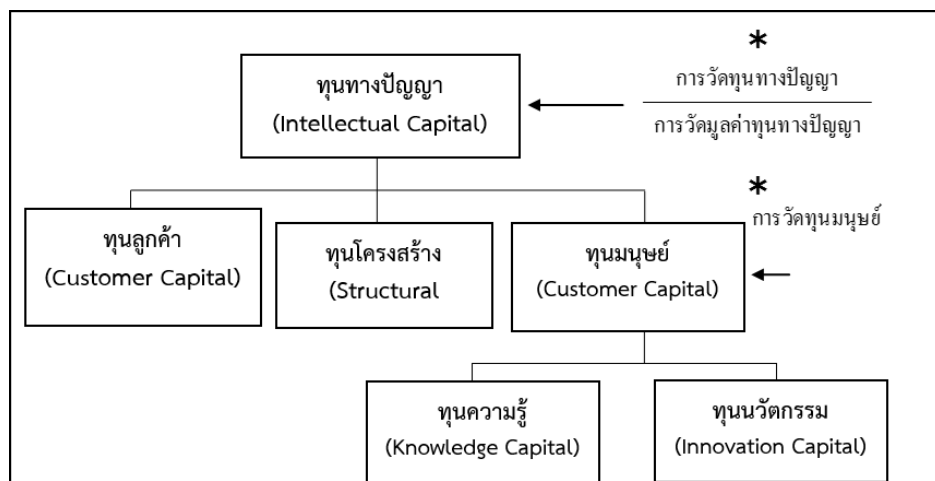
กฎพื้นฐาน คือ กลยุทธ์ นโยบาย และกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรของกิจการ (จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรธนา เทพจิต, หน้า 53)

### 2.1.4.4 องค์ความรู้ในเรื่องทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทุนมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งภายใต้ “ทุนทางปัญญา” ดังนั้นการจะวัดทุน มนุษย์ จำเป็นจะต้อง “วัดคุณค่าทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital Value Metric)” หรือ “การวัดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Accounting)” ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดัง แผนภาพที่ 2.10

#### แผนภาพที่ 2.10 แนวคิดทางทุนปัญญาและทุนมนุษย์

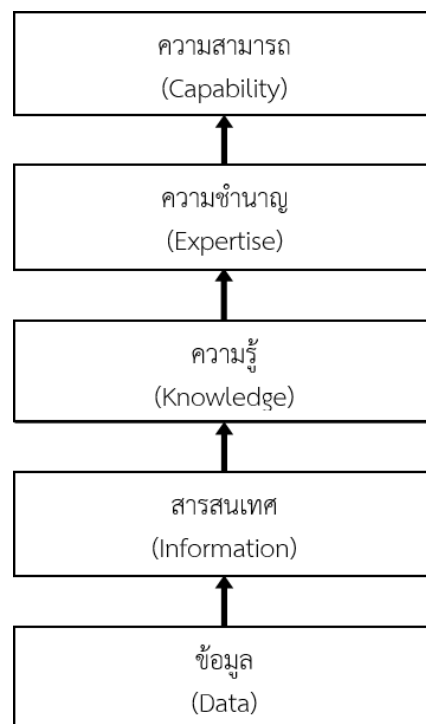
ที่มา : ดนัย เทียนพุ่ม, 2551, บริหารคนในทศวรรษหน้า, หน้า 109.



ทุนมนุษย์ที่ต้องสร้าง “ดัชนีวัดผลสำเร็จด้านทุนมนุษย์” ผู้บริหารธุรกิจหรือผู้บริหาร HR จำเป็นต้องพยายามศึกษาหรือหาแนวคิดที่แตกต่างเพื่อให้ได้ข้อสรุปทางความรู้สึกที่ดีที่สุด อย่าไปยึดติดกับกรอบหรือวิธีการมองโจทย์ทางธุรกิจโดยพยายามให้ธุรกิจเห็นเพียงคำตอบเดียว สิ่งที่ดีที่สุดทางธุรกิจในเรื่องทุนมนุษย์ คำตอบอยู่ที่ภาคปฏิบัติหรือการนำไปใช้ได้จริง ๆ การอ่านตำราหรือศึกษาแนวคิดจากกลุ่มตะวันตกเป็นสิ่งที่น่าสนใจแต่ไม่ใช่ลอกเลียนแบบมาทั้งหมดจะต้องประยุกต์และปรับให้เหมาะสม (จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรธนา เทพจิต, หน้า 119-120)

#### 2.1.4.5 ลำดับชั้นของความรู้

องค์กรไม่สามารถจัดความรู้ในองค์กรของตนเองได้ ถ้าหากองค์กรนั้นไม่สามารถกำหนดนิยามของคำว่า “ความรู้” และไม่สามารถที่จะระบุได้ว่าความรู้ใดที่จำเป็นต่อองค์กรเพราะความรู้แต่ละอย่างไม่ได้มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ซึ่งภาพที่ได้แสดงถึงลำดับชั้นต่างๆของความรู้ทั้งนี้ยังความรู้มีลำดับสูงเท่าไรมันก็ยังมีคามหมาย และมีคุณค่ามากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเราสามารถอธิบายความสำคัญจากลำดับล่างขึ้นไปดังนี้



แผนภาพที่ 2.11 ลำดับชั้นของความรู้

ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, หน้า 244.

จากแผนภาพที่ 2.11 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

Data (ข้อมูล) ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่าง ๆ ซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มีคามหมาย

Information (สารสนเทศ) หมายถึง ข้อมูลที่ซึ่งเต็มไปด้วยบริบทและความหมายซึ่งรูปแบบและเนื้อหาของมันสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภทและประมวลผลแล้ว

Knowledge (ความรู้) ประกอบด้วยสาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ คนก็สามารถจะจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

Expertise (ความชำนาญ) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน Capability (ความสามารถ) ประกอบด้วยการใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กร ในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงาน ทุกคน ความสามารถไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่มันคือความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, 2552: 243-244)

#### 2.1.4.6 องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้คนเลือกนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ในการทำงานควรพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- การมีกลยุทธ์ (Strategic Choices) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรมีอยู่นั้น มีความเชื่อมโยงกับทุนมนุษย์ที่องค์กรมีหรือไม่

- การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) องค์กรได้มีการประเมินระดับพัฒนาการของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และมีการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

- การวางแผน (Planning) มีการระบุกลยุทธ์ งานหลัก งานที่เป็นวิกฤต ขนาดของแรงงาน และได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสรรหาคนอย่างไร

- การแสวงหาผู้มีวุฒิสมารถ (Acquiring Talent) ได้มีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร นายจ้าง มีการปฏิบัติตามแผน โดยการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกหรือไม่

- การสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่มีความสามารถ (Engaging Talent) องค์กรได้สร้างความผูกพันกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน ด้วยการสอนงาน จัดงานที่มีความหมายและท้าทายให้กับบุคลากรหรือไม่

- การพัฒนาผู้มีวุฒิสมารถ (Developing Talent) องค์กรได้จัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาคน เช่น การสร้างแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือไม่

- การใช้ประโยชน์จากวุฒิสมารถ (Deploying Talent) แผนการใช้ประโยชน์จากผู้มีวุฒิสมารถได้มีการออกแบบงานใหม่ ด้วยความคิดนอกกรอบ และมีการจัดทำการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงทั้งองค์กรหรือไม่

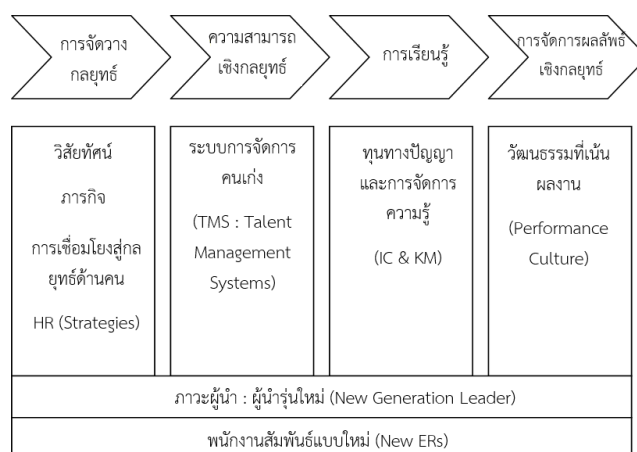
- การสร้างผู้นำ (Leading and Managing Talent) ได้มีการสร้างโครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารงานขององค์กรในอนาคตหรือไม่

- การรักษาผู้มีความสามารถ (Retaining Talent) การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานนั้นต้องมีระบบการจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การยกย่องยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด จนถึงระดับหัวหน้างาน โดยกำหนดกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และทุกกลุ่มต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันจึงจะทำให้การจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, หน้า 29-31)

#### 2.1.4.7 ลักษณะโมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การสังเคราะห์โมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital Management Model) เป็นดังแผนภาพที่ 2.12



แผนภาพที่ 2.12 โมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : ดนัย เทียนพุด, การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์, หน้า 55.

รายละเอียดในโมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีดังนี้

1) การจัตวางกลยุทธ์ (Strategic Alignment) เป็นการวางนโยบายทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

2) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) เป็นระบบการจัดการคน อัจฉริยะ (TMS) คือ การจัดหา ว่าจ้าง พัฒนาและรักษาคนอัจฉริยะ (Talent People) ด้วยความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจ (Cora Competencies : CC)

3) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสะสมทุนทางปัญญา (IC) และองค์การสามารถสร้างความรู้จากความรู้

4) ภาวะผู้นำ (Leadership) สนับสนุนการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (New Generation Leader) ตามคุณลักษณะของผู้นำที่นิยามไว้

5) บุคลากรสัมพันธ์แบบใหม่ (New ERs) เนื่องจากงานบริหารทุนมนุษย์จะเป็นลักษณะของการใช้ Contract Manager เพื่อดูแลระหว่างหน่วยงาน Outsourcing หรือ Partnering กับบุคลากรองค์กร

6) การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Result Management : SRM) เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนตามผลสำเร็จ สวัสดิการ การวัดผลงานด้วย KPLs และการวัดความสามารถจึงทำเพื่อผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร

โดยทั้งหมดนี้จะมีการจัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จด้าน HR (หรือบางครั้งเรียกว่า HR Scorecard) ที่เป็นรูปธรรมในการวัดโมเดลการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (दन्य तेयनपुठ्ठ, 2551 : 55-56)

### 2.1.7 หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักในการสร้าง “ทุนมนุษย์” ที่อาจจะแตกต่างจากการจัดการทุนมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเน้นในการสร้างคนให้เป็นทั้งคนเก่ง (วิชา) และคนดี (จรรยา) เนื่องจากปรัชญาทางพระพุทธศาสนาแสดงให้เห็นได้ชัดว่าพระพุทธศาสนาสามารถฝึกอบรมกุลบุตรที่เข้ามาอุปสมบทในพระพุทธศาสนาให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดีได้ (วิชาจรรยาสัมปโน) และผู้ที่ถูกฝึกอบรมแล้วก็จะกลายเป็นทุนมนุษย์ที่จะเป็นกำลังหลักในการประกาศพระพุทธศาสนา ดำรงพระสัทธรรมให้มีอายุยาวนานมาจวบจนทุกวันนี้ นอกจากนี้ พระพุทธศาสนายังมีหลักธรรมอีกมากมายที่จะสังเคราะห์ให้เป็นศาสตร์และศิลป์อนุโลมเข้ากับการจัดการทุนมนุษย์อันเป็นศาสตร์แห่งตะวันตกได้อีกด้วย การจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถจากการค้นคว้าหาข้อมูลจากพระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา รวมถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกสาระสำคัญออกเป็น 5 ประเด็นได้ดังนี้

2.1.7.1 พุทธวจนะเพื่อการจัดการทุนมนุษย์

2.1.7.2 หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

2.1.7.3 หลักเกณฑ์ในการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

2.1.7.4 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

2.1.7.5 อุปสรรคในการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

2.1.7.6 สรุปการจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

#### 2.1.7.1 พุทธวจนะเพื่อการจัดการทุนมนุษย์

พระไตรปิฎกเป็นคัมภีร์ที่บรรจุคำสอนของพระพุทธศาสนา ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า พุทธธรรม ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดรวบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้า ออกเป็นหมวดหมู่ แบ่งออกเป็นพระวินัย พระสูตร และพระอภิธรรม จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้หยิบยกเอาพระพุทธพจน์ที่สามารถอนุโลมเข้ากับการจัดการทุนมนุษย์มาแสดงไว้ดังนี้

##### 2.1.7.1.1 พุทธวจนะว่าด้วยทุนมนุษย์

1. นตฺถิ ปญญาสมา อาภา แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี แสงสว่างทุกชนิด ย่อมจะส่องสว่างไปได้แต่เพียงที่จะสามารถส่องได้เท่านั้น เช่น แสงพระอาทิตย์ย่อมจะส่องสว่างได้แต่กลางวันและ

สถานที่พอจะส่องได้เท่านั้น แต่แสงสว่างแห่งปัญญาสามารถส่องสว่างให้ทะลุโปร่งได้ทั้งหมด ไม่มีอะไรสามารถปิดกั้นได้ ถ้าเจริญให้ถึงที่สุดแล้วก็จะสามารถกำจัดความมืดที่แสงสว่างแห่งปัญญาธรรมดาไม่สามารถกำจัดคือ อวิชชาให้แจ่มแจ้งเห็นทางแห่งอริยมรรคจนถึงขั้นทุกข์ได้ในที่สุด

2. ปัญญา โลกสมิ ปชโชโต ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก คำว่า ปัญญา นั้นแปลว่า ความรอบรู้ คือ รู้ทางแห่งความเสื่อม รู้ทางแห่งความเจริญ และรู้ทั้งทางแห่งความเสื่อมทั้งทางแห่งความเจริญ แบ่งออกเป็น 2 คือ โลภียปัญญา และโลกุตตรปัญญา ปัญญาดังกล่าวข้างต้นจะเกิดมีขึ้นได้โดยทางทั้ง 3 คือ สุตมยปัญญา ปัญญาสำเร็จด้วยการฟัง จินตามยปัญญา ปัญญาสำเร็จด้วยการนึก คิด และ ภาวนามยปัญญา ปัญญาสำเร็จด้วยการอบรม ฉะนั้นบุคคลผู้มีปัญญาจึงสามารถคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. ปัญญา นรานํ รตนํ ปัญญาเป็นรัตนะของคนทั้งหลาย รัตนะ หมายถึงแก้วอัน ประเสริฐมีค่ามาก เช่น เพชร พลอย เป็นต้น ซึ่งให้สำเร็จประโยชน์และความสุขแก่ผู้ใช้สอยฉะนั้น ท่านจึงกล่าวว่า ปัญญาเป็นรัตนะของนรชน เพราะบุคคลเมื่อประกอบด้วยปัญญาแล้วย่อมอำนวยความสะดวกต่อผู้ประกอบทำให้สามารถดำเนินชีวิตให้เจริญรุ่งเรืองได้ และเมื่อเจริญให้มากขึ้นก็สามารถให้ถึงพระนิพพานอันเป็นความสุขที่แท้จริงได้

4. ปัญญา ว ธเนน เสยโย ปัญญาเท่านั้นประเสริฐกว่าทรัพย์ ปัญญาสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และความสุขอย่างกว้างขวางและไม่มีวันหมด ถ้าหากเราใช้ให้ถูกทางก็มีแต่จะเพิ่มพูนยิ่ง ๆ ขึ้นไป จนสามารถกำจัดกิเลสให้หมดสิ้นไป ดังนั้น จึงนับได้ว่าปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์ ธรรมดาทรัพย์สิ้นเงินทอง และของมีค่าต่าง ๆ ถ้าไม่รู้จักใช้ คือใช้โดยไม่ประกอบด้วยปัญญาแล้วมักใช้ไปในทางที่ผิด และยิ่งอาจหมดไปได้ สรุปว่า ทรัพย์ทุกสิ่งทุกอย่างจะเกิดมีขึ้นได้ต้องอาศัยปัญญา

5. สุตสูสํ ลภเต ปญญํ ตั้งใจฟังด้วยดีย่อมได้ปัญญา บุคคลเมื่อฟังแล้วเก็บเอา ไปคิด เมื่อคิดแล้วไม่เข้าใจก็ถามให้ได้ความ เมื่อได้ความแล้วก็จดจำไว้ ชื่อว่าเป็นผู้ฟังที่ดี ปัญญาย่อมเกิดแก่ผู้ฟังที่ดีเสมอ การฟังที่ดีมีอานิสงส์ 5 อย่าง คือ

1. ย่อมได้ฟังสิ่งที่ยังไม่เคยฟัง
2. ย่อมเข้าใจชัด ยิ่งขึ้นถึงสิ่งที่ฟังมาแล้ว
3. บรรเทาความสงสัยเสียได้
4. ทำความเห็นให้ถูกต้อง
5. จิตของผู้ฟังย่อม ผ่องใส อานิสงส์เหล่านี้จะสืบต่อกันไป แม้ในการภายหลัง

อำนวยความสะดวกให้สติปัญญาเพิ่มขึ้นโดยลำดับ

6. ปัญญา เจนํ ปสาสติ ปัญญาย่อมปกครองบุรุษนั้น ปัญญา คือความรู้ความ เข้าใจแจ่มแจ้ง บุรุษใดมีปัญญา ปัญญาที่จะอำนวยความสะดวกให้บุรุษนั้นรู้จักแก้ไขวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ว่าสิ่งไหนดีแล้ว และให้บุรุษนั้นสามารถเอาตัวรอดจากฝ่ายชั่ว ให้ดำรงอยู่ในฝ่ายดีได้ ปัญญา นั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการประกอบ คือประกอบอุบายเป็นเครื่องให้ปัญญาเกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อ ปัญญาเกิดมีขึ้นก็จะช่วยบำบัดทุกข์อันนวยสุขให้เกิดได้

7. ปัญญา บริสุขุณฺตี คนจะบริสุทธิ์ได้ด้วยปัญญา บุรุษนั้น แปลว่า คนมีกิเลสหนา มีปัญญา ทียบ โดยปกติธรรมชาติใจของคนชอบไหลไปสู่ที่ต่ำเสมอ ทำให้ตกไปในอำนาจแห่งกิเลสตัณหาได้ง่าย

ทำให้จิตใจเศร้าหมอง ฉะนั้น การที่จะทำให้จิตใจบริสุทธิ์ผ่องใสได้นั้น ต้องอาศัยปัญญาเท่านั้น โดยใช้ปัญญาเป็นเครื่องพิจารณาถึงเหตุถึงผลให้รู้แจ้งเห็นจริงทั้งในทางเจริญและทางเสื่อม จึงจะทำให้จิตใจบริสุทธิ์ สะอาด สว่าง และสงบได้

8. ทูลโลโก ปุริสาชณโ บรุชอาชาไนย หาได้ยาก บรุชอาชาไนย คือ บรุชที่สร้างสมบารมีธรรมมานาน เป็นบรุชพิเศษ สามารถเข้าใจอะไรได้ฉับพลัน มีอะไรที่เหนือกว่าผู้อื่น ดังนั้น จึงหาได้ยากที่สุด บรุชอาชาไนยย่อมเกิดในตระกูลสูง คือ พระมหากษัตริย์เมื่อครองราชย์ก็ปกครองประชากรราษฎรโดยยุติธรรม อยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข และยังสามารถนำความเจริญรุ่งเรืองมาให้แก่ประเทศชาติ เมื่อออกบรรพชาอุปสมบทก็เป็นผู้บริบูรณ์ด้วยคุณธรรมอย่างที่สุด และยังสามารถนำสัตว์โลกให้พ้นจากทุกข์ให้ได้รับความสุข

9. สุวิชาโน ภว โหติ ผู้เจริญ ก็รู้ได้ง่าย ผู้รู้ดี ได้แก่ ผู้รู้วิชาในทางใดทางหนึ่ง คือ ถ้าเป็นผู้รู้ดีในทางโลก และชำนาญแล้ว ก็สามารถที่จะนำความรู้มาประกอบการงานให้เจริญรุ่งเรืองได้ ถ้าเป็นผู้รู้ดีในทางธรรม ซึ่งมุ่งแต่จะละบาปบำเพ็ญกุศล คือ รู้จักการทำความดีรู้จักหลีกเลี่ยงความชั่ว เพื่อมุ่งปฏิบัติธรรม ก็จะสามารถบรรลุคุณธรรมชั้นสูง ๆ ขึ้นไปเรื่อย ๆ ได้ตามลำดับ

จากพุทธวจนะที่ข้างต้นซึ่งองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้เป็นอมตวาจาผ่านถ้อยคำอันเป็นสำนวนโคลงฉันท์แสดงให้เห็นว่า “ปัญญา” นั้นนับว่าเป็น “ทุน” ที่มีมูลค่าอย่างมหาศาล เพราะกว่าจะสำเร็จมาเป็นปัญญาได้นั้นต้องผ่านการสังเคราะห์จากกระบวนการเรียนรู้มาแล้วซึ่งปัญญาในทางพระพุทธศาสนานั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ โลกียปัญญา และโลกุตตรปัญญา อันจะเกิดขึ้นได้โดย 3 ทาง คือ สุตมยปัญญา ปัญญาสำเร็จด้วยการฟัง (ปรโตโฆสะ) จินตมยปัญญา ปัญญาสำเร็จด้วยการนึกคิด (โยนิโสมนสิการ) และภาวนามยปัญญา ปัญญาสำเร็จด้วยการอบรมพัฒนา (สมถะวิปัสสนากัมมัฏฐาน) ซึ่งทางทั้ง 3 นั้นเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ การตรึกตรอง และการฝึกอบรมแล้วสำเร็จรูปเป็นปัญญาที่สมบูรณ์แบบ นั้นจึงแสดงให้เห็นว่าคนที่มีความปัญญาก็จัดว่าเป็นทุนมนุษย์ที่ดีขององค์กรนั่นเอง เพราะสามารถดึงเอาปัญญาซึ่งถูกกลั่นกรองแล้วด้วยกระบวนการเรียนรู้ ตรึกตรอง และอบรมพัฒนาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ และจากที่กล่าวไว้เบื้องต้นว่า ปัญญาเป็นทุนที่มีมูลค่าอย่างมหาศาลก็เพราะปัญญานั้นมนุษย์สามารถสร้างให้เกิดมีในตนได้โดยผ่านกระบวนการทั้ง 3 วิธีที่กล่าวมา ยิ่งผู้ที่มีปัญญาอยู่แล้วก็อาจนับได้ว่าเป็น “ทุนมนุษย์ที่ดีคนหนึ่ง”

#### 2.1.7.1.2 พุทธวจนะสำหรับผู้มีหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์

1. นยฺ นยติ เมธาวิ นักปราชญ์ผู้มีปัญญา ย่อมแนะนำสิ่งที่ควรแนะนำ ได้แก่ บุคคลผู้ฉลาดรอบรู้ คือ รู้ทางเสื่อม รู้ทางเจริญ และประกอบแต่สิ่งที่มีประโยชน์ เป็นผู้มีความดีในสันดาน จึงแนะนำผู้อื่นแต่สิ่งที่ควรแนะนำ คือ สิ่งที่ดีสุดรับไปประพฤติตามแล้ว มีแต่ประโยชน์ทุกประการ ดังนั้น บุคคลผู้แสวงหาความชอบแก่ตนเอง พึงยินดีไปมาหาสู่คนมีปัญญาและสดับรับฟังโอวาทของท่านแล้วทรงจำไว้ แล้วนำมาปฏิบัติตามก็จะมีปัญญาฝ่ายเดียว

2. อธฺรยาณํ น ญฺยชติ นักปราชญ์ผู้มีปัญญา ย่อมไม่ชักชวนในสิ่งที่ไม่ใช่ธฺระ นักปราชญ์หมายถึง บุคคลผู้ฉลาดรอบรู้ คือ รู้ในทางที่ควรประกอบและไม่ควรประกอบทางอันเป็นธฺระและไม่ใช่ธฺระ ดังนั้น ท่านเมื่อจะประกอบแต่การงาน ก็ประกอบแต่การงานอันเป็นธฺระหน้าที่ของตนในทางโลก

เช่น เป็นผู้ครองเรือนก็ต้องขยันทำมาหากินในทางอันชอบ ในทางธรรมต้องเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ ประกอบตัวอยู่ในศีลธรรม ประพฤติสิ่งที่ควรประพฤติ

3. อุตตมานุเจ ตถา กยิรา ยถณญมนุสาสติ บุคคลพร่ำสอนผู้อื่นอย่างไรก็ฟังทำตน ฉะนั้น ผู้พร่ำสอนที่ดั้นด้นต้องเป็นทั้งผู้แนะนำและผู้นำ ผู้แนะนำคือผู้ชี้ทางให้รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรเป็นบุญ อะไรเป็นบาป อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ อะไรเป็นประโยชน์ อะไรไม่เป็นประโยชน์ เป็นผู้นำคือทำตัวเองให้เป็นแบบฉบับที่ดี ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม หาเลี้ยงชีพโดยสุจริต เป็นต้น เมื่อทำได้ดังนี้ จะพร่ำสอนใครเขาก็จะยินดีรับฟัง และปฏิบัติตาม แต่การที่จะปฏิบัติตนได้ดังกล่าวข้างต้นนั้นจะต้องเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่ลืมหิวสติอยู่เสมอ จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้พร่ำสอนที่ดี

4. สุขสส ทาทา เมธาวิ สุข โส อธิคจฉติ ประชาญผู้มีปัญญา...ให้สุข ย่อมได้สุข ประชาญ หมายถึง ท่านผู้ฉลาด ครอบรู้และประพฤติแต่สิ่งที่ดีเป็นประโยชน์ นักปราชญ์ท่านย่อมให้ความสุขแก่ผู้อื่น คือ ให้บุคคลผู้ทุกข์กาย ทุกข์ใจ พ้นจากความทุกข์นั้น เช่น ให้บุคคลผู้เลวทรามผู้ประพฤติแต่เลวทรามประพฤติไปในทางที่ชั่ว ให้ตั้งอยู่ในศีลธรรม ให้ประพฤติปฏิบัติดีงาม ให้มีความสุขกายสุขใจ ด้วยผลแห่งการทำเช่นนั้น ท่านจะได้รับความสุขทั้งในโลกนี้และในโลกหน้า คืออยู่ในโลกนี้ก็มิแต่คนรักนับหน้าถือตาม จากโลกนี้ไปแล้วย่อมไปสู่สุคติ

5. เสฏฐ นพโท เสฏฐ มุเปติ ฐานํ ผู้ให้ของประเสริฐ ย่อมเข้าถึงสถานที่ประเสริฐ ฐานะที่ประเสริฐ หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่การงานหรือยศบรรดาศักดิ์ สิ่งที่เป็นที่ปรารถนาของคนทั่วไป ฐานะเช่นนี้อันบุคคลผู้ให้สิ่งที่ประเสริฐ คือสิ่งที่มีประโยชน์และเป็นสิ่งที่ชอบใจของผู้รับเท่านั้น จึงจะได้รับ เช่น บุคคลผู้สละทรัพย์สินทำบุญให้ทานนำประโยชน์แก่ส่วนรวมเขาย่อมได้รับชื่อเสียงเกียรติยศในโลกนี้และเมื่อละจากโลกนี้ไปแล้ว เขาย่อมมีสุคติเป็นที่ไปในโลกหน้า

6. ททํ ปิโย โหติ ภขนติ นํ พหู (นรชนผู้ไม่ตระหนี่) ให้ทานอยู่ย่อมเป็นที่รักของคนหมู่มาก คนหมู่มากย่อมคบหานรชนนั้น ผู้ให้คือผู้สละบริจาคให้ปันสิ่งของหรือวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่งแก่ผู้อื่น ด้วยใจบริสุทธิ์ ฝ่ายผู้รับก็เกิดความยินดี ซึ่งในน้ำใจของเขา เขาก็จะเป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น คนเป็นอันมากอยากจะทำสมาคมนกับเขา เพราะว่าเขานำประโยชน์และความสุขมาให้ เช่น พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงให้ธรรมเป็นทาน ถึงแม้พระองค์ปรินิพพานไปนานแล้ว แต่ชนเป็นอันมากยังกราบไหว้เคารพบูชาพระองค์อยู่

7. ททํ มิตตานิ คนถติ บุคคลเมื่อให้ ย่อมผูกไมตรีไว้ ผู้ให้ คือ บุคคลผู้บริจาค สละให้ปันวัตถุสิ่งของอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยจิตอันบริสุทธิ์แก่ผู้อื่น มิได้หวังสิ่งตอบแทน ฝ่ายผู้รับก็ยินดีและดีใจ จนมีความรัก เคารพนับถือ และซึ่งในน้ำใจของผู้ให้และยังมุ่งหวังที่จะตอบแทนตามกำลัง ความสามารถของตนจะทำได้ เพราะการให้นั้นนำความสุขความเจริญและประโยชน์มาให้ทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ให้และผู้รับ แต่บรรดาการให้ทั้งปวงพระพุทธองค์ทรงสรรเสริญการให้ธรรมเป็นทานว่ายอดเยี่ยมกว่าการให้ทั้งหมด

8) มนาปทายี ลภเต มนาปี ผู้ให้ของที่น่าพอใจ ย่อมได้ของที่น่าพอใจ ผู้ให้สิ่งที่ชอบใจ คือ บุคคลผู้ให้สิ่งที่ยังปิติความยินดีให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับ ฝ่ายผู้รับเมื่อได้รับแล้วย่อมจะยินดีและซึ่งใจในผู้ให้ยังเป็นของที่ชอบใจด้วยแล้ว ย่อมจะชอบใจและดีใจมากด้วย เราย่อมสำนึกไว้ในบุญคุณของผู้ให้และให้

ตอบแทนสิ่งของที่ชอบใจแก่ผู้ให้เช่นกัน ตรงกันข้ามถ้าให้ของที่ไมดี ไม่ชอบใจแลกกับความพินาศให้แก่ตัวเราเช่นกัน

9) ทพเหยย ปุริโส ทานํ ทาน (จะมากหรือน้อยก็ตาม) คนก็ควรจะให้สิ่งของที่ควรให้ในที่นี่ หมายถึง สิ่งของที่ไม่เป็นพิษไม่เป็นภัยแก่ผู้รับและผู้อื่นซึ่งหามาได้โดยชอบธรรมมีแต่อำนาจประโยชน์และความสุขให้เกิดขึ้นอย่างเดียวกันได้แก่ ปัจจัย 4 คือ ผ้านุ่งและผ้าห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรคที่ตนหามาได้โดยชอบธรรม เพื่อเป็นการสงเคราะห์ ผู้ตกทุกข์ได้ยากและเพื่ออุปัชฌายบุคคลผู้ควรแก่การบูชาด้วยใจที่บริสุทธิ์ ทานนั้นจึงจะมีผลมาก

10) สพพทานํ ธรรมทานํ ชินาติ การให้ธรรมย่อมชนะการให้ทั้งปวง ทาน ในที่นี้ หมายถึง การสละให้ด้วยความยินยอมพร้อมใจ ทานอย่างสังเขปมี 2 อย่าง คือ อามิสทาน การให้วัตถุเป็นทาน ธรรมทาน การให้ธรรมเป็นทาน การที่จะให้ทานมีผลมากนั้นต้องประกอบด้วย 1. ทั้งผู้ให้และผู้รับมีใจบริสุทธิ์ 2. ของที่นำมาถวายต้องได้มาโดยชอบธรรม บรรดาทานทั้ง 2 อย่างนั้น พระพุทธองค์ทรงแสดงสรรเสริญธรรมทานว่าเป็นการให้ที่ชนะการให้ทั้งปวง

จากอรรถาธิบายขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ข้างต้นนั้นเป็นการหยิบยกเอาพุทธวจนะที่เกี่ยวข้องในการจัดการทุนมนุษย์ทั้งโดยปริยายและนิปริยายมาแสดงเพื่อให้เห็นภาพของการจัดการทุนมนุษย์ในเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งพุทธวจนะดังกล่าวนี้มีนัยสำคัญที่มุ่งประสงค์ถึงบุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์ กล่าวคือ ขนชั้นหัวหน้า หรือนักบริหารนักปกครอง เริ่มต้นจากตัวผู้บริหารเองต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถปราดเปรื่องไปด้วยศาสตร์และศิลป์ ที่เรียกว่า “เมธาวิ” รู้จักสิ่งอันเป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับทั้งความรู้และความสามารถรวมไปถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “อิตตสัมมาปณิธิ” (การวางตนชอบ) ต้องมีจิตวิริยะอุตสาหะในการทำงาน กล่าวคือ มีการมอบรางวัลสินจ้างตามความเหมาะสมรวมไปถึงมาตรการเด็ดขาดในการจัดการกับบุคลากรผู้ประพฤติมิชอบเพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่าง ดังสุภาษิตไทยที่ว่า ตัดไม้ข่มนาม หรือสุภาษิตบาลีที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ ข่มคนที่ควรข่ม ยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง”

### 2.1.7.1.3 ทุนมนุษย์ในพระพุทธศาสนา (พุทธบริษัท 4)

#### 1. ภิกษุ (นิกบวชเพศชาย)

คำว่า ภิกษุ มีอธิบายว่า ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้ขอ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะอาศัยการ เทียวขอ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะใช้ผืนผ้าที่ถูกทอให้เสียราคา ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเรียกกันโดยโวหาร ชื่อว่า ภิกษุ เพราะการปฏิญญาตน ชื่อว่า ภิกษุ เพราะพระพุทธเจ้าทรงบวชให้ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้อุปสมบทด้วยไตรสรณคมน์ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้เจริญ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้มีสาระ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้ยังต้องศึกษา ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้ไม่ต้องศึกษา ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้ที่สงฆ์ พร้อมเพรียงกันอุปสมบทให้ด้วย ญัตติจตุตถกรรม ที่ถูกต้อง สมควรแก่เหตุ ในภิกษุที่กล่าวมานั้น ภิกษุที่สงฆ์พร้อมเพรียงกันอุปสมบทให้ด้วยญัตติจตุตถกรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่เหตุนี้ที่พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงประสงค์เอาว่า ภิกษุ ในความหมายนี้

#### 2. ภิกษุณี (นิกบวชเพศหญิง)

คำว่า ภิกษุณี มีอธิบายว่า ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้ขอ ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะอาศัย การเที่ยวขอ ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะใช้ผืนผ้าที่ถูกทอให้เสียราคา ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะเรียกกันโดยโวหาร

ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะการปฏิญญาตน ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะพระพุทธรเจ้าทรงบวชให้ ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะเป็นผู้อุปสมบทด้วยไตรสรณคมน์ ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะเป็นผู้เจริญ ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะเป็นผู้มี สาระ ชื่อว่า ภิกษุ เพราะเป็นผู้ยังต้องศึกษา ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะเป็นผู้ไม่ต้องศึกษา ชื่อว่า ภิกษุณี เพราะเป็นผู้ที่สงฆ์ 2 ฝ่าย พร้อมเพรียงกันอุปสมบทให้ด้วย ญัตติจตุตถกรรม ที่ถูกต้อง สมควรแก่เหตุ ในภิกษุณีที่กล่าวมานี้ ภิกษุณีที่สงฆ์ 2 ฝ่าย พร้อมเพรียงกันอุปสมบทให้ด้วยญัตติจตุตถกรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่เหตุ ที่พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงประสงค์เอาว่า ภิกษุ ในความหมายนี้

3. อุบาสก ได้แก่ ชายผู้นั่งใกล้พระรัตนตรัย คนใกล้ชิดพระพุทธศาสนา คฤหัสถ์ ผู้ชายที่แสดงตนเป็นคนนับถือพระพุทธศาสนา โดยประกาศถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ

4. อุบาสิกา ได้แก่ หญิงผู้นั่งใกล้พระรัตนตรัย คนใกล้ชิดพระพุทธศาสนาที่เป็นหญิง คฤหัสถ์ ผู้หญิงที่แสดงตนเป็นคนนับถือพระพุทธศาสนาโดยประกาศถึงพระรัตนตรัย

พุทธบริษัททั้ง 4 ที่กล่าวมา ถือได้ว่าเป็นทุมนมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนา พระพุทธศาสนาจะดำรงอยู่ได้ยาวนานต้องอาศัย ทุมนมนุษย์ ทั้ง 4 ที่เป็นดุจเสาค้ำเรือนทั้ง 4 เสา กล่าวคือ ภิกษุและภิกษุณีมีหน้าที่ในการศึกษาเล่าเรียนทั้งปริยัติและปฏิบัติให้ชำรองเพื่อให้เกิดปฏิเวธ แล้วนำหลักธรรมไปประกาศให้หมู่มวลมนุษยโลกได้รับทราบและนำไปปฏิบัติให้เกิดสัมมาทิฐิผู้มี ความเห็นถูกต้องตามครรลองครองธรรม ส่วนอุบาสกและอุบาสิกาก็มีหน้าที่ในการให้การอุปถัมภ์ค้ำชู ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ด้วยเหตุนี้พุทธบริษัททั้ง 4 จึงเป็นดุจเสาที่ค้ำพระพุทธศาสนาเอาไว้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุมนมนุษย์ของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง

### 2.1.7.2 หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับการจัดการทุมนมนุษย์

พระไตรปิฎกเป็นคัมภีร์ที่บรรจุคำสอนของพระพุทธศาสนา ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่าพุทธธรรม ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดรวบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้า ออกเป็นหมวดหมู่ แบ่งออกเป็นพระวินัย พระสุตฺต และพระอภิธรรม จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้หยิบยกเอาหลักพุทธธรรมที่สามารถอนุโลม เข้ากับการจัดการทุมนมนุษย์มาแสดงไว้ดังนี้

#### 1. หลักพุทธธรรมสำหรับทุมนมนุษย์เอง

1.1 วุฑฒิ คือ ธรรมเป็นเหตุแห่งความเจริญ 4 อย่าง

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. สัปปริสสังเสวะ     | คบสัตบุรุษ            |
| 2. สัทธัมมัสสวนะ      | ฟังคำสอนของท่าน       |
| 3. โยนิโสมนสิการ      | ตรិตรองโดยอุบายที่ชอบ |
| 4. ธัมมานุธัมมปฏิบัติ | ปฏิบัติสมควรแก่ธรรม   |

คนดี คือ ผู้มีความรู้ดี มีความประพฤติดี มีกายวาจาสงบ มีจิตมั่นคง ประกอบด้วยธรรมของ สัตบุรุษ 7 ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จัก บุคคล ชื่อ สัตบุรุษ

การเข้าไปหาสัตบุรุษ สนทนากับท่าน ปรีกษาหาหรือกับท่าน สอบถามสิ่งที่ตนยังไม่รู้หรือที่ตนสงสัย เพื่อนำเอาความรู้ความประพฤติของท่านที่เหมาะสมแก่ตนมาปฏิบัติตาม ชื่อ สัปปุริสังเสาะ

คำสอนของสัตบุรุษ ชื่อ สัทธรรม การตั้งใจฟังคำแนะนำสั่งสอนของสัตบุรุษด้วยความเคารพ กำหนดจดจำคำที่ท่านสอน เพื่อนำมาประพฤติปฏิบัติตาม ชื่อ สัทธัมมัสสวนะ

การตริตรองพิจารณาธรรมที่ฟังแล้วด้วยปัญญา ให้รู้ว่าสิ่งใดดี สิ่งใดชั่ว สิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควร เป็นต้น และให้รู้ว่าคำสอนของท่านนั้นตนควรปฏิบัติตามได้มากน้อยเพียงใด หรือปฏิบัติในกาลเทศะเช่นใด เมื่อปฏิบัติแล้วจะเกิดผลอย่างไร ชื่อ โยนิโสมนสิการ

การได้คบสัตบุรุษ ได้ฟังธรรมของท่าน พิจารณาตริตรองโดยแยบคายแล้วปฏิบัติตามสมควรแก่ตน ตามสมควรแก่หน้าที่ ตามสมควรแก่เพศ ตามสมควรแก่วัย หรือตามที่ตนได้ตรองเห็นแล้ว เป็นต้น ชื่อ ธัมมานุธัมมปฏิบัติ

1.2 จักร คือ ธรรมเป็นดุษฎีอันประพฤติตามให้ถึงความเป็นใหญ่ 4 อย่าง

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1. ปฏิรูปเทสวาสะ   | การอยู่ในถิ่นฐานที่ดี                           |
| 2. สัปปุริสุปัสสยะ | การสมาคมกับสัตบุรุษ                             |
| 3. อตตสัมมาปณิธิ   | การตั้งตนไว้ชอบ                                 |
| 4. ปุพเพตปุญญาตา   | ความเป็นผู้ได้ทำความดีไว้ก่อนแล้ว ภูมิประเทศที่ |

ปลอดภัย

สมควรแก่การประกอบอาชีพตามที่ตนถนัด มีสถานศึกษาและสถานพยาบาล มีวัดวาอาราม มีเพื่อนบ้านที่ดี มีผู้ปกครองที่ยุติธรรม ชื่อ ปฏิรูปเทสะ การอยู่ในถิ่นที่สมควรดังกล่าวแล้วชื่อ ปฏิรูปเทสวาสะ การอยู่ในถิ่นที่ปลอดภัย หรือที่สมควรแก่ตนก็ดี การปรับปรุงถิ่นของตนให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการสร้างวัด ตัดถนน ทำชลประทาน เป็นต้น แล้วอยู่ในที่นั้นก็ ฟังสงเคราะห์เข้าในข้อนี้

การคบสัตบุรุษคือคนดีนั้น ได้แก่ การคบหาสมาคมกับสัตบุรุษตามที่ได้อธิบายแล้วใน วุทฒิ 4 ชื่อ สัปปุริสุปัสสยะ การคบคนดี คบเพื่อนภิกษุสามเณรดี เป็นต้น ฟังสงเคราะห์เข้าในข้อนี้

การตั้งตนไว้ในความดี เช่น ทำตนให้มีศรัทธา ให้มีศีลธรรมอันดีงามให้มีการสละบริจจาค เป็นต้น ชื่อ อตตสัมมาปณิธิ การตั้งตนไว้ตามฐานะตามเพศ ตามวัย และตามธรรม เช่น ตามฐานะ มารดา บิดา หรือบุตร ตามฐานะอุปัชฌาย์อาจารย์หรือศิษย์ และฐานะพลเมืองดีหรือผู้ปกครองดี เป็นต้น ก็สงเคราะห์เข้าในข้อนี้

ความมีบุญ คือ ความดีที่ได้ทำไว้ในวันก่อน เดือนก่อน ปีก่อน หรือชาติก่อน ชื่อ ปุพเพตปุญญาตา ในทำนองเดียวกัน การทำความดีในวันนี้ เดือนนี้ ปีนี้ หรือชาตินี้ จักเป็นความดีใน วันหน้า เดือนหน้า ปีหน้า หรือชาติด้วย

1.3 ปธาน คือ ความพากเพียร 4 อย่าง

- |                  |            |
|------------------|------------|
| 1. สังวรปธาน     | เพียรระวัง |
| 2. ปหานปธาน      | เพียรละ    |
| 3. ภาวนาปธาน     | เพียรเจริญ |
| 4. อนุรักษนาปธาน | เพียรรักษา |

ความตั้งใจสำรวมอินทรีย์ 6 คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ไม่ให้ยินดียินร้ายเกิดขึ้น เมื่อตาเห็น รูป หูฟังเสียง เป็นต้น ชื่อ สังวรปธาน

ความตั้งใจละบาปกุศลที่เกิดขึ้นแล้วในสันดานให้หมดสิ้นไป เช่น ละความมักได้ ความใจน้อย และความเกียจคร้าน เป็นต้น ที่มีอยู่ในสันดาน ชื่อ ปหานปธาน

ความตั้งใจสร้างคุณความดี คือ ศีล สมာธิ ปัญญา เป็นต้น ที่ยังไม่มีให้เกิดขึ้น หรือที่มีอยู่ แล้วให้เจริญยิ่งขึ้น ชื่อ ภาวนาปธาน

ความตั้งใจรักษาความดี หรือรักษาบุญกุศลที่มีอยู่แล้วไม่ให้เสื่อม คือ ไม่ทอดทิ้งความดี และไม่ปล่อยให้ความชั่วมาแทนความดี ชื่อ อนุรักษนาปธาน

ความเพียร 4 อย่างนี้ เป็นความเพียรชอบ ควรประกอบให้มีในตน

1.4 อิทธิบาท คุณเครื่องให้สำเร็จตามความประสงค์ 4 อย่าง

1. ฉันทะ           พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
2. วิริยะ           เพียรประกอบสิ่งนั้น
3. จิตตะ         เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ไม่วางธุระ
4. วิมังสา       หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

ความพอใจรักใคร่ในอันจะทำความดี ชื่อ ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในศิลปะที่ควรศึกษาก็ ดี ในการประกอบกิจเลี้ยงชีวิตก็ดี ในหน้าที่ของตนก็ดี ในธรรมวินัยที่ควรศึกษาและปฏิบัติก็ดี พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้

ความเพียรประกอบความดีด้วยความกล้าหาญ ชื่อ วิริยะ ความบากบั่นในการศึกษาศิลปะ วิทยาก็ดี ในการละอกุศล และเจริญกุศลเป็นต้นก็ดี ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวความยากลำบาก พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้

ความเอาใจฝักใฝ่ในความดีด้วยความตั้งใจ ไม่วางธุระ ชื่อ จิตตะ ความเอาใจใส่ในศิลปะ วิทยาก็ดี ในหน้าที่การงานเป็นต้นของตนก็ดี ในธรรมวินัยที่พึงศึกษาและปฏิบัติก็ดี ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวความยากลำบาก พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้

ความตริตรองพิจารณาเหตุผลสิ่งนั้น ๆ ด้วยปัญญา ชื่อ วิมังสา ความตริตรองค้นคว้าเหตุผล ในศิลปะ วิทยาที่ศึกษาด้วยปัญญาก็ดี ในอาชีพที่ตนประกอบก็ดี ในหน้าที่การงานก็ดี ในธรรมวินัยก็ดี เพื่อความรู้และความก้าวหน้า พึงสงเคราะห์เข้าในข้อนี้

ธรรมคุณเครื่องแห่งความสำเร็จ ต้องประกอบเข้าด้วยกันในขณะหนึ่งของอินทรีย์พละที่จะพิจารณาใช้หัวข้อธรรมใด เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จให้เกิดขึ้นในตนก็จะยกหัวข้อธรรมนั้น ๆ มาปฏิบัติ ดังพุทธองค์ตรัสสอนว่า เราได้บอกปฏิบัติทุกประการแล้ว สวาก ทั้งหลายของเราปฏิบัติตามแล้วย่อม เจริญอิทธิบาทสี่ อันประกอบด้วยฉันทสมาธิ วิริยะสมาธิ จิตสมาธิ วิมังสาสมาธิ และปธานสังขาร ก็เพราะสวากทั้งหลายของเรา ปฏิบัติตามปฏิบัติที่เราบอกแล้วเจริญอิทธิบาทสี่นั้นแล สวากของเราเป็นอันมากจึงได้บรรลุที่สุดแห่งอภิญญาบารมีอยู่”

อานิสงส์ของการเจริญอิทธิบาท 4 ที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสกับพระอานนท์ว่า “อานนท์ อิทธิบาท 4 ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยาน ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว สังสมแล้ว ปรารภดีแล้ว ผู้นั้นเมื่อมุ่งหวังอยู่ พึงดำรงอยู่ได้ 1 กัปหรือเกินกว่ากัป”

1.5) พละ คือ ธรรมเป็นกำลังในการต่อสู้ข้าศึกคือ อกุศล 5 อย่าง

1. สัทธาพละ    ธรรมเป็นกำลังคือความเชื่อ
2. วิริยะพละ    ธรรมเป็นกำลังคือความเพียร

3. สติพละ        ธรรมเป็นกำลังคือความระลึกได้
4. สมาธิพละ    ธรรมเป็นกำลังคือความตั้งใจมั่น
5. ปัญญาพละ   ธรรมเป็นกำลังคือความรู้

สัทธา ในที่นี้ หมายถึง ความเชื่อต่อความตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า

วิริยะ หมายถึงความ เพียรในสัมมปปธาน 4 และสัมมาวายามะในอริยมรรค

สติ หมายถึงความระลึกชอบในอริยมรรค

สมาธิ หมายถึง ฌาน 4 มีปฐมฌานเป็นต้น และ

ปัญญา หมายถึงความรู้ เป็นอริยปัญญา ธรรม เหล่านี้ บางครั้งเรียก อินทรีย์ 5 เพราะเป็นใหญ่ในกิจของตนในธรรมเหล่านี้ สัทธาใด เป็นกำลังต่อสู้อสัทธียะ คือ ความไม่มีศรัทธา สัทธานั้น ชื่อพละ สัทธาใดชนะอสัทธียะแล้วถึงความเป็นใหญ่ สัทธานั้นชื่อว่า อินทรีย์ แม้วิริยะ สติ สมาธิ ปัญญา ก็เป็นพละและอินทรีย์โดยนัยนี้

1.6 อริยทรัพย์ ทรัพย์อันประเสริฐที่ติดตัวอยู่ภายในจิตใจอย่างประเสริฐ 7 อย่าง

1. สัทธาณะ        เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ
2. สีลณะ         รักษากาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย
3. หิริณะ         ความละอายต่อบาปทุจริต
4. โอตตปปณะ    สะดุ้งกลัวต่อบาปทุจริต
5. พาหุสัจจณะ    ความเป็นผู้ได้ยินได้ฟังมามาก คือทรงจําธรรมและศิลปวิทยามาก
6. จาคณะ         ความเสียสละให้ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ปัน
7. ปัญญาณะ    ความรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์

ความเชื่อต่อสิ่งที่ควรเชื่อ คือ เชื่อความตรัสรู้ของพระผู้มีพระภาคเจ้า เชื่อกรรมและผลของกรรมก็ดี เรียกว่า สัทธา

การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย คือ รักษาศีล 5 ศีล 8 หรืออุโบสถศีลและสำรวมในพระปาติโมกข์เป็นต้น เรียกว่า สีล

ความละอาย หมายถึง ความกระตาคละอายใจไม่กล้าที่จะทำความชั่วทั้งปวง เรียกว่า หิริ

ความกลัว หมายถึง ความกลัวต่อบาป หรือกลัวผลแห่งบาปที่จะตามสนอง เรียกว่า โอตตปปะ

การได้ยินได้ฟังมากแล้วทรงจําสิ่งที่ได้ฟังนั้นได้ เรียกว่า พาหุสัจจะ

การสละให้ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ เรียกว่า จาคะ การสละกำลังและสละเวลาช่วยเหลือผู้อื่น และสละสิทธิ์ของตนให้ผู้อื่น พึงสงเคราะห์เข้าในจาคะข้อนี้ทั้งหมด

ความรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์เป็นต้น เรียกว่า ปัญญา แม้ความรู้ศิลปวิทยาเป็นต้น ก็สงเคราะห์เข้าในข้อนี้ด้วย

อริยทรัพย์ 7 ประการนี้ จัดว่าเป็นทรัพย์ที่ประเสริฐ ดีกว่าทรัพย์ภายนอก คือ ไม่เสียหายหรือเป็นอันตรายต่างๆ เพราะโจรปล้นหรือทายาทแย่งเอาไปไม่ได้ ผู้มีอริยทรัพย์ ชื่อว่าไม่ยากจน เพราะเป็นทุนสร้างทรัพย์ภายนอกได้ฉะนั้น จึงควรพอกพูนแสวงหาให้มีในตน

1.7 สปัริสธรรม (ทุนมนุษย์สมบูรณ์แบบ) 7 อย่าง

1. ธรรมมัญญตา ความเป็นผู้รู้ธรรม คือ เหตุ
2. อตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักธรรม คือ ผล
3. อตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน
4. มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ
5. กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา
6. ปริสสัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชน
7. ปุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกคบบุคคล

บุคลาการขององค์การ ที่นับว่าเป็นทุนมนุษย์ภายในองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริงองค์การ เป็นผู้ที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ สันติสุข และความสวัสดิ์ จำต้องมีธรรมหรือคุณสมบัติ 7 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

ธรรมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจการหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่า ตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดา หรือ หลักความเป็นจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต

อตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมาย และความมุ่งหมายของ หลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำอยู่อย่างนั้น ๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ทำให้มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะ การงานอย่าง นั้น ๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายของคติธรรมดา และประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิต

อตตัญญตา รู้ตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น บัดนี้เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมและทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกต้องที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนถึงแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้ความพอดี เช่น รู้ประมาณในการบริโภคในการใช้จ่ายทรัพย์รู้ความพอเหมาะพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจการต่าง ๆ ตลอดจนถึงพักผ่อนนอนหลับและสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลาย ทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ โดยมีใช้เพียงเพื่อเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจ หรือเอาแต่ใจของตนแต่ทำความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองด้วยปัญญา

กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจการ หน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่างๆและเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหน ควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนถึงรู้จักเวลา และวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล

ปรีสัญญฤตา รู้ชุมชน คือ รู้จักที่ชุมชน และชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา ควรต้องทำกริยาอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ ๆ เป็นต้น

บุคคลัญฤตา รู้บุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหย่อนอย่างไรและรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้คดีอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอน อย่างไร จึงได้ผลดี ดังนี้ เป็นต้น

1.8 นาถกรรมธรรม คุณธรรมที่ทำตนให้เป็นที่พึงของตน 10 อย่าง

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. สील                | รักษากายวาจาให้เรียบร้อย                                |
| 2. พาหุสัจจะ          | ความเป็นผู้ได้ยินได้ฟังมาก                              |
| 3. กัลยาณมิตรตตา      | ความเป็นผู้มีเพื่อนดี                                   |
| 4. โสวัจัสสตา         | ความเป็นผู้ว่าง่ายสอนง่าย                               |
| 5. กิงกรณียะสุ ทักขตา | ความขยันเอาใจใส่ในธุระของเพื่อนภิกษุ สามเณร             |
| 6. อัมมกามตา          | ความเป็นผู้ใคร่ธรรมที่ชอบ                               |
| 7. วิริยะ             | เพียรเพื่อจะลดละความชั่ว                                |
| 8. สันโดษ             | ยินดีด้วยผ้านุ่ง ผ้าห่ม อาหาร ที่นอน ที่นั่ง และยาตามมี |

ตามได้

- |           |  |
|-----------|--|
| 9. สติ    | จำการที่ได้ทำและคำพูดที่ได้พูดแล้วแม่นยำ |
| 10. ปัญญา | รอบรู้ในกองสังขารตามเป็นจริงอย่างไร      |

การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย เว้นจากข้อที่พระพุทธเจ้าทรงห้าม ทำข้อที่พระองค์ทรงอนุญาต ชื่อ สील สीलที่มาในพระวินัย เรียกว่า ปาติโมกขสังวรศีล ที่มาในพระสูตร เรียก นิจจศีล บ้าง อุโบสถศีล บ้าง

ความเป็นผู้ได้ยินได้ฟังมาก คือ ความเป็นผู้ศึกษามาก ชื่อ พาหุสัจจะ ส่วนผู้ศึกษามาก ชื่อ พหุสูต มืองค์ 5 คือ ได้ยินได้ฟังมาก 1 ทรงจำสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง 1 ท่องจำไว้ได้ 1 ขึ้นใจ 1 เข้าใจตลอด 1

ความเป็นผู้มีเพื่อนดี ตามลักษณะของมิตรแท้ 4 จำพวก ชื่อว่า กัลยาณมิตรตตา

ความเป็นผู้ว่าง่ายสอนง่าย คือ ยอมรับฟังคำแนะนำตักเตือนของมารดาบิดา และครู อาจารย์ เป็นต้น โดยไม่ต่อต้าน ชื่อ โสวัจัสสตา

ความขยันเอาใจใส่ช่วยทำกิจธุระของผู้อื่น โดยสละกำลังและเวลาตามความสามารถ ชื่อ กิงกรณียะสุ ทักขตา

ความเป็นผู้ใคร่เห็น หรืออยากศึกษาหาความรู้และปฏิบัติธรรมวินัยหรือสิ่งอันเป็นประโยชน์ ชื่อ อัมมกามตา

ความเพียรในการศึกษาเล่าเรียนเป็นต้นก็ดี ความเพียรระวังไม่ให้บาปอกุศลเป็นต้นเกิดขึ้น ก็ดี ชื่อ วิริยะ บ้าง วิริยารัมมะ บ้าง

สันโดษ ความมกน้อย พอเพียง ถือเอาแต่ประมาณ เพื่อประโยชน์แก่การกำจัดความโลภ ชื่อ ความระลึกสิ่งที่ล่วงมาแล้ว เช่น นึกถึงการทำและคำที่พูดแล้วแม่นยำได้ หรือนึกถึงรูปเป็นต้น ที่เคยเห็นมาแล้วแม่นยำได้ก็ดี

ความระลึกถึงสิ่งอันจะมีในกายภาคน้ำ เช่น นึกถึงความตายอัน จะมีแก่ตนก็ดี ความระลึกถึงสิ่งอันเป็นปัจจุบัน เช่น นึกทั่วไปในกาย หรือนึกกำหนดลมหายใจเข้าออก ก็ดี ชื่อ สติ

ความรอบรู้บาปบุญคุณโทษ ประโยชน์มิใช่ประโยชน์เป็นต้น ชื่อ ปัญญา

แม้ความรอบรู้ วิชาการต่าง ๆ ของคุณหัสถ์ก็ดี ความรอบรู้ธรรมวินัยของภิกษุสามเณรก็ดี พึงสงเคราะห์ไว้ในข้อนี้

### สรุปหลักพุทธธรรมสำหรับทุนมนุษย์

หลักพุทธธรรมสำหรับทุนมนุษย์ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมากล่าวทั้งหมดนี้ล้วนเป็นหลักธรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์เอง เป็นหลักธรรมที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เป็นทุนมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบซึ่งหลักธรรมทั้งหมดที่กล่าวมาประกอบไปด้วย

1. วุฑฒิ 4
2. จักร 4
3. ปธาน 4
4. อธิบาท 4
5. พละ 5
6. อริยทรัพย์ 7
7. สปัจริยธรรม 7
8. นาถกรณธรรม 10

เมื่อพิจารณาจากหลักธรรมทั้ง 8 หัวข้อที่กล่าวมานั้นทำให้ทราบได้ว่าหลักธรรมทั้งหมด นั้นเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์เองโดยตรงเริ่มจาก วุฑฒิ 4 ซึ่งเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญ พูนผลแก่ทุนมนุษย์เอง จักร 4 จักรธรรมที่เป็นจุดวงล้อนำไปสู่ความเจริญ ปธาน 4 ความเพียร 4 อย่าง ที่ทุนมนุษย์ต้องบ่มเพาะให้เกิดขึ้นในกมลสันดานเพื่อยกระดับจิตของตนเอง อธิบาท 4 ความเพียรอีก 4 อย่าง ที่ทุนมนุษย์ก็พึงมีในตนเพื่อบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่การงาน พละ 5 พลังธรรมที่จะช่วยสนับสนุนคอยสร้างพลังกายและพลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ อริยทรัพย์ 7 ทรัพย์อันประเสริฐที่มีอยู่ในตัวมนุษย์หรือมนุษย์สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในจิตสันดานเพื่อเพิ่มสมรรถภาพให้กับตนเอง สปัจริยธรรม 7 คุณลักษณะของทุนมนุษย์ที่ต้องพึงประสงค์ และนาถกรณธรรม 10 ธรรมที่ควรสร้างควรก่อให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นเกาะคุ้มกันให้กับทุนมนุษย์เอง

จากหลักที่ธรรมที่แสดงมานั้นถือได้ว่าเป็นบริบทแห่งธรรมที่มนุษย์เองมีอยู่แล้วบ้าง สามารถสร้างให้เกิดมีได้บ้าง ด้วยว่าหากมนุษย์ถูกประดับตกแต่งด้วยธรรมเหล่านี้ได้ก็ย่อมสามารถที่จะยกมาตรฐานของตนเองให้กลายเป็น “ทุนมนุษย์” ที่สมบูรณ์แบบและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับทุก ๆ องค์การ

## 2.3.2 หลักพุทธธรรมสำหรับผู้มีอำนาจในการจัดการทุนมนุษย์

### 2.3.2.1 อธิปไตย (ความเป็นใหญ่) 3 ประการ

ตามหลักพระพุทธศาสนานั้น การใช้อำนาจการปกครองโดยธรรมที่จะทำให้เกิดสุขของปัจเจกชนและสันติภาพของสังคมมวลมนุษย์โดยรวมถือว่าสำเร็จประโยชน์แล้วในอธิปไตยสูตร พระพุทธเจ้าตรัสหลักการของอธิปไตยไว้ 3 ประการ ดังนี้

#### 1. อัตตอธิปไตย หมายถึง การถือตัวเองเป็นใหญ่

นักบริหารที่เป็นอัตตอธิปไตย ถือตัวเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เมื่อเขาเชื่อมั่นตัวเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไปจะไม่มีคนกล้าคัดค้าน หรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็นเผด็จการ วิธีการบริหารแบบนี้ ทำให้ได้งานแต่เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหารแต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จ ของงานแต่เสียเรื่องการครองใจคน

2. โลกาธิปไตย หมายถึง การถือคนเป็นใหญ่ นักบริหารประเภทนี้มีวิธีการทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตนเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานในที่ประชุมเขาอาจจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกัน เขาไม่อาจตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดมา เขาก็เห็นคล้อยตามด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกฝ่ายไหนผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานัก บริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือทุกคนชอบเขาเพราะเขาเป็นคน อ่อนไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์กรวุ่นวายไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน

3. ธรรมอธิปไตย หมายถึง การถือธรรม หรือหลักการเป็นสำคัญ นักบริหารประเภทนี้ ยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งเพื่อทำงานให้สำเร็จ เขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ นักบริหารประเภทนี้เดินสายกลางคือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องได้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า นิคคณเห นิคคหารหิ กัรบบนที่ควรกัรบบ ปคคณเห ปคคหารหิ ยกย่องคนที่ควรยกย่อง

นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาหรือจัดการทุนมนุษย์มนุษย์ในองค์กรพุทธศาสนาไปตามคำนิทาน และคำสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์ยึดธรรมเป็นหลัก คือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระองค์ตรัสถึงหลักการจัดการทุนมนุษย์ของพระองค์ไว้ว่า “พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม สักการะธรรม เคารพธรรมยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมอธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม” สืบต่อจากพระพุทธองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์ให้คณะสงฆ์ปกครองกันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองดังที่พระพุทธเจ้าได้ ตรัสว่า “ธรรมและวินัยอันเราบัญญัติไว้ดีแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเธอเมื่อเราล่วงลับไป” ซึ่งปรากฏว่าภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติ

ตามพุทธพจน์นี้ โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ 500 รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่ สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนา ก็ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กรบริหารสูงสุดสืบต่อจนทุกวันนี้

### 2.3.2.2 พรหมวิหาร 4 ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม (ผู้ใหญ่)

ธรรมเป็นหลักใจ เครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ธรรมของผู้ใหญ่ ธรรมของผู้เป็นใหญ่ เป็นธรรมที่แสดงถึงจิตใจที่มีคุณภาพหรือมีความพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติได้ทันที พรหมวิหารเป็นหลักธรรมที่จะพัฒนาจิตใจบุคคลให้เป็นนักเสียสละได้ เพราะเป็นธรรมที่กระตุ้นเตือนใจให้รักให้ปรารถนาดีคิด ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอหรือเป็นธรรมที่ทำให้ผู้มีธรรมนี้ในใจประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่น พรหมวิหารธรรมประกอบด้วย

1. เมตตา            ความรัก
2. กรุณา            ความสงสาร
3. มุทิตา            ความเบิกบานพลอยยินดี
4. อุเบกขา            ความมีใจเป็นกลาง

เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนา มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบผลประโยชน์และความสุข

กรุณา ความสงสาร คือ อยากรักษาผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดเปลื้อง บำบัดทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงด้วย พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน

อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตนและปฏิบัติตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม

ธรรม 4 อย่างนี้ ที่แผ่ไปโดยเจาะจงก็ดี โดยไม่เจาะจงก็ดี แต่ยังคงจำกัดเอาหมูนั่นหมู่นี้ก็จัดเป็นพรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม เพราะว่าพรหมโดยอุปบัติก็ดี พรหมโดยสมมติ คือ ผู้ใหญ่ก็ดี ย่อมอยู่ด้วยธรรมเหล่านี้ เพราะฉะนั้น ผู้ใหญ่หรือนักปกครอง จึงควรมีธรรม 4 อย่างนี้ ไว้ในตน

### 2.3.2.3 สังคหัตถ์ 4 ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา

1. ทาน การให้
2. เพียรวัชชะ      วาจาเป็นที่รัก
3. อุตถจริยา      การประพฤติประโยชน์
4. สมานัตตตา      การวางตนสม่ำเสมอ

ทาน การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงความรู้ และแนะนำสั่งสอน ทานในสังคหัตถ์นี้ มุ่งเพื่อให้สงเคราะห์ผู้รับ มีความมุ่งหมายอยู่ที่ผู้รับเป็นสำคัญ เช่น

ช่วยเหลือสงเคราะห์กันด้วยปัจจัย 4 คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ฉะนั้น การให้ทานจึงควรให้ด้วยความเมตตาเป็นที่ตั้ง เพื่อแสดงน้ำใจไมตรี สร้างเสริมมิตรภาพ ให้ด้วยกรุณา ต้องการช่วยปลดเปลื้องความทุกข์ ความเดือดร้อนแก่กัน ให้ด้วยมฤตดา ส่งเสริมสนับสนุนให้แก่ผู้ทำ ความดี มีความเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้น การให้ด้วยวัตถุประสงค์ของจึงมุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ

ทานนี้ถือว่าเป็นคุณธรรมเบื้องต้นข้อแรกที่มีอุปมาภาพมากในการที่จะผูกมัดใจของผู้อื่นได้ อย่างดียิ่ง ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “ทพฺ ภิกขเว โหติ ภขนติ นํ พหุ นรชนผู้ไม่ตระหนี่ให้ทานย่อมเป็นที่รัก ชนเป็นอันมากย่อมคบหาชนนั้น”

เปยยวัชชะ หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปยิวาจา วาจาเป็นที่รัก กล่าวคำสุภาพไพเราะ อ่อนหวานสมานฉันท์ สามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี การพูดดีมีคุณค่า เป็นสื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ อันดี คนที่พูดดี จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ การสื่อสารสัมพันธ์อันดีต่อกันของมนุษย์เมื่อมีการพูดคุยกัน อย่างเป็นมิตรก็เกิดสัมพันธ์ไมตรีอย่างดีของมนุษย์

ปยิวาจา คือ คำพูดที่กล่าวออกมาจากใจ จริงใจ จับใจ และจูงใจ การพูดควรประกอบด้วย หลัก 4 ส. ซึ่งมีคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

1. สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน แจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

2. สมทปนา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธา และ ความรู้สึกว่าต้องฝืนให้ไกลและไปให้ถึง

3. สมุตเตชนา (แก้กลัวกลัว) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองและมีความ กระตือรือร้นในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย

4. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่ง จะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูด อย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสั่งสอนให้รู้ (ยถาวาทิ) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาทิ ตถากาโร)

อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณะ ตลอดถึงช่วย แก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และขวนขวาย ช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยเหลือแก้ไข สามารถรักษาความ สามัคคีในหมู่ คณะ ชุมชน สังคม และประเทศชาติไว้ได้ ความเป็นผู้มีใจเอื้อเพื่อเอารุระของคนอื่น หรือ สังคมด้วย แรงกาย ด้วยปัญญาหรือด้วยทรัพย์ จนเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ เป็นเหตุให้รักนับถือ กันอย่าง มั่นคง ช่วยพัฒนาให้มั่นคงและเข้มแข็งต่อไป

สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อมนุษย์ ด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ด้วยการร่วมสุขร่วมทุกข์ไม่ถือตัวมีความเสมอภาค วางตน เหมาะสม สามารถผูกพันรักษาความสามัคคีในสังคมมนุษย์ไว้ได้เป็นอย่างดี เพราะมนุษย์ทั้งหลาย รัก

นับถือความวางตนสม่ำเสมอไม่ถือตัว เป็นธรรมดาประจำโลกที่มนุษย์ทั้งหลายย่อมไม่เสมอกัน ด้วยทรัพย์สินยศศักดิ์ บริวาร ศิลปวิทยา และปัญญา ที่ยิ่งหย่อนกันกว่ากัน หากเราเคารพในความเป็นมนุษย์ในคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างมีศักดิ์ศรี เสมอกันในฐานะเป็นมนุษย์เหมือนกันกับเราหลักสังคหวัตถุ ทั้ง 4 ประการนี้ เป็นหลักในการจัดการทุนมนุษย์ประการหนึ่ง que แสดงถึงความเป็นมิตรไมตรีต่อกันในองค์กร โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจำต้องมีความโอบอ้อมอารีรู้จักช่วยเหลือ เกื้อกูลกันตามกำลังความสามารถ รู้จักพูดจาสนทนาปราศรัยด้วยวิไพเราะเสนาะหูดับทบประพันธ์ ที่ว่า “อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย” รู้จักทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยการสงเคราะห์ประชาชนทั้งกำลังกาย วาจา และใจ และรู้จักวางตนเสมอเพื่อน ทำตัวให้รู้สภาวะของตนเอง ดูแล้วไม่ห่างเหินกันมากนัก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเรายังเป็นเพื่อนที่คอยให้คำปรึกษาหารือได้

#### 2.3.2.4 องค์แห่งธรรมกถิก คือ นักเทศก์ 5 อย่าง สำหรับอบรมสั่งสอนเพื่อสร้างศักยภาพให้แก่ทุนมนุษย์

1. อนุப்புพิกถา แสดงธรรมไปโดยลำดับ ไม่ตัดลัดให้ขาดความ สอนให้มีขั้นตอนถูกลำดับ คือแสดงเนื้อหาตามลำดับความง่ายยากลุ่มลึก มีเหตุสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปโดยลำดับ
2. ปริยายทศสาวี อ่างเหตุผลแนะนำให้ผู้ฟังเข้าใจ จับจุดสำคัญมาขยายให้เข้าใจ เหตุผลคือชี้แจงให้เข้าใจชัด อธิบายยกเยื้องไปต่าง ๆ ให้มองเห็นกระจ่างตามแนวเหตุผล
3. อนุทยตา ตั้งจิตเมตตาปรารถนาให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ฟัง ตั้งจิตเมตตาสอนด้วย ความปรารถนาดี คือ สอนเขาด้วยจิตเมตตา มุ่งจะให้ประโยชน์แก่ผู้รับคำสอน
4. อนามิสันดร ไม่แสดงธรรมเพราะเห็นแก่ลาภ ไม่มีจิตเพ่งเล็งมุ่งเห็นแก่อามิส คือ สอนเขามีไม่มุ่งที่ตนจะได้ลาภ สินจ้าง หรือผลประโยชน์ตอบแทน
5. อรูปหัจจะ ไม่แสดงธรรมกระทบตนและผู้อื่น คือ ไม่ยกตนเสียดสีผู้อื่น วางจิตตรงไม่กระทบตนและผู้อื่นสอนตามหลักตามเนื้อหา มุ่งแสดงอรรถและธรรม ไม่ยกตน ไม่เสียดสีข่มขู่ผู้อื่น

#### 2.3.2.5 ทิศ 6 (ธรรมที่นายพึงบำรุงลูกจ้าง 5 ประการ)

ผู้บริหาร หรือนักจัดการที่ดีที่มีประสิทธิภาพนั้นมีประสิทธิภาพจำจะต้องเอาใจใส่ต่อเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องสนใจทั้งคน ทั้งงาน และความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารบางคนอาจจะมุ่งเน้นให้คนทำงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แต่ไม่ได้ผลงาน ผู้บริหารบางคนก็มุ่งเน้นที่งาน และให้ความสนใจน้อยมากเกี่ยวกับสภาพสังคมและจิตใจของคนทำงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นผู้บริหารที่สามารถทำให้เกิดความสมดุลระหว่างคนและงาน พระพุทธศาสนาได้กำหนดหน้าที่ของนายจ้างหรือผู้บริหารผู้จัดการ ที่จะพึงสงเคราะห์ หรืออนุเคราะห์ลูกจ้าง กรรมการ คนงาน บุคลากร ผู้เป็นเสมือนทิศเบื้องล่างไว้ ดังนี้

1. ด้วยจัดการงานให้ทำตามสมควรแก่กำลัง การจัดงานให้บุคลากรทำต้องคำนึงถึงกำลังกาย กำลังความสามารถ กำลังความรู้ด้วย งานจึงจะได้ผล เช่น บุคลากรเป็นผู้หญิง ก็จัดงานที่ ผู้หญิงทำได้ ถ้าเป็นชายก็คำนึงถึงกำลังกาย แล้วจัดงานที่พอแก่กำลังให้ทำ อย่าใช้งานเกินกำลังของเขาไป

2. ด้วยให้อาหารและรางวัล ผู้บริหารที่ดี คือผู้ที่เห็นบุคลากรของตนเป็นมนุษย์มีจิตใจเหมือนๆ กันกับตน รู้จักหัว รู้จักร้อน รู้จักเหนื่อยเหมือนกัน จึงไม่ควรปล่อยให้อดอยากแค้น ควรให้รับประทานอาหารพอสมควร บางครั้งก็ให้รางวัลตามสมควรเพื่อเป็นการส่งเสริมให้กำลังใจในกาที่เห็นสมควร บางครั้งก็มอบเครื่องนุ่งห่มให้เป็นรางวัล

3. ด้วยรักษาในคราวเจ็บไข้ เมื่อคราวบุคลากรเจ็บป่วยลง ก็ควรพยายามรักษาให้หาย ไม่ใช่ “ยามดีใช้ ยามไข้ไม่รักษา” การรักษาในยามป่วยไข้เป็นสิ่งสำคัญทางจิตใจมากทำให้บุคลากรรู้สึกจงรักภักดีมากขึ้น เพราะเห็นว่านายจ้างไม่ทิ้งตน

4. ด้วยแจกของมีรสแปลกประหลาดให้กิน เมื่อนายจ้างมีอาหารสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีรสแปลกใหม่ ๆ ที่บุคลากรไม่เคยรับประทาน ก็แบ่งให้เขารับประทานบ้าง การแบ่งนี้ต้องแบ่งโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น เลี้ยงอาหารปีใหม่ งานวันเกิดของตน เป็นต้น

5. ด้วยปล่อยในสมัย ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องให้ออกาสแก่บุคลากรได้ พักผ่อนเที่ยวเตร่บ้างในบางโอกาส การปล่อยในสมัย หมายถึง กาลสมัยที่มีงานหนักชั้ตฤกษ์ เช่น หยุดพักในวันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์

ลูกจ้าง กรรมการแรงงาน คนงาน คนรับใช้ บุคลากร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้รับ การสงเคราะห์ หรือ อนุเคราะห์ดังกล่าว พึงปฏิบัติต่อเจ้านาย ผู้บริหารงาน ผู้ที่ทำงานหน้าที่สูงกว่าตาม สายงาน ที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ลูกขึ้นทำการงานก่อน ลูกจ้างที่ดีจะต้องเป็นคนขยันขันแข็งในการทำงาน ต้องทำหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายก่อนนายจ้าง ไม่ต้องให้นายจ้างสั่งซ้ำบ่อย ๆ

2. เลิกการงานทีหลัง ลูกจ้างที่ดีเมื่อถึงเวลาเลิกงานแล้วก็ตาม ถ้านายจ้างยังไม่เลิก งานก็ต้องคอยจนกว่านายจ้างจะเลิกก่อน หรือรอจนกว่านายจ้างจะสั่งให้เลิก

3. ถือเอาแต่ของที่นายจ้างให้ ลูกจ้างที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่นายจ้างไว้วางใจ จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่หลีกเลี้ยงงาน พยายามปรับปรุงงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

4. ทำการงานให้ดีขึ้น เมื่อนายจ้างสั่งงานหรือมอบหมายงานให้ทำ จะต้องทำงานนั้นให้สำเร็จ ด้วยดีทันต่อระยะที่กำหนดไว้

5. นำคุณของนายไปสรรเสริญ ต้องนำความดีงามของนายไปสรรเสริญในที่ต่าง ๆ ตลอดจนไม่นินทาว่าร้ายนายจ้าง จะต้องสรรเสริญในการทำงานของเจ้านายตน ต้องรู้จักรักษาความในไม่ให้ออก ความนอกไม่ให้เข้า

### 2.3.2.6 ทิศ 6 (ธรรมที่อาจารย์พึงอนุเคราะห์ศิษย์ 5 ประการ)

ผู้บริหารงานในองค์กรนั้นเปรียบเสมือนผู้เป็นครูที่จะต้องคอยกำกับกับการการเรียนรู้ในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรศึกษาหลักความเป็นครูและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน้าที่ของความเป็นครู ซึ่งในหลักของทิศหกนี้พระพุทธองค์ได้กำหนดหน้าที่ของครูไว้ ดังนี้

1. แนะนำดี อาจารย์ที่ดีจะต้องคอยแนะนำตักเตือนศิษย์ของตนเองอยู่เสมอ เป็นต้นว่า แนะนำให้รู้จักสิ่งใดควรกระทำ สิ่งใดไม่ควรกระทำ

2. ให้เรียนดี อาจารย์ที่ดีจะต้องเอาใจใส่ในการศึกษาของศิษย์ ให้ศิษย์ได้ศึกษาศิลปวิทยาการต่าง ๆ ตามกำลังสติปัญญาของศิษย์

3. บอกศิษย์ด้วยดีในศิลปวิทยาทั้งหมด อาจารย์ที่ดีจะต้องประกอบด้วยเมตตาปรารถนาให้ศิษย์ของตนเจริญด้วยความรู้ มีความสามารถสอนวิชาการต่าง ๆ ไม่ปิดบังอำพรางวิชาความรู้ของตนหรือหวงแหนความรู้ต่อศิษย์

4. ยกย่องให้ปรากฏในเพื่อนฝูง อาจารย์ที่ดีจะต้องยกย่องเพื่อให้ศิษย์ของตนแสดงความรู้ความสามารถให้ปรากฏในหมู่เพื่อนฝูงและประชาชน

5. ทำความป้องกันในทิศทั้งหลาย อาจารย์ที่ดีจะต้องให้ความคุ้มครองป้องกันศิษย์ของตนบอกทิศทางแห่งความเจริญให้ศิษย์ แนะนำในการประกอบสัมมาอาชีพแก่ศิษย์

เมื่อศิษย์ได้รับความเอ็นดูอนุเคราะห์จากครูอาจารย์ดังกล่าวมานี้แล้ว ควรทำหน้าที่ของศิษย์ที่ดีตอบแทนคุณครูอาจารย์ ดังนี้

1. ด้วยลูกขี้นินรับ เมื่อศิษย์เห็นครูอาจารย์ของตนเดินมา ต้องมีความชื่นชมยินดี รีบลุกขึ้นทำการปฏิสันถาร รับของจากมือมาถือไว้ แล้วนำไปวางไว้ในที่ควร ทำความเคารพ ไม่ควรนั่งหรือยืนในที่สูงกว่าอาจารย์หรือเสมอกัน ควรนั่งในที่ต่ำกว่าเป็นการให้เกียรติท่าน

2. ด้วยเข้าไปยืนคอยรับใช้ ในฐานะต่าง ๆ ที่ท่านต้องการให้ช่วยเหลือทำธุระอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อท่านใช้ก็ควรทำให้ด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ทำด้วยเสียไม่ได้ หรือไม่เต็มใจ

3. ด้วยการเชื่อฟังคำสั่งสอนของอาจารย์ เพราะอาจารย์จะสอนในสิ่งที่ดีสิ่งที่ควรและไม่ควร การฝ่าฝืนคำสั่งสอนย่อมไม่ได้คุณความดี เราต้องการความรู้ความดีจากอาจารย์จึงควรเชื่อฟังอาจารย์

4. ด้วยการปรนนิบัติ ศิษย์ควรมีความรักและเคารพในอาจารย์ ดูแลเอาใจใส่ให้มีความรักความเคารพท่าน

5. ด้วยการเรียนศิลปวิทยาโดยเคารพ ศิษย์จะต้องเอาใจใส่ ตั้งใจฟัง จดจำไว้เมื่อเลิกเรียนแล้วก็ตั้งใจทบทวนคำสั่งสอนวิชาการนั้น ๆ ให้แตกฉาน

### 2.2.2.7 หลักธรรมกัลยาณมิตร คือ หลักส่งเสริมคุณธรรมและการพักพิงใจ คือ มิตรดีงามในการดำเนินชีวิตอันประเสริฐ

1. ปิโย แปลว่า "ผู้เป็นที่รัก" น่ารักด้วยเมตตา เป็นที่สบายจิตสนิทใจ ชวนให้อยากเข้าไปหาที่มีต่อตัวผู้นำควบลูกไปกับคำว่า

2. ครุ แปลว่า "หนักแน่น" เป็นดังครูผู้พิจารณาในหลักเมตตา กรุณา มุทิตาแล้วต้องวางอุเบกขาในด้านการงานที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยอย่างราบรื่น ตามความถูกต้องตามธรรมไม่เล็กลงว่า ผู้นั้นเป็นใคร มาจากไหน อยู่ในฐานะอะไร เมื่อการงานที่จะทำให้ถูกแล้วต้องว่ากันไปตามเหตุและผลในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้อย่างยุติธรรมเป็นสำคัญของความเป็นผู้นำตามหลักธรรมในความเป็นพรหมผู้ประเสริฐแล้ว อันมีเจตจำนงอย่างตรงไปตรงมาด้วยหลักธรรมที่ปราศจากอคติ 4 พิจารณาทั้งคนและงานไปพร้อมๆ กันด้วยดุลยภาพแห่งปัญญา

3. ภาวนียो แปลว่า นำเจริญใจ ที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ เกิดความภาคภูมิใจใน ตัวผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีการศึกษาจริงได้พัฒนาตนแล้ว เป็นผู้มั่งคั่งปัญญา มีความสามารถ มีคุณธรรมความดีงามอย่างแท้จริง ก่อให้เกิดศรัทธาและความร่วมมืออันดี

4. วัตตา แปลว่า เป็นผู้รู้จักพูด รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้ว่าในสถานการณ์ไหน และกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร เป็นต้น พูดง่าย ๆ ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดีและเอาใจใส่สื่อสารกับผู้ร่วมไปด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เข้าใจกัน

5. วจนักขโม แปลว่า อดทนต่อถ้อยคำ (ของคนอื่น) พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาข้อซักถามตลอดจนคำแนะนำวิพากษ์วิจารณ์

6. คัมภีร์ัญจะ กะถัง กัตตา แปลว่า รู้จักแถลงเรื่องราวต่าง ๆ ที่ลึกซึ้งได้ สามารถชี้แจงอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนช่วยทำให้คนที่ร่วมงานมีความกระจ่างแจ้ง และสอนเรื่องที่ลึกที่ยากก็ทำให้ตื่นให้เข้าใจได้ และพาเขาเข้าถึงเรื่องที่ยากและลึกลงไป ๆ อย่างเป็นผล

7. โน จัญฐาเน นิโยชเย แปลว่า ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ใช่สาระที่ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย

ผู้มีหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์เปรียบเสมือนผู้นำซึ่งต้องมีหลักธรรมกัลยาณมิตรเพราะผู้นำจะต้องเป็นที่สนใจสำหรับลูกน้อง เพื่อนสมาชิก ทั้งภายในองค์กร เป็นผู้แนะนำสั่งสอน ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ ในทางที่ถูกที่ควรในการดำเนินชีวิต การงาน เป็นการยอมรับยกย่องด้วยจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตาม และเป็นมิตรต่อผู้นอกองค์กร คือ การให้บริการความเชื่อมั่นโดยไม่จำกัด ซึ่งเป็นการแสดงภาวะผู้นำอันประกอบด้วยธรรม คือ เป็นการให้ความเอื้ออาทรในขั้นพื้นฐานของความ เป็นมนุษย์ ต้องมีความผูกพัน รักใคร่ เห็นอกเห็นใจ เปรียบเหมือนหัวอกเดียวกัน ใจเขาใจเรา ซึ่ง ความเป็นครู หรือครู นั้น เปรียบดัง เรือน้อยส่งคนข้ามถึงฝั่ง คลื่นกระทบฝั่ง ฝั่งพังเพราะคลื่นแรง คน พังเพราะแรงเรือ คลื่นและเรือดีนำทั้งคนทั้งฝั่งปลอดภัย เพราะน้ำใจครูดีมีกัลยาณธรรม

## สรุป

หลักพุทธธรรมที่ผู้วิจัยได้นำเสนอสำหรับผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์นั้น ผู้วิจัย อาศัยฐานคติจากแนวคิดที่ว่า “ผู้มีอำนาจ ควรตั้งอยู่ในธรรม” ดังนี้แล้วรวบรวมเอาหลักธรรมที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการคนมาสังเคราะห์ให้เป็นหลักพุทธธรรมสำหรับการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งเป็น หน้าที่ของผู้มีอำนาจในการนี้ อนึ่ง หลักพุทธธรรมที่ผู้วิจัยนำมาเสนอในงานวิจัยหัวข้อนี้ ประกอบไป ด้วย 1. หลักอริปไตย 2. หลักพรหมวิหาร 3. หลักสังคหวัตถุ 4. องค์แห่งพระธรรมกถึก 5. ทิศ 6 (นาย กับลูกจ้าง) 6. ทิศ 6 (อาจารย์กับศิษย์) 7. กัลยาณมิตร จากหลักธรรมดังกล่าวสามารถนำมา สังเคราะห์เป็นหลักในการจัดการทุนมนุษย์ได้ดังนี้

หลักอริปไตย 3 การใช้อำนาจการปกครองโดยธรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขภายในองค์กร พรหมวิหาร 4 ธรรมของผู้นำเป็นหลักธรรมที่จะคอยกระตุ้นเตือนให้รักและปรารถนาดีคิดช่วยเหลือ เกื้อกูล ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ สังคหวัตถุ 4 ธรรมที่จะคอยยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็น การแสดงถึงความสัมพันธ์มิตรต่อกันและกัน องค์แห่งพระธรรมกถึก 5 เป็นหลักธรรม สำหรับใช้ในการสั่งสอนเรียนรู้งานซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่ในการนี้ต้องไตร่ตรองเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ในองค์กร ทิศ 6 ธรรมที่นายพึงมีต่อลูกจ้าง นายหนึ่ง ทิศ 6 ธรรมที่อาจารย์ พึงมีต่อศิษย์ นายหนึ่ง มีคติเช่นเดียวกัน คือ เป็นธรรมที่ผู้บังคับบัญชาก็ดี ผู้มีหน้าที่ใน การอบรมพัฒนา ก็ดี ต้องทำความเข้าใจเพื่อประพฤติปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ดี ผู้เข้ารับการ



### สัญลักษณ์ประจำจังหวัดขอนแก่น

คำขวัญประจำจังหวัด : พระธาตุขามแก่น เสียงแคนดอกคูน ศูนย์รวมผ้าไหม ร่วมใจผูกเสี่ยว เที่ยวขอนแก่นนครใหญ่ ไดโนเสาร์สิรินธรเน่ สุดเท่เหรียญทองแรกมวยโอลิมปิก

ตราประจำจังหวัด : รูปพระธาตุตั้งอยู่บนตอมะขาม ขนาบสองข้างด้วยต้นไม้

ต้นไม้ประจำจังหวัด : ต้นกัลปพฤกษ์ (Cassia bakeriana)

ดอกไม้ประจำจังหวัด : ดอกราชพฤกษ์หรือดอกคูน (Cassia fistula)

สัตว์น้ำประจำจังหวัด : ปลาพรหมหรือปลาตาแดง (Osteochilus melanopleurus)

วิสัยทัศน์จังหวัด : ขอนแก่นเมืองน่าอยู่ มุ่งสู่มหานครแห่งอาเซียน

ลักษณะรูปร่างของจังหวัด : ลักษณะรูปร่างของจังหวัดขอนแก่นมีรูปร่างคล้ายกับไม้ตะขอที่ใช้คล้องช้าง

### ประวัติศาสตร์การตั้งถิ่นฐาน

แม้ขอนแก่นจะเป็นบ้านเมืองที่ตั้งขึ้นใหม่เมื่อราวร้อยกว่าปีมานี้ก็ตาม แต่ในอดีตกาลยุคก่อนประวัติศาสตร์ในบริเวณเขตจังหวัดขอนแก่นเคยมีชุมชนก่อนประวัติศาสตร์ได้เข้ามาอาศัยก่อนแล้ว เช่น การค้นพบแหล่งโบราณคดีที่บ้านโนนนกทา อำเภอภูเวียง พบว่ามีเครื่องปั้นดินเผาที่มีอายุยาวนาน ต่อมาชุมชนเหล่านี้กลายเป็นเมืองขึ้นในสมัยทวารวดีก่อนที่ขอมจะมามีอำนาจในดินแดนส่วนนี้ เช่น พบแหล่งโบราณคดีที่ วัดศรีเมืองแอม อำเภอเขาสวนกวาง ซึ่งปรากฏจารึกศรีเมืองแอมที่ขอมได้เข้ามามีอำนาจในดินแดนส่วนนี้หรือ ที่ปรากฏเป็นปรางค์กู่ต่าง ๆ ในเขตจังหวัดขอนแก่น เป็นต้น

ประวัติศาสตร์พื้นที่ส่วนนี้ยังเป็นหมู่บ้านเล็ก ๆ กระจัดกระจายกันตามพื้นที่ราบสูง ในปี พ.ศ. 2322 ขณะนั้นเมืองเวียงจันทน์ได้เกิดเหตุพิพาทกับกลุ่มของเจ้าพระวอจนถึงกับยกทัพไปตีค่ายของเจ้าพระวอ แดกที่บ้านดอนมดแดง (อุบลราชธานี ปัจจุบัน) และจับเจ้าพระวอประหารชีวิต สมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรีทรงถือ ว่าฝ่ายเจ้าพระวอเป็นข้าขอบขัณฑสีมาของไทย จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยามหากษัตริย์ศึกกับเจ้าพระยาสุรสีห์ยกทัพขึ้นไปตีเวียงจันทน์ จากนั้นจึงได้ยกทัพกลับมายังกรุงเทพมหานคร พร้อมกับได้อัญเชิญ พระแก้วมรกต พระพุทธรูปปฏิมากร และพระบางกลับมาถวายแต่สมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรีด้วย

เจ้าแก้วบุสม (แก้วบรม) กับพระยาเมืองแพน (หรือเพี้ยเมืองแพน) สองพี่น้อง ซึ่งเป็นโอรสของเจ้า แสนปัจจุทุม (ท้าวแสนแก้วบุสม) ได้ยกกองทัพจากบ้านเพี้ยปู่ เขตแขวงเมืองทุละคม (อุระคม) ซึ่งขึ้นกับเมือง เวียงจันทน์ในทุกวันนี้ ข้ามแม่น้ำโขงมาตั้งถิ่นฐานที่อยู่บ้านโพธิ์ตาก (บ้านโพธิ์ตาก ตำบลบ้านกง อำเภอเมืองขอนแก่น) และบ้านยางเดี่ยว บ้านโพธิ์ศรี (บ้านโพธิ์ศรี ตำบลบ้านโนน อำเภอกระนวน) บ้านโพธิ์ชัย (บ้านโพธิ์ชัย อำเภอมัธยจาศิริ) เมืองมัธยจาศิริหรืออำเภอมัธยจาศิริ ปรากฏอยู่ในทำเนียบมณฑลอุดร กล่าวว่า เมื่อ พ.ศ. 2433 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งเมืองขึ้นชื่อเมืองมัธยจาศิริ โดยมีจางวางเอก พระยาพฤติคุณธนเชษ (สน สนธิสัมพันธ์) เป็นเจ้าเมืองคนแรกเมื่อ พ.ศ. 2433-2439 เจ้าเมืองคนที่ 2 คือ พระเกษตรวัฒนา (ไส สนธิสัมพันธ์) เมื่อพ.ศ. 2439-2443 และมีปรากฏประวัติเมืองมัธยจาศิริในหนังสือประวัติ จังหวัดในประเทศไทย ในห้องสมุดของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) บ้านสร้าง บ้านชีโหล่น (อยู่ในเขตเมืองสุวรรณภูมิ อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ปัจจุบัน)

ในปัจจุบัน บางบ้านก็อยู่ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น บางบ้านก็อยู่ในเขตอำเภอน้ำพอง บางบ้านก็อยู่ในเขตอำเภออาจสามารถ (จังหวัดร้อยเอ็ด) บางบ้านก็อยู่ในเขตจังหวัดยโสธร บางบ้านก็อยู่ที่อำเภอพยัคฆภูมิพิสัยและบางบ้านก็อยู่ที่อำเภอคำเขื่อนแก้ว (จังหวัดยโสธร) เป็นต้น ทั้งนี้เป็นเพราะได้มีการเปลี่ยนแปลงเขต เมืองในสมัยหลัง ๆ ต่อมานั่นเอง

เจ้าแก้วบุษมาได้อพยพเข้ามาตั้งบ้านเรือนอยู่ที่บ้านโพธิ์ชัย พระยาเมืองแพนอพยพเข้ามาตั้งบ้านเรือนอยู่ในบ้านชีโล่่น คุมไพรพลคนละ 500 คน ขึ้นกับเมืองท่งหรือเมืองสุวรรณภูมิ ครั้นต่อมาอีกราว 9 ปี ในปีพ.ศ. 2331 เพี้ยเมืองแพนก็ได้พาราษฎรและไพร่พลประมาณ 330 คน ขอแยกตัวออกจากเมืองสุวรรณภูมิไปตั้ง บ้านเรือนอยู่ที่ฝั่งบึงบอน ยกขึ้นเป็นเมืองที่บ้านดอนพยอมเมืองเพี้ย (ปัจจุบันคือ บ้านเมืองเพี้ย ตำบลเมืองเพี้ย อำเภอบ้านไผ่)

บึงบอนหรือดอนพยอมในปัจจุบันได้ตั้งเงินเป็นที่นาไปหมดแล้ว แต่ก็ยังปรากฏเป็นรูปของบึงซึ่งมีต้นบอนขึ้นอยู่มากมาย ต่อมาก็ได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เมืองแพนเป็นพระนครศรีบริรักษ์ เจ้าเมืองขอนแก่น ดังปรากฏข้อความในพงศาวดารหัวเมืองมณฑลอีสานของหม่อมอมรวงศ์วิจิตรว่า

เอกสารพงศาวดารอีสานฉบับพระยาขัติยวงศา (เหลา ณ ร้อยเอ็ด) ได้กล่าวถึงการตั้งเมืองขอนแก่นว่า “...ได้ทราบข่าวว่าเมืองแพน บ้านชีโล่่น แขวงเมืองสุวรรณภูมิ พาราษฎร ไพร่พลประมาณ 330 คน แยกจากเมืองสุวรรณภูมิไปขอตั้งฝั่งบึงบอนเป็นเมือง จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เมืองแพนเป็นพระนครศรีบริรักษ์ ผู้ว่าราชการเมืองขอนแก่น...” ขอนแก่นจึงได้ที่มาว่าเป็นเมืองคู่กับมหาสารคามนั่นเอง

### การย้ายถิ่นฐานเมืองขอนแก่น

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช เมื่อ พ.ศ. 2339 ได้มีการย้ายเมืองขอนแก่น ไปตั้งอยู่ที่บ้านหนองเหล็ก (ตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ในปัจจุบัน) โดยได้ขอขึ้นตรงกับกรุงเทพมหานคร คือจะขอส่งส่วยต่อกรุงเทพมหานครโดยตรง ไม่ผ่านเมืองสุวรรณภูมิ เพราะให้เหตุผลว่า บ้านดอนพยอมเมืองเพี้ยอยู่ใกล้กับแขวงเมืองนครราชสีมา ซึ่งก็เป็นจริง เพราะอยู่ใกล้กับเมืองชนบทอันเป็นแขวง เมืองนครราชสีมาอยู่ขณะนั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว เข้าใจว่าเจ้าเมืองในขณะนั้นอยากจะแยกตัวออกเป็นอิสระ คืออยากจะแยกออกมาเป็นเมืองใหญ่ อีกต่างหาก การย้ายเมืองครั้งนี้ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ ท้าวคำบัง (บุตรเจ้าแก้วบุษมา) เป็นพระนครศรีบริรักษ์ เจ้าเมืองขอนแก่นต่อมา

ในปีพ.ศ. 2352 ได้ย้ายเมืองจากบ้านหนองเหล็กไปตั้งเมืองอยู่ที่บ้านดอนพันชาติ (เขตตำบลบ้านแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม) พระนครศรีบริรักษ์ (คำบัง) ได้ถึงแก่กรรม จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าราชบุตร (ท้าวค ายวง) น้องชายของพระนครศรีบริรักษ์ (คำบัง) ซึ่งมีความดีความชอบจากการไปราชการสงคราม ขับไล่กองทัพพม่าออกไปจากเมืองเชียงใหม่ในขณะนั้นเป็นที่ “พระนครศรีบริรักษ์ บรมราช ภัคดี ศรีศุภสุนทร” เจ้าเมืองขอนแก่น

ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2381 เมืองขอนแก่นก็ได้ย้ายจากบ้านดอนพันชาติไปตั้งอยู่ที่ริมฝั่งบึงพระลับโนนทอง คือบ้านเมืองเก่า ตำบลในเมือง อำเภอเมือง

ขอนแก่นในปัจจุบัน ซึ่ง เมื่อก่อนเรียกว่า "บ้านโนนทอง" ต่อมาเมื่อย้ายเมืองไปอยู่ที่นั่น จึงเรียกว่า บ้านเมืองเก่า สาเหตุที่ย้ายเมืองนั้น เล่ากันว่า เกิดการแย่งราชภูริพรพอลขึ้น และเกิดแผ่นดินแยกที่ ถนนกลางเมือง มีโรคภัยไข้เจ็บผู้คนล้มป่วยกันมาก จึงถือเอาที่ตรงนั้นไม่เป็นมงคลต่อการอยู่อาศัย จึง ย้ายเมืองอีกครั้งหนึ่ง จากบึงพระลับโนนทองไปตั้งอยู่ ทางทิศตะวันออกที่บ้านโนนทัน (อยู่ในตำบล พระลับ อำเภอเมืองขอนแก่น ปัจจุบัน) ในปีพ.ศ. 2398 พอดีพระนครศรีบริรักษ์ (คำยวง) ได้ถึงแก่ อนิจกรรม จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ท้าวอินธิวงษ์ บุตรคนเล็กของพระ ยานนครศรีบริรักษ์ เป็น เจ้าเมืองขอนแก่น เพราะมีวิชาความรู้ดีกว่าพี่ชายคนอื่น ๆ โดยได้รับพระราชทาน บรรดาศักดิ์เป็น พระยาในราชทินนามเดิมของบิดาสืบมา

ต่อมาในปีพ.ศ. 2407 ท้าวอินธิวงษ์เจ้าเมืองขอนแก่นได้ถึงแก่อนิจกรรมลงอีก จึงทรงพระ กรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ท้าวคำบุ่ง (พี่ชายท้าวอินธิวงษ์) ผู้เป็นอุปฮาดแต่เดิมให้เป็นเจ้าเมืองขอนแก่น สืบแทนน้องชายต่อมา อีก 3 ปี เพราะชราภาพมากแล้ว

ในปีพ.ศ. 2410 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ท้าวอุ (ราชบุตร) ซึ่งเป็นหลานท้าวอินธิวงษ์ (พระยา นครศรีบริรักษ์) ขึ้นเป็นเจ้าเมืองขอนแก่น และได้ย้ายเมืองขอนแก่นจากบ้านโนนทันกลับไป ตั้งอยู่ที่บ้านเมืองเก่าอีก (บ้านโนนทองเดิม) พอถึงปีพ.ศ. 2413 ก็ได้ย้ายเมืองขอนแก่นจากบ้านเมือง เก่าไปตั้งอยู่ที่บ้านดอนบม (บ้านดอนบม ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมืองขอนแก่น) แล้วทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ให้พระราชทานบรรดาศักดิ์ท้าวอุ (ราชบุตร) เจ้าเมืองขอนแก่นในขณะนั้น เป็นพระนคร ศรีบริรักษ์ และให้ท้าวหนูหล้า บุตรคน เล็กของท้าวอินธิวงษ์ เป็นปลัดเมืองขอนแก่น (หรืออุปฮาด)

ในปีพ.ศ. 2439 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เปลี่ยนการปกครอง หัวเมือง ไกลใหม่ โดยเปลี่ยนเป็นบริเวณหัวเมืองลาวฝ่ายเหนือ ให้เป็นหัวเมืองไกลใหม่ โดย เปลี่ยนเป็นบริเวณหัวเมือง ลาวฝ่ายเหนือให้เป็นหัวเมืองลาวพวน ดังนั้น เมืองขอนแก่นจึงอยู่ภายใต้ การปกครองของเมืองอุดรธานี หรือ มณฑลอุดรธานี โดยมีกรมหลวงประจักษ์ศิลปาคมเป็นผู้ปกครอง มณฑล ในสมัยนั้นได้มีสายโทรเลข ที่เดินจาก เมืองนครราชสีมา ผ่านเมืองชนบท เข้าเขตเมือง ขอนแก่นข้ามลำน้ำชีที่ทำหมากทัน ตรงไปท่าพระ บ้านทุ่ม โดย ไม่เข้าเมืองขอนแก่น และตรงไปข้าม ลำน้ำพองไปบ้านหมากแข้งเมืองอุดรธานี ศูนย์กลางมณฑลอุดร กรมหลวง ประจักษ์ศิลปาคม (ผู้ปกครองมณฑลอุดรธานีในขณะนั้น) ซึ่งเป็นข้าหลวงใหญ่ประจำมณฑลอุดรธานีทรงดำริ ว่า ที่ว่า การเมืองขอนแก่นที่ตั้งอยู่ที่บ้านดอนบม ไม่สะดวกแก่ราชการ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ย้ายเมือง ขอนแก่นไปตั้งอยู่ที่บ้านทุ่ม (อำเภอเมืองขอนแก่น ในปัจจุบัน) ในปลาย พ.ศ. 2439 และเปลี่ยนนาม ตำแหน่ง เจ้าเมืองเป็นผู้ว่าราชการเมือง และตั้งชื่อเมืองว่า "ขอนแก่น" จนถึงปัจจุบัน

ในปีพ.ศ. 2440 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระราชทานบรรดาศักดิ์ท้าวหนูหล้าปลัดเมือง ขอนแก่น เป็นพระพิทักษ์สารนิคม และในปีพ.ศ. 2441 ก็ได้ย้ายเมืองขอนแก่นจากบ้านทุ่มกลับไป ตั้งอยู่ที่บ้านเมืองเก่า ตามเดิม โดยตั้งศาลากลางขึ้นที่ริมบึงเมืองเก่าทางด้านเหนือ (หน้า สถานีโทรทัศน์ในปัจจุบัน) ด้วยเหตุผลที่ว่า บ้านทุ่มนั้นกั้นดำนน้ำในฤดูแล้ง

ในปีพ.ศ. 2444 ทางราชการได้เกณฑ์แรงงานของราษฎรที่เคยหลงผิดไปเชื่อผีบุญ-ผีบาป ที่เขตแขวง เมืองอุบลราชธานีในตอนนั้น โดยให้พากันมาช่วยสร้างทำนบกั้นน้ำขึ้นเป็นถนนรอบบึงเมืองเก่า เพื่อกักน้ำไว้ใช้สอยในฤดูแล้ง เพราะบึงนี้เป็นแหล่งน้ำที่สำคัญของชาวเมืองขอนแก่น

ต่อมาในปีพ.ศ. 2447 พระนครบริรักษ์ (อุ นครศรี) เจ้าเมืองขอนแก่น ได้กราบถวายบังคมลาออกจาก ราชการ เหตุเพราะชราภาพ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เลื่อนตำแหน่งพระพิทักษ์สารนิคม (หนูหล้า สุนทรพิทักษ์) ปลัดเมืองขอนแก่นขึ้นเป็นเจ้าเมืองขอนแก่น และในปีนั้นเอง ก็ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เปลี่ยนนามตำแหน่งข้าหลวงประจำเมืองขอนแก่นเป็นข้าหลวงประจำบริเวณพาสี ส่วนเมืองต่าง ๆ ที่ขึ้นต่อนั้น ก็ให้เปลี่ยนเป็นอำเภอ และผู้เป็นเจ้าเมืองนั้น ๆ ก็ให้เปลี่ยนเป็นนายอำเภอ ตำแหน่งอุปฮาดก็เป็นปลัดอำเภอ ไป แต่ขึ้นตรงต่อเมืองอุดรธานี มณฑลอุดรธานีในขณะนั้น

ต่อมาในวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2459 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ยกเลิกระบบมณฑลในประเทศ ให้เปลี่ยนคำว่าเมืองเป็นจังหวัดแทน ตำแหน่งผู้ว่าราชการเมืองจึงกลายเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด และศาลาว่าการเมืองก็เปลี่ยนมาเป็นศาลากลางจังหวัด นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมาขอนแก่นจึงได้กำเนิดเป็น "จังหวัด ขอนแก่น"

### ที่มาของชื่อขอนแก่น

เหตุที่เมืองนี้มีนามว่า เมืองขอนแก่นนั้นได้มีตำนานแต่โบราณเล่าขานสืบต่อกันมาว่า ก่อนที่เพี้ยเมืองแพนจะอพยพไพร่พลมาตั้งบ้านตั้งเมืองขึ้นนั้น ปรากฏว่าบ้านขาม หรือตำบลบ้านขาม อำเภอน้ำพองปัจจุบัน ซึ่งเป็นเขตแขวงร่วมการปกครองกับบ้านชีโล้น มีตอมะขามขนาดใหญ่ที่ตายไปหลายปีแล้ว กลับมีใบงอกงาม เกิดขึ้นใหม่อีก และหากผู้ใดไปกระทำมิดีมิร้ายหรือดูถูกดูหมิ่น ไม่ให้ความเคารพยำเกรง ก็จะมีอันเป็นไปในทันทีทันใด เป็นที่น่าประหลาดและมหัศจรรย์ยิ่งนัก

ดังนั้น บรรดาชาวบ้านชาวเมืองในแถบถิ่นนั้นจึงได้พร้อมใจกันก่อเจดีย์ครอบตอมะขามนั้นเอาไว้เสีย เพื่อให้เป็นที่สักการะของคนทั่วไป พร้อมกับได้บรรจุพระธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า 9 บทเข้าไว้ในเจดีย์ ครอบตอมะขามนั้นด้วย ซึ่งเรียกว่า พระเจ้า 9 พระองค์ แต่เจดีย์ที่สร้างในครั้งแรกเป็นรูปปรางค์ หลังจากได้ ทำการบูรณะใหม่เมื่อราว 50 ปีที่ผ่านมา จึงได้เปลี่ยนเป็นรูปทรงเจดีย์ และมีนามว่า พระธาตุขามแก่น ปัจจุบันตั้งอยู่ในเขตวัดเจติยภูมิ บ้านขาม ตำบลบ้านขาม อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น พระเจดีย์ขามแก่นถือว่าเป็นปูชนียสถานอันศักดิ์สิทธิ์ของชาวจังหวัดขอนแก่น ซึ่งจะมิงานพิธีบวงสรวง เคารพสักการะกันในวันเพ็ญเดือน 6 ทุกปี

ส่วนทางด้านทิศตะวันตกของเจดีย์พระธาตุขามแก่นนั้น มีซากโบราณที่ปรักหักพังปรากฏอยู่ โดยอยู่ ห่างจากเจดีย์ราว 15 เส้น หรืออยู่คนละฟากทุ่งของบ้านขาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริเวณแถบนี้ น่าจะเป็นที่ตั้ง ของเมืองมาก่อน แต่ได้ร้างไปนาน ดังนั้น จึงได้ถือเอานิมิตนี้มาตั้งนามเมืองว่าขามแก่น แต่ต่อมาจึงเรียกเพี้ยน มาเป็นเมืองขอนแก่น จนกระทั่งทุกวันนี้ (อ้างอิงข้อมูลจาก :

[http://wittayalai.com/\\_files\\_school/1340100120/data/1340100120\\_1\\_20210901-094949.pdf](http://wittayalai.com/_files_school/1340100120/data/1340100120_1_20210901-094949.pdf))

### ภูมิศาสตร์ ภูมิประเทศ

จังหวัดขอนแก่นมีสภาพพื้นที่ลาดเอียงจากทิศตะวันตกไปทิศตะวันออกและทิศใต้ บริเวณที่สูงทางด้าน ตะวันตกมีสภาพพื้นที่เป็นเขาหินปูนตะปุ่มตะป่ำสลับกับพื้นที่เป็นลูกคลื่นลอนลาดเล็กน้อย มีระดับความสูง ประมาณ 200-250 เมตรจากระดับน้ำทะเล มีภูเขารูปแอ่งหรือภูเขาเวียงวางตัวอยู่ติดอำเภอภูเวียง บริเวณที่สูง ตอนกลางและด้านเหนือมีสภาพพื้นที่เป็นเทือกเขา ได้แก่ ภูเก้า ภูเม็ง ภูพานคำ เป็นแนวขวางมาจากด้านเหนือแล้ววกลงมาทางตะวันตกเฉียงใต้ ไล่ลาดด้านนอก มีความสูงและลาดชันมาก สูงประมาณ 300-660 เมตร ไล่ลาดด้านในมีความลาดชันน้อย มีระดับความสูงประมาณ 220-250 เมตร บริเวณแอ่งโคราช ครอบคลุมพื้นที่ทางด้านใต้จังหวัด สภาพพื้นที่เป็นลูกคลื่นลอนลาดเล็กน้อย มีความ สูงประมาณ 150-200 เมตร มีบางส่วนเป็นเนิน สูงประมาณ 170-250 เมตร และลาดต่ำไปทางราบลุ่มที่ขนาน กับลำน้ำชี มีความสูงประมาณ 130-150 เมตร จากนั้น พื้นที่จะลาดชันไปทางตะวันออก มีลักษณะเป็นลูกคลื่น ลอนลาดมีความสูงประมาณ 200-250 เมตร และค่อนข้างราบ มีความสูงประมาณ 170 -180 เมตร

### ภูมิอากาศ

สภาพภูมิอากาศของขอนแก่น โดยทั่วไปเป็นแบบทุ่งหญ้าในเขตร้อน คือ มีฝนตกสลับกับแห้งแล้ง ได้รับ อิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีอุณหภูมิสูงสุดโดยเฉลี่ย 36.35 องศาเซลเซียส และมี 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือน พฤษภาคม อากาศร้อนจัด ในช่วงเดือนเมษายนของทุกปี ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือน ตุลาคม โดยจะมีฝนตกชุกในช่วงเดือน สิงหาคมของทุกปี และฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ สภาพอากาศจะหนาวเย็น โดยทั่วไปจะหนาวจัดในช่วงเดือนธันวาคมจนถึงเดือน มกราคมของทุกปี อุณหภูมิต่ำสุดเฉลี่ย 15.4 องศา เซลเซียส

### หน่วยการปกครอง

1. อำเภอเมืองขอนแก่น
2. อำเภอบ้านฝาง
3. อำเภอพระยืน
4. อำเภอหนองเรือ
5. อำเภอชุมแพ
6. อำเภอสหัสขันธ์
7. อำเภอน้ำพอง
8. อำเภออุบลรัตน์
9. อำเภอกระนวน
10. อำเภอบ้านไผ่
11. อำเภอเปือยน้อย

12. อำเภอพล
13. อำเภอเวียงใหญ่
14. อำเภอเวียงน้อย
15. อำเภอหนองสองห้อง
16. อำเภอภูเวียง
17. อำเภอมัญจาคีรี
18. อำเภอชนบท
19. อำเภอเขาสวนกวาง
20. อำเภอภูพาน
21. อำเภอซำสูง
22. อำเภอโคกโพธิ์ไชย
23. อำเภอหนองนาคำ
24. อำเภอบ้านแฮด
25. อำเภอโนนศิลา
26. อำเภอเวียงเก่า

### ประชากร

จังหวัดขอนแก่น มีประชากรทั้งสิ้น 1,790,055 คน นับเป็น 576,964 ครัวเรือน นับเป็นประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตอำเภอเมือง 141,404 คน (ณ ปี พ.ศ. 2557) จังหวัดขอนแก่นเคยตกอยู่ใต้อำนาจการปกครอง ของอาณาจักรล้านช้าง เวียงจันทน์ จำปาศักดิ์ จึงได้มีการอพยพของประชาชนชาวลาวเข้ามาอาศัย โดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสมัยธนบุรีและต้นสมัยรัตนโกสินทร์ เป็นประชากรดั้งเดิมของจังหวัด นอกจากนั้นแล้ว ในเขต เมืองขอนแก่นยังมีชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นจำนวนมาก ซึ่งถือเป็นชุมชนใหญ่และมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา ทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก รวมถึงชาวไทยเชื้อสายเวียดนาม และชาวต่างชาติ ซึ่งย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานใน จังหวัดขอนแก่น สถานที่ท่องเที่ยวในขอนแก่น แหล่งท่องเที่ยวในขอนแก่นแยกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

### ประวัติศาสตร์และโบราณคดี

- ศาลหลักเมืองขอนแก่น: เป็นสถานที่เคารพบูชาของชาวขอนแก่น ประดิษฐานอยู่ที่ศาลาสุขใจ ถนนเทพารักษ์ หน้าสำนักงานเทศบาลนครขอนแก่น ท่านเจ้าคุณปู่พระราชสารธรรมมุนีและหลวงธรรณัย พินิจ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ได้นำหลักศิลาจารึกมาจากโบราณสถานในท้องที่อำเภอชุมแพ มาประกอบพิธีตามแนวทางพระพุทธศาสนาทำเป็นหลักเมืองเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2499 ต่อมาเมื่อ ปี 2549 เทศบาลนครขอนแก่น ได้ทำการบูรณะศาลหลักเมืองขอนแก่น ตามโครงการบูรณะพัฒนาปฏิสังขรณ์ ศาลหลักเมืองและในวโรกาสมหามงคลสมัยเพื่อน้อมถวายพระพรชัยมงคลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชทรงเจริญพระชนมายุ 80 พรรษา โดยผลการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างวิธีพิเศษ ได้ตกลง ว่าจ้าง หจก.แก่นชาญกิจวิศวกรรม มา

ดำเนินการก่อสร้าง แล้วเสร็จและมีการฉลองสมโภชศาลหลักเมืองขอนแก่น เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ 80 พรรษา เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2550 สิ้นค่าก่อสร้างกว่า 54 ล้านบาท ศาลหลักเมืองขอนแก่นที่ปรับปรุงใหม่นั้น อยู่ ณ บริเวณจุดเดิม ลักษณะตัวอาคารมี ศิลปะและสถาปัตยกรรมไทยประยุกต์ ทรวดทรงและส่วนประกอบงานศิลป์เป็นการอนุรักษ์งาน สถาปัตยกรรมที่สำคัญของท้องถิ่นอีสาน ขนาดและรูปทรงเป็นเป็นอาคารโถงจัตุรมุข กว้างขวางโอโถงกว่าของเดิมมาก โดยมีขนาดตัวอาคาร 13 x 13 เมตร โครงสร้างเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กมีพื้นที่ภายในเป็นห้องโถง รวม 73 ตารางเมตร ย่อมุมตัวอาคารโดยรอบมีระเบียงยื่นทั้ง 4 ด้าน ความสูงจากพื้นลานรอบอาคารถึงยอดฉัตรทองคำรวม 27.50 เมตร หลังคาเป็นทรงจั่วจัตุรมุขหลังคาซ้อน 3 ชั้น และชั้นเครื่องยอดเป็นรูปเจดีย์ศิลปะพื้นเมืองอีสาน สันฐานเป็นเจดีย์จำลองจากองค์พระธาตุขามแก่น

- พระมหาธาตุแก่นนคร: ตั้งอยู่ภายในวัดหนองแวงพระอารามหลวง ถนนกลางเมือง เป็นศิลปะสมัยทวารวดีผสมผสานศิลปะอินโดจีน รูปทรงแบบชาวอีสานตากแห มี 9 ชั้น เป็นที่ประดิษฐานพระบรมสารีริกธาตุ มีการตกแต่งด้วยลวดลายแกะสลัก และภาพเขียนอย่างงดงาม เป็นสถานที่เคารพบูชาของชาว ขอนแก่น และเป็นสถานที่ชมทัศนียภาพเมืองขอนแก่น

- อนุสาวรีย์พระนครศรีบริรักษ์: ตั้งอยู่ที่สวน เจ.ซี. ถนนรอบบึง พระนครศรีบริรักษ์หรือท้าวเพี้ยเมืองแพนเป็นขุนนางเชื้อพระวงศ์กษัตริย์เวียงจันทน์ มีธิดาชื่อนางคำแ่วนเป็นสนมเอกในพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ในปี พ.ศ. 2332 ท้าวเพี้ยเมืองแพนได้พาสมาศพรรคพวกประมาณ 330 คน อพยพมาอยู่ที่บ้านบึงบอน ขึ้นตรงต่อพระยานครราชสีมา ต่อมาในปี พ.ศ. 2340 พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราชโปรดเกล้าฯ ยกบ้านบึงบอนขึ้นเป็น "เมืองขอนแก่น" และยกฐานันดรศักดิ์ท้าวเพี้ยเมืองแพนขึ้นเป็น "พระนครศรีบริรักษ์" พ่อเมืองคนแรกของจังหวัดขอนแก่น ในปีพ.ศ. 2525 ประชาชนชาวขอนแก่น ได้ร่วมใจกันสร้างอนุสาวรีย์พระนครศรีบริรักษ์ขึ้นเพื่อเป็นอนุสรณ์และเคารพสักการะของชาวเมือง

- น้ำสา่งสนามบิน: ตั้งอยู่บริเวณถนนหน้าศูนย์ราชการ ตรงข้ามโรงเรียนสนามบินด้านทิศเหนือ เป็นบ่อน้ำประวัติศาสตร์ที่มีมาก่อนที่เมืองขอนแก่นจะมีน้ำประปาบริโภค เป็นจุดรวมใจของชาวขอนแก่น เป็น แหล่งน้ำที่หล่อเลี้ยงชีวิตของชาวขอนแก่นในอดีต และให้คุณประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่แก่ประชาชนชาวขอนแก่นมา เป็นเวลายาวนาน

- ศาลหลักเมือง (เมืองเก่า) : เป็นศาลหลักเมืองหรือบ่อน้ำที่ท้าวเพี้ยเมืองแพนได้ตั้งไว้ ณ บริเวณใจกลางหมู่บ้าน เป็นเสาหลักเมืองขอนแก่นหลักแรกก่อนจะมีการย้ายเมืองอีก 5 ครั้ง ปัจจุบันตั้งอยู่ บริเวณซอยกลางเมือง 21 ด้านข้างศูนย์กัลยาณมิตร

- พระธาตุขามแก่น: พระธาตุขามแก่นตั้งอยู่ที่วัดเจติยภูมิบ้านขาม หมู่ที่ 1 ตำบลบ้านขาม อำเภอน้ำพอง เป็นปูชนียสถานของจังหวัดขอนแก่น บ้านขามเคยเป็นเมืองมาตั้งแต่สมัยโบราณ เป็นเวลาประมาณ 2000 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 500

- บึงละเลิงหวาย อำเภอพล : เป็นบึงขนาดเล็กซึ่งเป็นที่ตั้งของศาลเจ้าละเลิงหวาย และเป็น ที่กราบสักการะของคนไทยเชื้อสายจีน และเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง
- ปราสาทเป็ยน้อย ตั้งอยู่ที่ อำเภอเป็ยน้อย เป็นปราสาทศิลปะขอมโบราณผสมระหว่าง ศิลปะ เขมรแบบบาปวนและแบบนครวัด สร้างขึ้นในราวพุทธศตวรรษที่ 16-17 เพื่อใช้เป็นเทวสถาน ในศาสนาฮินดู เป็นปราสาทที่มีความสมบูรณ์ที่สุดในเขตภาคอีสานตอนบน
- นาหลังหมู่บ้านทุ่งน้อย (นาเข้าสุข) : เป็นทุ่งนาบริเวณกว้าง อยู่ทางทิศใต้ของหมู่บ้านทุ่ง น้อย ตำบลลอมคอม อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีความอุดมสมบูรณ์ และมีทิวทัศน์ที่สวยงาม

### แหล่งเรียนรู้

- พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติที่ 7 ขอนแก่น: ตั้งอยู่ที่ถนนกสิกรทุ่งสร้าง เป็นสถานที่ที่เก็บรักษา และจัดแสดงโบราณวัตถุและศิลปวัตถุที่เป็นของแถบอีสานตอนเหนือ โดยรอบอาคารพิพิธภัณฑ์จัดตั้ง ใบเสมาหินที่ได้จาก "เมืองฟ้าแดดสงยาง" ไว้เป็นจำนวนมาก
- หอศิลปวัฒนธรรมและอาคารศูนย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยขอนแก่น: เป็นแหล่งแสดง ศิลปะพื้นบ้านและเป็นสถานที่จัดแสดงนิทรรศการต่างๆ ตั้งอยู่ที่ถนนมะลิวัลย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- โฮงมูนมังเมืองขอนแก่น: โฮงมูนมังเมืองขอนแก่น ตั้งอยู่ ณ บริเวณชั้นล่างอาคาร สวนสาธารณะ 200 ปี บึงแก่นนคร เทศบาลนครขอนแก่น ภายในโฮงมูนมังเมืองขอนแก่น ได้จัดแบ่ง พื้นที่ ออกเป็นพื้นที่ในส่วนของนิทรรศการ และห้องจำหน่ายของที่ระลึก สำหรับการจัดนิทรรศการได้ แบ่งออกเป็น 5 โซน โดยแบ่งตามเนื้อหาสาระในระบบการปกครอง วิถีชีวิต ภูมิปัญญา และ เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมอันน่าภาคภูมิใจของชาวขอนแก่น นับตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์ ยุคสร้าง บ้านแปงเมือง จวบจนเป็นเมืองขอนแก่น ในปัจจุบัน
- ศูนย์การเรียนรู้วิทยาศาสตร์ประจำท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น: ตั้งอยู่ที่ศูนย์บริการ สาธารณสุข ที่ 4 บ้านสามเหลี่ยม ถนนศรีมารัตน์ เป็นแหล่งศึกษาความรู้สำหรับเด็ก เยาวชน และ ประชาชนทั่วไป ที่พร้อมไปด้วยข้อมูลพื้นฐาน ความรู้ หลักการทฤษฎีทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ตลอดจนเป็นแหล่งรวบรวม อุปกรณ์เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และการแสดงถึง วิวัฒนาการในการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มา ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
- พิพิธภัณฑ์ไดโนเสาร์ภูเวียง: ตั้งอยู่ในเขตตำบลในเมือง อำเภอเวียงเก่า เป็นพิพิธภัณฑ์ ธรณีวิทยา จัดแสดงเรื่องราวเกี่ยวกับการกำเนิดและวิวัฒนาการของโลก ประกอบด้วย การ เปลี่ยนแปลงทางธรณีวิทยาและกำเนิดและวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งไดโนเสาร์ที่ขุด ค้นพบในหุบเขาภูเวียง ถือเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานศึกษาและนักท่องเที่ยวทั่วไป เปิด

ให้บริการระหว่างเวลา 09.00 - 17.00 น. หยุดทุกวันจันทร์ยกเว้นวันจันทร์ที่เป็นวันหยุดนักชดถุักษ์  
โทรศัพท์ 043 438-204

- บึงทุ่งพึงพิด: ศูนย์รวมพรรณไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น อำเภอพล จังหวัด ขอนแก่น เป็นสาขาสวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จังหวัดเชียงใหม่ ทำหน้าที่รวบรวมพรรณไม้ ประจำถิ่นและข้อมูลพืชของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นศูนย์ทดลอง สาธิตและวิจัยพืชเศรษฐกิจและพืชทน เค็มตลอดจนที่ข้องเกี่ยวโดยร่วมมือกับนักวิจัยจากสถาบันในภูมิภาค ตลอดจนการพัฒนาพื้นที่และภูมิทัศน์ ให้ เป็นสถานที่ศึกษาฝึกอบรมของนักเรียน นักศึกษาจาก สถาบันการศึกษาในภูมิภาคและเป็นสถานที่พักผ่อน หย่อนใจในธรรมชาติตลอดจนแหล่งสันถนาการ และท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์แก่ผู้เข้าเยี่ยมชม

#### สวนสาธารณะ

- บึงแก่นนคร : เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและสถานที่ท่องเที่ยวใจกลางเมือง เป็นบึงธรรมชาติคูเมืองขอนแก่น ที่มีความกว้างถึง 600 ไร่ในฤดูฝนจะมีระดับน้ำปริ่มฝั่ง มีสถานที่ออกกำลังกาย โชนตกปลา ลานกีฬา แหล่งอนุรักษ์พันธุ์ปลา ตั้งอยู่ติดกับถนนรอบบึง

- บึงทุ่งสร้าง : ตั้งอยู่ที่ ถ.จอมพล ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น (ทางไปบ้านดอนหญ้านาง) เป็นบึงน้ำและสวนสาธารณะขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีเขตเทศบาลนครขอนแก่นคอยดูแล เพื่อให้เป็น สถานที่พักผ่อนหย่อนใจและใช้เป็นสถานที่ออกกำลังกายให้กับชาวเมือง มีการให้บริการต่างๆ เช่น สนาม บาสเกตบอล ลานอเนกประสงค์ สระน้ำ และยังมีสวนนกขนาดใหญ่อยู่ภายในสวนสาธารณะด้วย บรรยากาศ รมรื่นไปด้วยต้นไม้ที่มีทั้งไม้ดอกไม้ประดับปลูกไว้อย่างสวยงาม ปัจจุบันบึงทุ่งสร้าง ทางองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยกำลังปรับปรุงสถานที่ให้เป็นสวนสัตว์ ไนท์ซาฟารี หรือ ซิตตี้ซู

- บึงหนองโคตร
- สวนประตูเมือง ขอนแก่น (สวนเรืองแสง)

#### งานประเพณีและงานเทศกาลท้องถิ่นที่สำคัญ

- งานประเพณีทำบุญตักบาตรในวันขึ้นปีใหม่ โดยจะจัดขึ้นในวันที่ 1 มกราคม ของทุกปี
- งานประเพณีสุดยอดสงกรานต์อีสานเทศกาลดอกคูน-เสี้ยวแคน และถนนข้าวเหนียว โดยจะจัดขึ้นในวันที่ 8-15 เมษายน ของทุกปี
- งานประเพณีวันเข้าพรรษา โดยจะจัดขึ้นระหว่างวันเข้าพรรษาของทุกปี
- งานประเพณีออกพรรษา ได้ประทีปบูชา พุทธกตัญญู โดยจะจัดขึ้นระหว่างวันออกพรรษาของทุกปี

- งานเทศกาลไหมประเพณีผูกเสี่ยวและงานกาชาด จัดขึ้นในวันที่ 29 พฤศจิกายน-10 ธันวาคม ของทุกปี
- งานส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ จัดขึ้นในช่วงปลายเดือนธันวาคมของทุกปี อุทยานแห่งชาติ
- อุทยานแห่งชาติน้ำพอง ที่ทำการอุทยานฯ ตั้งอยู่ที่ตำบลบ้านฝ้อ อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น(ขอนแก่น, ชัยภูมิ)
- อุทยานแห่งชาติภูเก้า-ภูพานคำ ที่ทำการอุทยานฯ ตั้งอยู่ที่บ้านท่าศิลา ตำบลบ้านค้อ อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู (หนองบัวลำภู, อุดรธานี, ขอนแก่น)
- อุทยานแห่งชาติภูผาม่าน ที่ทำการอุทยานฯ ตั้งอยู่ที่ตำบลนาหนองพุ่ม อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น (ขอนแก่น, เลย)
- อุทยานแห่งชาติภูเวียง ที่ทำการอุทยานฯ ตั้งอยู่ที่ตำบลในเมือง อำเภอเวียงเก่า
- วนอุทยานน้ำตกบ่าหลวง ที่ทำการวนอุทยานฯ ตั้งอยู่ที่ตำบลห้วยยาง อำเภอกระนวน
- วนอุทยานภูหินภูกระง่า ที่ทำการวนอุทยานฯ ตั้งอยู่ที่ตำบลวังแสง อำเภอชนบท

#### สถานกงสุลประจำจังหวัดขอนแก่น

- ลาว (กงสุลใหญ่)
- เวียดนาม (กงสุลใหญ่)
- จีน (กงสุลใหญ่)
- เปรู (กงสุลกิตติมศักดิ์)
- ฝรั่งเศส (กงสุลกิตติมศักดิ์)
- ญี่ปุ่น (อยู่ระหว่างดำเนินการ)
- สหรัฐอเมริกา (อยู่ระหว่างดำเนินการ)

(อ้างอิงข้อมูลจาก :

[http://wittayalai.com/\\_files\\_school/1340100120/data/1340100120\\_1\\_20210901-094949.pdf](http://wittayalai.com/_files_school/1340100120/data/1340100120_1_20210901-094949.pdf)

### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่จะได้จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการอภิปรายผลการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แยกประเด็นสำหรับการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ รายละเอียดดังนี้

บุษกร วัฒนบุตร (2559: 163) ได้เขียนบทความเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21” บทความนี้เป็นความพยายามในการที่จะใช้กรอบแนวคิดของคุณธรรมจริยธรรมมาเป็นพื้นฐาน สำคัญประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นการเตรียมคนออกไปเป็น knowledge worker โดยจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองโดยสิ้นเชิงเพื่อให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างราบรื่นและ เป็นแรงผลักดันให้สังคมเกิดเป็นสังคมฐานความรู้ซึ่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมคนออกไป เป็นคนทำงานที่ใช้ความรู้ (knowledge worker) และเป็น

บุคคลพร้อมเรียนรู้ (learning person) ไม่ว่าจะ ประกอบสัมมาชีพใด มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้และเป็น คนทำงานที่ใช้ ความรู้แม้จะเป็นชวานาหรือเกษตรกรก็ต้องเป็นคนที่พร้อมเรียนรู้และเป็นคนทำงานที่ใช้ความรู้เป็น บุคคลที่มีทั้งวิชา และจรรยา ดังนั้น ทักษะสำคัญที่สุดของศตวรรษ ที่ 21 จึงเป็นทักษะของการเรียนรู้ (learning skills) และต้องเรียนรู้ 3R x 7C และต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการที่จะรู้จัก สร้างคน เข้าใจคน อยู่กับคน และใช้คนให้ประโยชน์ทั้งแก่ตนเอง องค์กร สังคม และประเทศชาติได้

ภราดร อมรเวที, เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา และ สุรินทร์ นิชมาทกุล (2018: 103-104) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **“รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครสวรรค์”** ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า มี การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะดูแลรักษา ในขณะที่ได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรแล้ว ทั้งการพัฒนาศักยภาพ และการสร้างแรงจูงใจ ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาทักษะ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการทำงานให้แก่ บุคลากร ที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรมจริยธรรมตามแนวทางของพระพุทธศาสนา ซึ่งให้เกิดผลลัพธ์ ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง 2) ด้านการพัฒนาความรู้ มีกระบวนการอย่างชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านวิชาการโดยการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานราชการ ศึกษาดูงานในพันธกิจที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง ในขณะที่เดียวกันได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้คุณธรรม จริยธรรม ผ่านศาสตร์พระราชารายอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการพัฒนาทัศนคติบุคลากร พบว่า มีลักษณะที่เอื้ออาทรต่อกันสูง เพื่อให้เกิดความเสมอภาค เช่น การทำงานที่ตรงต่อเวลาและตรงต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่กัน แต่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี 2. การจัดการทุนมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์ โดย ภาพรวม พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานราชการอย่างสม่ำเสมอผ่านกิจกรรม ดังนี้ 1) กิจกรรมที่พัฒนาด้านทักษะ เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึก อบรม สัมมนา ในประเด็นที่ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ 2) กิจกรรมที่พัฒนาด้านความรู้ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไป โดยสร้างแรงจูงใจจากการปฏิบัติงานที่ดี 3) กิจกรรมที่พัฒนาด้านจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด เช่น โครงการปฏิบัติธรรม เพื่อส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทัศนคติ 3. รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครสวรรค์ โดยการนำหลักสัปปริสธรรม 7 มาบูรณาการเข้ากับการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน คือ การจัดการทุนมนุษย์ด้านทักษะ การจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ และการจัดการทุนมนุษย์ด้านทัศนคติ พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรม 7 เป็นรูปแบบในการจัดการทุนมนุษย์เชิงพุทธได้อย่างเหมาะสม โดยผ่านกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ 7 ประการ ดังนี้ 1) ให้ รู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์ว่าเมื่อกระทำสิ่งนี้จะได้ผลตอบแทนเป็นความสุขที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบ ในด้านการวางแผนการดำเนินงานตามแผน การวัดและประเมินผลสำเร็จ พร้อมทั้งการปรับปรุงการทำงานอย่างสมเหตุสมผล 2) ให้รู้จักการประเมินผลลัพธ์ เพื่อลด

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) ให้รู้จักประพடுத்தินให้เหมาะสมแก่ภาวะของตน ส่งเสริมให้บุคลากรประเมินตนเองจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและพัฒนาจุดด้อย 4) ให้รู้จักประมาณค่าเงินชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 5) รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ

พิรจักษณ์ ฉันทวิริยสกุล (2560: 103) ได้เขียนบทความเรื่อง “พุทธบูรณาการพัฒนามนุษย์ในองค์กร” พบว่า บทความฉบับนี้มีความมุ่งหมายไปที่การนำหลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างรากฐานใน องค์กร หรือที่เรียกว่า มนุษย์ในองค์กรแบบพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักอิทธิบาทธรรม ทำให้ พบว่า การสร้างงานให้มีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้นจะต้องมองไปที่ การวางรากฐานให้เหมาะสมระหว่างภาระงานกับความพอใจของบุคลากร อาจจะเปลี่ยนแปลงภาระงานใหม่ได้ เพื่อค้นหาตนเองในภายหลัง เมื่อบุคลากรเกิดความพอใจได้แล้ว ความขยันขันแข็ง ความเพียร พยายาม ความอดทน ความอดสาหะก็จะตามมาโดยอัตโนมัติ พร้อมทั้งความตั้งมั่นในการปฏิบัติ งานอย่างไม่ลดละ มีจิตจดจ่ออยู่กับงานนั้น แต่หากเกิดความผิดพลาดประสพการณ์และการ พิจารณาใคร่ครวญ จะเกิดขึ้นก็ด้วยอาศัยความรู้ และรอบคอบของผู้ปฏิบัติงาน จึงเรียกว่า กระบวนการสร้างมนุษย์ให้เกิดความพร้อมหรือทุนสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ลัดดาวลัย สุดสวาท (2559: 3-4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว” ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย พบว่าด้านการพัฒนาสังคมมีค่าเฉลี่ย สูงสุดรองลงมา ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านการพัฒนาบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ 2) ปัจจัยบทบาทการพัฒนาองค์กร (X3) ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ (X2) และปัจจัยนโยบายเขตเศรษฐกิจพิเศษ (X1) มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 53.60 ได้สมการพยากรณ์ ดังนี้  $Y = 0.511 + 0.149(X3) + 0.049(X2) + 0.511(X1)$  3) รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว ประกอบไป ด้วย 1) การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง 2) การพัฒนาบุคคล และ 3) การพัฒนาองค์กร จากข้อค้นพบนี้ จึงเรียกรูปแบบนี้ว่า TAO Model โดยผู้วิจัยอธิบายเสนอรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว มี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 T = Transportation หมายถึง ด้านพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง มีความจำเป็นในการพัฒนาเชิงพื้นที่ตลอดทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคม และระบบโลจิสติกส์ซึ่งสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยนโยบายรัฐบาลเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน โดยต้องอาศัยความร่วมมือทุกภาคส่วน

ขั้นตอนที่ 2 A = Administration หมายถึงการบริหารพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการบริหารพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนกระทั่งถึงผู้บริหาร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ การประเมินผลงาน และภายใต้บริบทและเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 O = Organizing คือ การพัฒนาองค์กร ควรมีการกำหนดจากโครงสร้างองค์กร หรือแผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) ซึ่งเป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่าง

เป็นทางการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การจัดการที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความสามารถความถนัดหรือตามความเหมาะสม

เสาวลักษณ์ นัทธิศรี, รุ่งแก้ว พุ่มโพธิ์ และชัชฎพงษ์ ทองพวง (2021: 77) ได้เขียนบทความเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตนดิจิทัลและจิตวิญญาณออนไลน์” พบว่า บทความนี้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตนดิจิทัลที่จิตวิญญาณและหัวใจยังคงเป็น มนุษย์ ฟันเฟืองสำคัญสู่ความสำเร็จ ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาใช้ ผ่านการใช้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อช่วยให้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ไม่สูญเปล่า โดยบทความ นี้อธิบายแนวทางการจัดการองค์การเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์” ที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องร่วมกันวางแผน และพัฒนาให้มีศักยภาพและผลิตภาพให้ได้ โดยบทความนี้ประกอบด้วย การนำเสนอ 4 ส่วน ได้แก่ 1) วิวัฒนาการของแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่แนวคิดสมัยใหม่ที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ตลอดจนความแตกต่างของแนวทางการบริหารบุคคลในอดีตและแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน 2) สาระเกี่ยวกับแนวคิดทุนมนุษย์ 3) แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตนดิจิทัล ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วย พัฒนาและเพิ่มมูลค่าทุนมนุษย์และ 4) หัวใจและจิตวิญญาณความเป็นมนุษย์ที่เครื่องมือดิจิทัลไม่สามารถมาเปลี่ยนแปลงได้

วรรณวิไล ยกย่อง (2558: ง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก” ผลการวิจัย พบว่า 1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร กับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก ประกอบด้วยลักษณะขององค์กร ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะของบุคลากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ไปในทางบวกอยู่ในระดับมากในภาพรวม 2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก ประกอบด้วยนโยบายและการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ไปในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางในภาพรวม ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก มหาวิทยาลัยควรพัฒนาด้านทัศนคติในส่วนของความเข้าใจนโยบายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ ในภาพรวม

พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวัฒน์, ธีรกร ปังละออง และภูมิพัฒน์ เสน่ห์พุด (2557: ก-ข) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์การธุรกิจวิถีพุทธในจังหวัดแพร่ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทนัมซีเส็งลิสซิ่ง จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า 1. การก่อเกิดและพัฒนากลกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์การธุรกิจวิถีพุทธใน จังหวัดแพร่ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท

นัมซีเส็งลิสซิ่ง จำกัด เกิดขึ้นจากการที่เจ้าของกิจการได้มีโอกาสเข้าไปอุปสมบทในพระพุทธศาสนา และได้เรียนรู้หลักธรรมและได้ทำให้เขาเกิดความศรัทธาในคำสอน จึงตั้งใจปฏิบัติตน และปฏิบัติตามคำสอนอย่างเคร่งครัด และต่อมาเจ้าของบริษัทนัมซีเส็งลิสซิ่ง จำกัด จึงได้ประกาศบริษัทตนเองว่าบริหารตามแนววิถีพุทธ โดยได้ประกาศเป็นนโยบาย และวิสัยทัศน์เป็น “องค์กรธุรกิจวิถีพุทธ” และได้นำมาใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกคนจนขยายไปทั่วทุกสาขาในเขต ภาคเหนือ 2. กิจการการดำเนินงานกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์กรธุรกิจวิถีพุทธในจังหวัดแพร่ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทนัมซีเส็งลิสซิ่ง จำกัดสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็น คือ 1) กระบวนการพัฒนา ทุนมนุษย์ด้านการพัฒนาจิตใจ 2) กระบวนการพัฒนา ทุนมนุษย์ด้านการพัฒนา วิชาการหรืออบรม คุณธรรมจริยธรรม และ 3) กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการช่วยเหลือสังคม 3. การผลิตซ้ำทางวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์กรธุรกิจวิถี พุทธในจังหวัดแพร่ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทนัมซีเส็งลิสซิ่ง จำกัด นั้นบริษัทนัมซีเส็ง จำกัด มีวิธีการผลิตซ้ำทางวัฒนธรรมองค์กรดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยมีประเด็นหลักอยู่ 3 ประการคือ 1) ด้านหลักการจัดการใหญ่ได้ประกาศออกมาในรูปนโยบาย และเป็นพันธกิจใช้เป็นแนวทางวิถีพุทธเข้ามาในการบริหารธุรกิจนัมซีเส็ง จำกัด ได้แก่ เป็นองค์กรที่พัฒนาบุคคลากรภายใน ให้มีความรู้ความสามารถแบบมืออาชีพเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขสนับสนุน และส่งเสริมครอบครัวของพนักงานและสังคมให้น่าอยู่เป็นองค์กรที่มีคุณธรรม คำจรรยาบรรณ และเป็นองค์กรที่ปลอดภัย 2) วิธีการผลิตซ้ำทางวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์กรธุรกิจวิถีพุทธในจังหวัดแพร่ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทนัมซีเส็งลิสซิ่ง จำกัด ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน ได้แก่ การมีประกาศนโยบายและวิสัยทัศน์เป็นองค์กรวิถีพุทธ การรณรงค์อย่างจริงจังให้พนักงานเลิกอบายมุขทุกชนิด ส่งเสริมและสนับสนุนการเล่นกีฬาและอุปกรณ์กีฬา ให้ความรู้ทางบวกผ่านทางแมคคาซีน จัดรายการสถานีวิทยุ ให้การยกย่องและเสริมขวัญและกำลังใจกับพนักงานที่ลดอบายมุขได้ในรูปของเงินตอบแทน ออกนโยบายให้พนักงานต้องเข้าอบรมวิปัสสนา ปีละ 2 ครั้ง และวิธีการสร้างจิตอาสา 3) ด้านคุณค่าและประโยชน์ต่อลูกค้ามีความประทับใจและอบอุ่นใน การให้บริการ พนักงานมีความสุข มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้ อย่างดีและมีประสิทธิภาพ ด้านสังคมทำให้สังคมเกิดการพัฒนาแบบร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาอย่างดี เห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือกัน และสร้างความสามัคคีปรองดองกันในชุมชน

พิรวัส พรณขาม (มปป.: 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ได้แก่ รูปแบบวิธีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัญหาการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร แนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรและวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบและวิธีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ การใช้กฎหมายเป็น เครื่องมือในการทำงาน การสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ปัญหาด้านขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาด้านบุคลากรขาดความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้ ปัญหาด้านระเบียบปฏิบัติไม่มีความชัดเจน ล้าสมัย มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน มากเกินไป ปัญหาด้านความใส่ใจของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาการประสานงานระหว่าง ฝ่ายต่างๆ เป็นต้น ส่วนแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาการพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ มีการสนับสนุนการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการปรับทัศนคติในการทำงาน และมีการจัดกิจกรรม ร่วมกัน ส่วนรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมในการ พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีการ ปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การจัด กิจกรรมร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คือควรจัด อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ควร มีการจัดกิจกรรมในองค์กรและควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประดิษฐ์ โตปิโนใจ และอัครา อัครนิธิ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “**การพัฒนาศักยภาพ ผู้นำชุมชนในการบริหารชุมชนตามทัศนะของประชาชนในเขตเทศบาลนครเชียงราย จังหวัด เชียงราย**” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพของผู้นำชุมชนในการบริหารชุมชนตามทัศนะของประชาชน ในเขตเทศบาลนครเชียงราย (2) เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนในการบริหารชุมชนตามทัศนะของประชาชน ในเขตเทศบาลนครเชียงราย (3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชน สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนในการบริหารชุมชนในเขตเทศบาลนคร เชียงราย ดังต่อไปนี้ (1) ควรมีการคัดเลือกผู้นำ แกนนำและส่งเสริมให้ทำงานให้เหมาะสมกับงานและ ความสามารถ (2) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้นำ แกนนำอย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบ การพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมทักษะ ความสามารถ กลุ่มผู้นำ แกนนำเดิมให้มีศักยภาพ ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น

โยตะ ชัยวรมันกุล, สุพัฒน์ ชัยวรรณ, พระมหาวิริษณ์ วรินโท, ผจญ คำชูสงข์ และ ธวัช หอมทวนลม (2565: 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “**พุทธนวัตกรรมในการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและ เยาวชน**” ผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่นักเรียนในภาพรวมมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ได้ให้ คะแนนในระดับปานกลาง 58.4 รองลงมา คือ ระดับสูง 36.3 และระดับต่ำ 5.3 และสามารถอธิบาย แบบประเมินความคิดเห็นต่อพัฒนารูปแบบพุทธนวัตกรรมในพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน มัธยมศึกษาทั้ง IQ และ EQ (ปัญญาและอารมณ์)

ปาณิสรา วัฒนพฤกษ์ และ พัทธนี เขยจรยา (2558: 60-61) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “**นวัตกรรม การใช้สื่อเพื่อเข้าถึงพุทธธรรมของสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่องธรรมะทีวี**” จากการวิจัย พบว่า สถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมช่องธรรมะทีวีมีการใช้นวัตกรรมสื่อเพื่อ การเผยแพร่ โดยจำแนก ออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ สื่อหลักและสื่อเสริม สื่อหลักคือ สื่อโทรทัศน์ ระบบผ่านดาวเทียม ในช่วง เริ่มต้นดำเนินการใช้ระบบนอก โดยทำการออกอากาศผ่านช่องสัญญาณต่าง ๆ ต่อมาได้เปลี่ยน

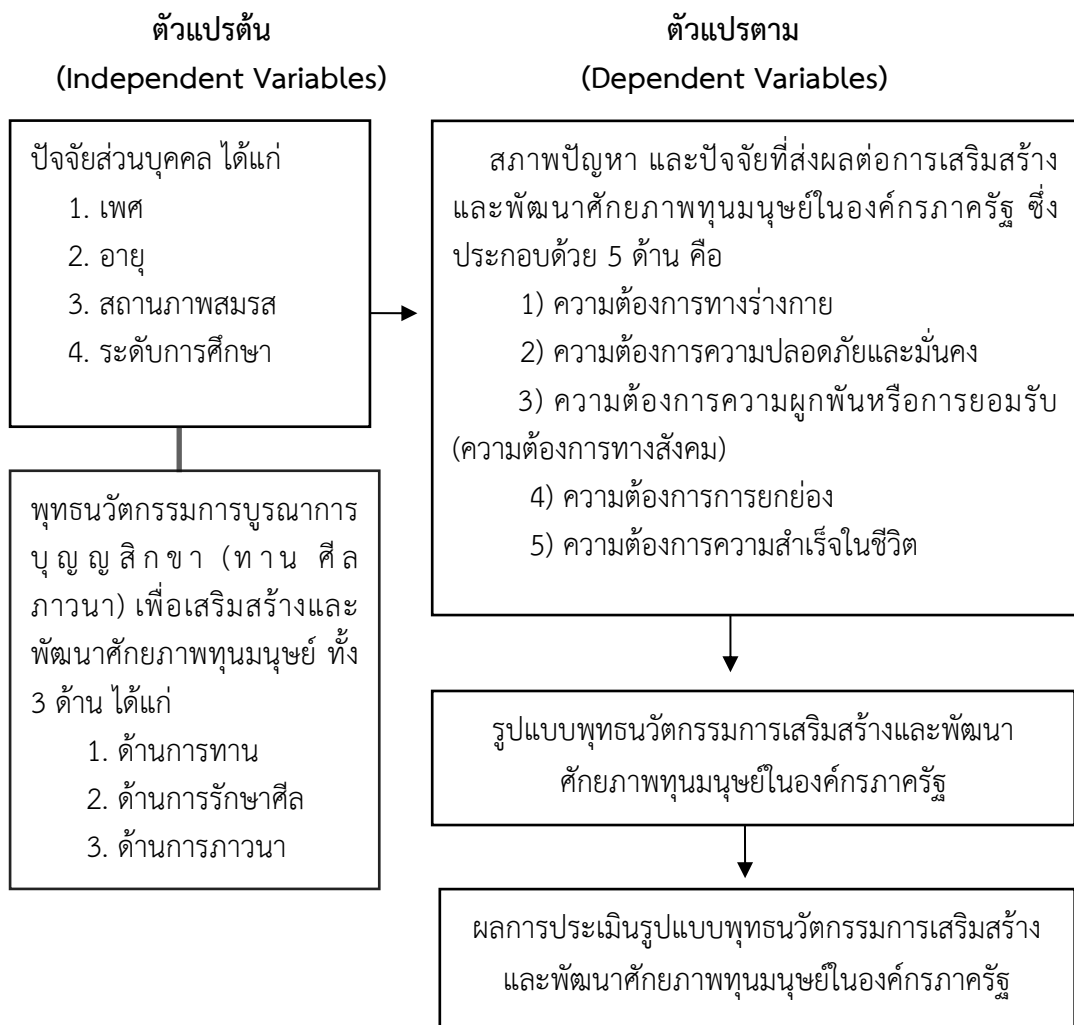
จากระบบเดิมเป็นระบบดิจิทัล พร้อมกับเปลี่ยนช่องสัญญาณ พีเอสไอ ซึ่งมีความเสถียรในการส่งภาพและเสียงที่มีคุณภาพ ส่วนสื่อเสริมเป็นสื่อใหม่ที่มีการพัฒนาตามเทคโนโลยีสื่อตามช่วงเวลา คือ เว็บไซต์ ยูทูบ เฟสบุ๊ก และโปรแกรมรับชมโทรทัศน์ ออนไลน์ สื่อเหล่านี้เป็นช่องทางเพิ่มเติมในการรับชมรายการและเป็นสื่อกลางในการติดตามการดำเนินงานของสถานีฯ อีกทั้งยังเป็นส่วนช่วยเสริมในการออกอากาศของสถานีฯ เป็นประโยชน์แก่ผู้ชม คือ สามารถที่จะเลือกรับชมเฉพาะรายการและสามารถเลือกรับชมซ้ำได้ สำหรับการใช้เครือข่ายการสื่อสารเพื่อเผยแพร่พุทธธรรมให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายนั้น สถานีฯ มีการใช้สื่อหลัก ร่วมกับสื่อเสริมในการสร้างเครือข่ายเพื่อการเผยแพร่ธรรมะส่งผลให้สถานีฯ สามารถจัดจำแนก กลุ่มผู้รับชมและพัฒนารายการธรรมะให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับชมเป้าหมายได้ ซึ่งการบูรณาการ สื่อร่วมกันกับการสร้างเครือข่ายทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อสถานีฯ ในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับชมในฐานะผู้รับสาร กล่าวคือ สถานีฯ มีการปรับปรุง พัฒนา ผลิตรายการและจัดเวลาที่เหมาะสมกับ กลุ่มผู้ชม ทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับสาระประโยชน์จากรายการธรรมะมากขึ้นและส่งผลทางอ้อมใน การแบ่งปันความรู้และรายการธรรมะที่ชื่นชอบแก่บุคคลอื่น การสร้างเครือข่ายที่เป็นจุดเด่นของ สถานีฯ คือ การสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างสถานีโทรทัศน์ด้วยกันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การเผยแพร่ธรรมะ ซึ่งการร่วมมือกันนี้ไม่ได้เป็นการร่วมกันในเชิงพาณิชย์ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานีฯ ควรมีการสร้างเครือข่ายอาสาสมัครและจัดกิจกรรมร่วมร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย สำหรับผู้ที่สนใจการทำวิจัยในอนาคตต่อไปสามารถศึกษาวิจัยใน รายละเอียดเกี่ยวกับรายการธรรมะ (สาร) และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (ผู้รับสาร) ทั้งในภาพรวมและตามกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้

สมพร กัสโก (2561: ง-จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10” ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10 สรุปได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด พบว่า ทุกองค์ประกอบและทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10 ปรากฏดังนี้ สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านสำหรับลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10 เมื่อเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ปรากฏดังนี้ 1) ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น มีวินัย) 2) ด้านนิสยสัมปันโน (เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี) 3) ด้านวิรูโ (ผู้ชำนาญงาน) 4) ด้านวิยัตโต (เป็นผู้มีปัญญา) และ 5) ด้านจักขุมา (เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล) 3. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10 ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน จำแนกเป็น 7 หน่วยการเรียนรู้รวม ระยะเวลาการพัฒนา 48 ชั่วโมง

แบ่งเป็นวิธีการพัฒนาทั้งสิ้น 6 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเชิง ปฏิบัติการ 2) การฝึกอบรม 3) การสอนงาน 4) การสัมมนา 5) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การระดมสมอง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า ความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

### 2.4 สรุปกรอบแนวความคิด

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ โดยใช้แนวคิดของ Abranam H. Maslow, (1943: 370-396) และสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2562) มีดังนี้



แผนภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” ใช้วิธีการศึกษาการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) เป็นการผสมผสานระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับวิธีวิทยาการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” เป็นการศึกษาวิจัยวิธีวิทยาแบบผสม (Mixed Methodology Research) เป็นการผสมผสานระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับวิธีวิทยาการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นที่ จำนวน ทั้งหมด 288 คน ซึ่งเป็นข้อมูลจากแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2561-2563 (องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, 2560: 8)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 164 คน โดยกำหนดตามกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครซซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) อ้างใน (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 43) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการใช้ตารางเลขสุ่ม

#### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) แล้วรวบรวมและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย และขอบเขตของการศึกษาวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ โดยใช้วิธีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

**2. แบบการสัมภาษณ์** ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน จัดเตรียมชุดคำถาม และวิธีการ สัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมี ขั้นตอนล่วงหน้า มีการดำเนินงานแบบ เป็นทางการภายใต้กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเป็น คำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ใน องค์กรภาครัฐ ของผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ภาพรวม

### 3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดและปลายปิด ผู้วิจัยได้ ดำเนินการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

#### 1) แบบสอบถาม

1.1 หลังจากผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่ต้องการศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐ

1.2 นำผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย และ สมมติฐานของการวิจัย

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดที่กำหนด นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษา เพื่อหาค่าความสอดคล้อง (IOC) และ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญแนะนำเพิ่มเติม

1.4 ผู้ศึกษาวิจัยนำแบบสอบถามตามที่ได้ปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องที่จะวัด จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

- 1.4.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา
- 1.4.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา
- 1.4.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสังคม
- 1.4.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสังคม
- 1.4.5 ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

1.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและตรวจสอบความถูกต้อง

## 2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

จากนั้นพิจารณาคัดเลือกคำถามที่ค่า IOC ตั้งแต่ .50-1.00 จากผู้เชี่ยวชาญที่ให้คะแนน จำนวน 30 ข้อ แล้วจึงนำเสนอท่านอีกครั้ง

2.2 นำแบบสอบถามไปทดสอบใช้ (Try-out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.3 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item discrimination) ของแบบสอบถาม

2.4 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

3. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2) **แบบสัมภาษณ์** ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น เพื่อความเที่ยงตรงของคำสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหา

## 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 164 คน โดยกำหนดตามกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) อังไฉ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2551: 43) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการใช้ตารางเลขสุ่ม และใช้แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 นี้ นำข้อมูลมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบพุทธรวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาพุทธรวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ของจังหวัดขอนแก่น จากเอกสารและงานวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสารวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสัมภาษณ์พระภิกษุ เจ้าคณะปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมเป็นจำนวน 9 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ดำเนินการยกร่างพุทธนวัตกรรม โดยใช้ผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นำมาเป็นประเด็น โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ตรวจสอบที่ยกร่างและแก้ไขร่างให้มีคุณภาพ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา และการพัฒนาสังคม จำนวน 9 รูป/คน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่พัฒนาขึ้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 รูป/คน ประเมินในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านความถูกต้อง จำนวน 20 ข้อ โดยใช้แบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน เพื่อขอความอนุเคราะห์จากนายกองจัดการบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้ศึกษานำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. ผู้ศึกษาชี้แจงวัตถุประสงค์ ของการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้กลุ่มตัวอย่างได้ทราบในการตอบแบบสอบถามและเข้าใจตรงประเด็น โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อเตรียมพร้อมในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้  
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมาย โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) 4) ความต้องการการยกย่อง และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอข้อมูล ในรูปแบบตารางควบคุมการบรรยายผลการศึกษา โดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต อ้างอิงจาก บุญชม ศรีสะอาด (2554: 82-83) มีดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมาย ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation(r)) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และการวิเคราะห์การถดถอยของพหุคูณ Multiple Regression Analysis : MR ในการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- ค่า  $r$  เป็น ( - ) หมายถึง มีความสัมพันธ์ทางลบหรือทางตรงกันข้าม
- ค่า  $r$  เป็น ( + ) หมายถึง มีสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกัน
- ค่า  $r$  เป็น +/- 0.00 ถึง 0.31 ถือว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
- ค่า  $r$  เป็น +/- 0.32 ถึง 0.66 ถือว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- ค่า  $r$  เป็น +/- 0.67 ถึง 1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 เสนอรูปแบบพุทธรวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ตอนที่ 5 ผลการประเมิน รูปแบบพุทธรวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ประเมินในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านความถูกต้อง จำนวน 20 ข้อ โดยใช้แบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต อ้างอิงจาก บุญชม ศรีสะอาด (2554: 82-83) มีดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมาย ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง  
 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย  
 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ร้อยละ

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment

Correlation (r))

3. การวิเคราะห์การถดถอยของพหุคูณ Multiple Regression Analysis : MR

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังต่อไปนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	วิเคราะห์ความแปรปรวน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (Coefficient of Multiple Determination)
sig	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) สำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation(r)) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เสนอผลในรูปแบบของตาราง โดยรวม เมื่อ

พบว่า มีความสัมพันธ์กัน นำมาวิเคราะห์ วิเคราะห์การถดถอยของคุณ Multiple Regression Analysis : MR

ตอนที่ 4 วิเคราะห์การสัมพัทธ์แนวทางในการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ตอนที่ 6 วิเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนต้งหวัดขอนแก่นที่เป็นข้าราชการ ประกอบด้วย สำนักงานปลัด อบจ. กองคลัง กองช่าง สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 164 คน ปรากฏในรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	81	49.4
หญิง	83	50.6
<b>รวม</b>	<b>164</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุ</b>		
อายุระหว่าง 20-30 ปี	49	29.9
อายุระหว่าง 31-40 ปี	47	28.7
อายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	68	41.5
<b>รวม</b>	<b>164</b>	<b>100.0</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	62	37.8
ปริญญาตรีขึ้นไป	102	62.2
<b>รวม</b>	<b>164</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งในสังกัด</b>		
สำนักปลัด อบจ.	33	20.1
กองคลัง	32	19.5
กองช่าง	61	37.2
กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	38	23.2
<b>รวม</b>	<b>164</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 เป็นชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 แยกตามอายุ อายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 อายุระหว่าง 20.30 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 แยกตามระดับการศึกษา ปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 และแยกตามตำแหน่ง กองช่าง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 สำนักปลัด อบจ. จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 กองคลัง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1) ด้านความต้องการทางร่างกาย	4.05	0.37	มาก	4
2) ด้านความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง	3.98	0.30	มาก	5
3) ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ	4.21	0.31	มาก	2
4) ด้านความต้องการการยกย่อง	4.27	0.34	มาก	1
5) ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต	4.09	0.32	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.14</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) และรายด้าน โดยด้าน ที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านความต้องการการยกย่อง ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมาคือ ด้านความ

ต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ( $\bar{X} = 3.98$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการทางร่างกาย โดยภาพรวม และรายข้อ

ด้านความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1.1 การทำงานในองค์กรภาครัฐเพื่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ มีที่อยู่อาศัยทำมาหากินอย่างมั่นคง	3.96	0.77	มาก	3
1.2 การทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครอบครัว	3.96	1.00	มาก	4
1.3 การทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้มีเงินใช้จ่ายในการเลี้ยงครอบครัว และการดูแลสุขภาพที่ดี	4.47	0.50	มาก	2
1.4 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อต้องดูแลลูกให้กินอิ่มนอนหลับ รับประทานอาหารที่มีสารอาหารที่มีประโยชน์ครบถ้วน	4.75	0.46	มากที่สุด	1
1.5 การทำงานหนักในองค์กรภาครัฐ ทำให้สุขภาพร่างกายทรุดโทรม ส่งผลต่อสุขภาพที่ดีของตน ดังนั้นควรลดภาระงานอย่างเหมาะสม	3.10	1.11	ปานกลาง	5
รวม	4.05	0.37	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการทางร่างกาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐเพื่อต้องดูแลลูกให้กินอิ่มนอนหลับ รับประทานอาหารที่มีสารอาหารที่มีประโยชน์ครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.75$ ) รองลงมาคือการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้มีเงินใช้จ่ายในการเลี้ยงครอบครัว และการดูแลสุขภาพที่ดี ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือการทำงานหนักในองค์กรภาครัฐ ทำให้สุขภาพร่างกายทรุดโทรม ส่งผลต่อสุขภาพที่ดีของตน ดังนั้นควรลดภาระงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.10$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง โดยภาพรวม และรายข้อ

ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs)	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
2.1 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น	4.60	0.50	มากที่สุด	1
2.2 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อสร้างโอกาสในการดูแลลูกหลาน ความเป็นอยู่ที่ดี	4.60	0.50	มากที่สุด	1
2.3 การมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้มีความปลอดภัย ชีวิตไม่ลำบาก	3.26	0.89	ปานกลาง	3
2.4 การทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายที่ชัดเจน ในด้านความปลอดภัย และความมั่นคงในการทำงาน	4.26	0.76	มาก	2
2.5 การมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้ครอบครัวมีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตที่ดี	3.17	0.71	ปานกลาง	4
รวม	3.98	0.30	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือท่านมีความมุ่งมั่น ในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้นและท่านมีความมุ่งมั่นในการ ทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อสร้างโอกาสในการดูแลลูกหลาน ความเป็นอยู่ที่ดี ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมาคือการทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในด้านความปลอดภัย และความมั่นคงใน การทำงาน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือการมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้ครอบครัวมีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตที่ดี ( $\bar{X} = 3.17$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ โดยภาพรวม และรายข้อ

ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
3.1 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้เกิดการยอมรับทางสังคม	4.28	0.76	มาก	2
3.2 การมุ่งมั่นทำงานในองค์กรภาครัฐต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป	3.96	0.92	มาก	5
3.3 ทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรมีกิจกรรมการส่งเสริมเพื่อสร้างความผูกพันที่ดีในเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในองค์กร	3.99	0.73	มาก	4
3.4 องค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายแก้ไขปัญหภายในองค์กรที่ชัดเจน เพื่อสร้างความยอมรับจากสังคม	4.26	0.77	มาก	3
3.5 องค์กรภาครัฐ ควรสำรวจความคิดเห็นในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และพนักงานในหน่วยงานต่าง เพื่อแก้ไขปัญหาในด้านนั้นๆ	4.56	0.55	มากที่สุด	1
รวม	4.21	0.31	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือองค์กรภาครัฐ ควรสำรวจความคิดเห็นในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และพนักงานในหน่วยงานต่าง เพื่อแก้ไขปัญหาในด้าน นั้นๆ ( $\bar{X} = 4.56$ ) รองลงมาคือท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการยอมรับ ทางสังคม ( $\bar{X} = 4.28$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือการมุ่งมั่นทำงานในองค์กรภาครัฐต้องการ ได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป ( $\bar{X} = 3.96$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านด้านความต้องการการยกย่อง โดยภาพรวม และรายข้อ

ด้านความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
4.1 การทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนร่วมงาน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.34	0.84	มาก	1
4.2 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ	4.10	0.64	มาก	5
4.3 การทำงานในองค์กรภาครัฐ ท่านได้รับการยกย่อง และมีการพึ่งพากันในการประสานงานอย่างเหมาะสม	4.32	0.67	มาก	3
4.4 องค์กรภาครัฐ ควรมึนโยบายที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานทุกปี ทั้งด้านความดี และมีความสามารถ เพื่อการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติคนดี	4.33	0.66	มาก	2
4.5 องค์กรภาครัฐ ควรมีการส่งเสริม บุคคลที่โดดเด่นในด้านจริยธรรมในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรได้รับการยกย่องอย่างเหมาะสม	4.26	0.75	มาก	4
รวม	4.27	0.34	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการการยกย่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน ภาครัฐ เพื่อนร่วมงานมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมา คือองค์กรภาครัฐ ควรมึนโยบายที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานทุกปี ทั้งด้านความดี และมีความสามารถ เพื่อการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติคนดี ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต โดยภาพรวม และรายข้อ

ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- actualization)	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
5.1 การได้ทำงานในองค์กรภาครัฐ ทำให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น	4.14	0.69	มาก	3
5.2 องค์กรภาครัฐ ควรส่งเสริมข้าราชการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานให้มากขึ้น ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน	3.62	0.84	มาก	5
5.3 การทำงานในองค์กรภาครัฐ ทำให้ท่านประสบผลสำเร็จในการเลี้ยงดูบุตรหลาน ให้มีความมั่นคงทางด้านการศึกษา	4.19	0.80	มาก	2
5.4 ในองค์กรภาครัฐ ควรสำรวจความคิดเห็นในด้านต่างๆ ของพนักงาน เจ้าหน้าที่ แล้วนำประเด็นปัญหาสำคัญมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานอย่างสูงสุด	4.13	0.53	มาก	4
5.5 ในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายการจัดกิจกรรมโครงการการพัฒนาบุคลากรทุกปี เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด	4.35	0.64	มาก	1
รวม	4.09	0.32	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายการจัดกิจกรรมโครงการการพัฒนาบุคลากรทุกปี เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาคือการทำงานในองค์กรภาครัฐ ทำให้ท่านประสบผลสำเร็จในการเลี้ยงดูบุตรหลาน ให้มีความมั่นคงทางด้านการศึกษา ( $\bar{X} = 4.19$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือองค์กรภาครัฐ ควรส่งเสริมข้าราชการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานให้มากขึ้น ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ( $\bar{X} = 3.62$ )

ตอนที่ 3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation(r)) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เสนอผลในรูปแบบของตาราง โดยรวม เมื่อพบว่า มีความสัมพันธ์กัน นำมาวิเคราะห์ วิเคราะห์การถดถอยของพหุคูณ Multiple Regression Analysis : MR

ตารางที่ 4.8 แสดงความสัมพันธ์ของระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)
1. ความต้องการด้านร่างกาย (A)	1	-.121	.024	.061	-.047	.495**	.237**
2. ความต้องการความปลอดภัย และมั่นคง (B)		1	-.056	-.041	.116	.372**	.033
3. ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (C)			1	-.055	-.147	.343**	.206**
4. ความต้องการการยกย่อง (D)				1	.039	.487**	.154*
5. ความต้องการความสำเร็จ ในชีวิต (E)					1	.428**	-.127
6. รวมสภาพปัญหาและปัจจัยที่ ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์(F)						1	.248**
7. ตำแหน่งในสังกัด (G)							1

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านร่างกาย พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .495, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .372, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .343, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการการยกย่อง มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .487, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ ในชีวิต มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .428$ ,  $sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จำแนกตามตำแหน่งที่สังกัด โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ( $r = .248$ ,  $sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.9 รูปแบบสมการที่คาดว่าจะเป็นไปได้จากการคัดเลือกตัวแปรของสมการแบบหลายขั้นตอน

รูปแบบสมการ	R	R <sup>2</sup>
1	.495	.245
2	.659	.434
3	.748	.560

ตาราง 4.9 พบว่า สมการที่ 1 สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านร่างกาย มีค่าเท่ากับ 0.495 สมการที่ 2 สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ใน องค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง มีค่าเท่ากับ 0.659 สมการที่ 3 สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ มีค่าเท่ากับ 0.748

ดังนั้นจึงนำสมการที่ 3 มาวิเคราะห์ความแปรปรวน ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวน

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P-value
การถดถอย	1.863	3	.621	67.778	.000**
ความคลาดเคลื่อน	1.466	160	.009		
รวม	3.329	163			

ตารางที่ 4.10 พบว่า สมการที่นำเข้ามาทดสอบสมมติฐาน สมการที่ 3 ค่า P-value < .000 แสดงว่า ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ สามารถทำนายหรือพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวน

	Unstandardized	Standardized	t	P-value
	Coefficients	Coefficients		
	B	Std. Error		
(Constant)	1.770	.170	10.411	.000
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย	.205	.020	10.246	.000
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง	.214	.025	8.635	.000
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ	.159	.024	6.766	.000

ตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ พบว่า มีตัวแปรความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ ที่ร่วมกันทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value = .000) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายการผันแปรของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ได้ร้อยละ 56.0 ( $R^2 = .560$ ) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$Y = 1.770 + .205X_1 + .214X_2 + .159X_3$$

#### ตอนที่ 4 วิเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริม และการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยเป็นการคัดกรองความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิใน ภาพรวม มีดังนี้

ท่านคิดว่าการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพ ควรมีขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการที่ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ให้ เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร

ในการสร้างหรือการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ใน องค์กรภาครัฐ ควรมีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน พร้อมทั้งผ่านการคัด กรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ หลายท่าน ควรมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพ ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอย

พหุคูณแบบหลายขั้นตอน ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 นี้ นำข้อมูลมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบ พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ของจังหวัดขอนแก่น จากเอกสารและงานวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสารวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสัมภาษณ์พระภิกษุ เจ้าคณะปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมเป็นจำนวน 9 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

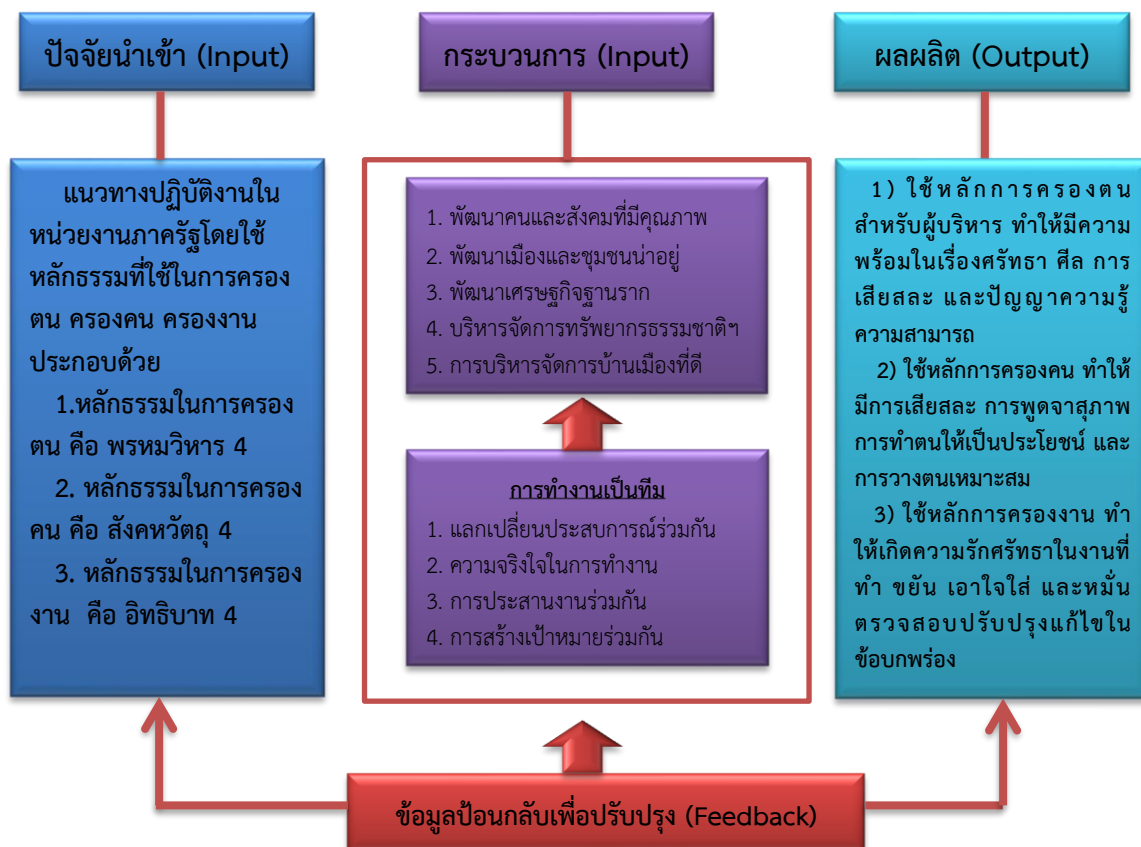
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ดำเนินการยกร่างพุทธนวัตกรรมการ โดยใช้ผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นำมาเป็นประเด็น โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบที่ยกร่างและแก้ไขร่างให้มีคุณภาพ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา และการพัฒนาสังคม จำนวน 9 รูป/คน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่พัฒนาขึ้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ประเมินในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านความถูกต้อง จำนวน 20 ข้อ โดยใช้แบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด

#### ตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.04) และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  = 4.20) รองลงมาคือด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.08) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = 3.97) ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ ( $\bar{X}$  = 3.91) สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐได้ มีดังนี้

รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน และแสดงในแผนภาพที่ 4.1 ดังนี้



แผนภาพที่ 4.1 รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ตอนที่ 6 วิเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

การวิเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 รูป/คน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน

รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ด้านความเหมาะสม	4.08	0.37	มาก	2
2. ด้านความเป็นไปได้	3.97	0.29	มาก	3
3. ด้านการนำไปใช้ประโยชน์	3.91	0.41	มาก	4
4. ด้านความถูกต้อง	4.20	0.41	มาก	1
รวม	4.04	0.22	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) และรายด้าน โดยด้าน ที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.08$ ) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือด้านการนำไปใช้ ประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.91$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพพุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านความเหมาะสม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิผล	4.22	0.44	มาก	2
2. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการได้กำหนด และชี้แจง ข้อตกลงของการพัฒนารูปแบบ มีการประเมินผลที่ชัดเจน	3.88	0.60	มาก	4
3. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการมีความเหมาะสมกับ การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดขอนแก่น	4.00	0.70	มาก	3
4. ขั้นตอนที่ใช้ในการบริหารงานในแต่ละขั้นตอนมีความ เหมาะสม	4.33	0.50	มาก	1
5. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินรูปแบบมีความเหมาะสม และ น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้	4.00	0.70	มาก	3
รวม	4.08	0.37	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพพุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือขั้นตอนที่ใช้ในการบริหารงานในแต่ละ ขั้นตอนมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการมีความเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการได้กำหนด และชี้แจงข้อตกลงของการพัฒนารูปแบบ มีการ ประเมินผลที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.88$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความเป็นไปได้ โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านความเป็นไปได้	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการมีแนวทาง และวิธีการที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และการพัฒนารูปแบบการบริหารงานได้จริง	3.88	0.78	มาก	4
2. ขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่	4.00	0.86	มาก	3
3. การนำรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติได้จริง	4.22	0.66	มาก	2
4. การใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ มีความคุ้มค่า สำหรับงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น	4.33	0.70	มาก	1
5. มีความเป็นไปได้ที่องค์กรนำรูปแบบ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนได้	3.44	0.52	ปานกลาง	5
รวม	3.97	0.29	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือการใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ มีความคุ้มค่า สำหรับงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือ การนำรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือมีความเป็นไปได้ที่องค์กรนำรูปแบบ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนได้ ( $\bar{X} = 3.44$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านการนำไปใช้ประโยชน์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการขององค์กร ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้	3.88	0.78	มาก	3
2. การกำหนดประเด็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ เป็นประเด็นที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.11	0.78	มาก	2
3. การบริหารงานในรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ มีประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น	4.22	0.66	มาก	1
4. การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ ตรงกับความต้องการใช้สารสนเทศ และสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการประเมิน	3.77	0.97	มาก	4
5. สารสนเทศที่ได้จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร	3.55	0.88	มาก	5
รวม	3.91	0.41	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือการบริหารงานในรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ มีประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือการกำหนดประเด็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ เป็นประเด็นที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ( $\bar{X} = 4.11$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือสารสนเทศที่ได้จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.55$ )

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพพุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความถูกต้อง โดยภาพรวมและรายข้อ

ด้านความถูกต้อง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางาน มีแนวทางปฏิบัติชัดเจน และถูกต้อง	4.22	0.66	มาก	1
2. รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการมีความสอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบันของความต้องการขององค์กร	4.11	0.78	มาก	2
3. การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา มีความถูกต้อง	4.22	0.83	มาก	1
4. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กร มีความถูกต้อง	4.22	0.83	มาก	1
5. สารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา แต่ละขั้นตอนมีความถูกต้อง และเป็นระบบ	4.22	0.44	มาก	1
รวม	4.20	0.41	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพพุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ด้านความถูกต้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือสารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา แต่ละขั้นตอนมีความถูกต้อง และเป็นระบบ การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กร มีความถูกต้อง การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา มีความถูกต้อง และรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนางาน มีแนวทางปฏิบัติชัดเจน และถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.22$ ) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการมีความสอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบันของความต้องการขององค์กร ( $\bar{X} = 4.11$ )

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยพุทธรวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยได้อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพุทธรวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 เป็นชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 แยกตามอายุ อายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 อายุระหว่าง 20.30 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 อายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 แยกตามระดับการศึกษา ปริญญาตรี ขึ้นไปจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 และแยกตามตำแหน่ง กองช่าง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 สำนักปลัด อบจ. จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 กองคลัง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5

2. สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านความต้องการการยกย่อง รองลงมาคือ ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏดังนี้

2.1 ด้านความต้องการทางร่างกาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐเพื่อต้องดูแลลูกให้กินอิ่มนอนหลับ รับประทานอาหารที่มีสารอาหารที่มีประโยชน์ครบถ้วน รองลงมาคือการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้มีเงินใช้จ่ายในการเลี้ยงครอบครัว และการดูแลสุขภาพที่ดี ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือการทำงานหนักในองค์กรภาครัฐ ทำให้สุขภาพร่างกายทรุดโทรม ส่งผลต่อสุขภาพที่ดีของตน ดังนั้นควรลดภาระงานอย่างเหมาะสม

2.2 ด้านความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐเพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้นและท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อสร้างโอกาสในการดูแลลูกหลาน มีความเป็นอยู่ที่ดี รองลงมาคือการทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบาย

ที่ชัดเจนในด้านความปลอด และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือการมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้ครอบครัวมีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตที่ดี

2.3 ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือองค์กรภาครัฐ ควรสำรวจความคิดเห็นในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และพนักงานในหน่วยงานต่าง เพื่อแก้ไขปัญหาในด้านนั้น ๆ รองลงมาคือท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการยอมรับทางสังคม ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือการมุ่งมั่นทำงานในองค์กรภาครัฐต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป

2.4 ด้านความต้องการการยกย่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือการทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนร่วมงานมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย รองลงมาคือองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานทุกปี ทั้งด้านความดี และมีความสามารถ เพื่อการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติคนดี ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ

2.5 ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายการจัดกิจกรรมโครงการการพัฒนาบุคลากรทุกปี เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด รองลงมาคือการทำงานในองค์กรภาครัฐ ทำให้ท่านประสบผลสำเร็จในการเลี้ยงดูบุตรหลาน ให้มีความมั่นคงทางด้านการศึกษา ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือองค์กรภาครัฐ ควรส่งเสริมข้าราชการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานให้มากขึ้น ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

3. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของระหว่างสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านร่างกาย พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .495, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .372, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .343, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการการยกย่อง มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .487, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จ ในชีวิต มีความสัมพันธ์กันทางบวก ( $r = .428, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จำแนกตามตำแหน่งที่สังกัด โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ( $r = .248, sig < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริม และการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยเป็นการคัดกรองความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิใน ภาพรวม มีดังนี้

ท่านคิดว่าการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ใน องค์กรภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพ ควร มีขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการที่ถูกต้อง และสามารถ นำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร

ในการสร้างหรือการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐ ควร มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน พร้อมทั้งผ่านการ คัดกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ หลายท่าน ควร มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การ ถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 นี้ นำข้อมูลมาเป็นแนวทางการพัฒนา รูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพ ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ของจังหวัดขอนแก่น จากเอกสารและ งานวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสารวิเคราะห์ข้อมูลโดยการ วิเคราะห์เนื้อหา และสัมภาษณ์พระภิกษุ เจ้าคณะปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมเป็นจำนวน 9 รูป/ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ใน องค์กรภาครัฐ ดำเนินการยกร่างพุทธนวัตกรรม โดยใช้ผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นำมาเป็นประเด็น โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบที่ยกร่างและ แก้ไขร่างให้มีคุณภาพ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา และการพัฒนาสังคม จำนวน 9 รูป/คน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุน มนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่พัฒนาขึ้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ประเมินใน ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านความถูกต้อง จำนวน 20 ข้อ โดยใช้แบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและประเมิน ตามเกณฑ์ที่กำหนด

5. ผลการศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุน มนุษย์ในองค์กรภาครัฐ พบว่า มีตัวแปรความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ ที่ร่วมกันทำนาย

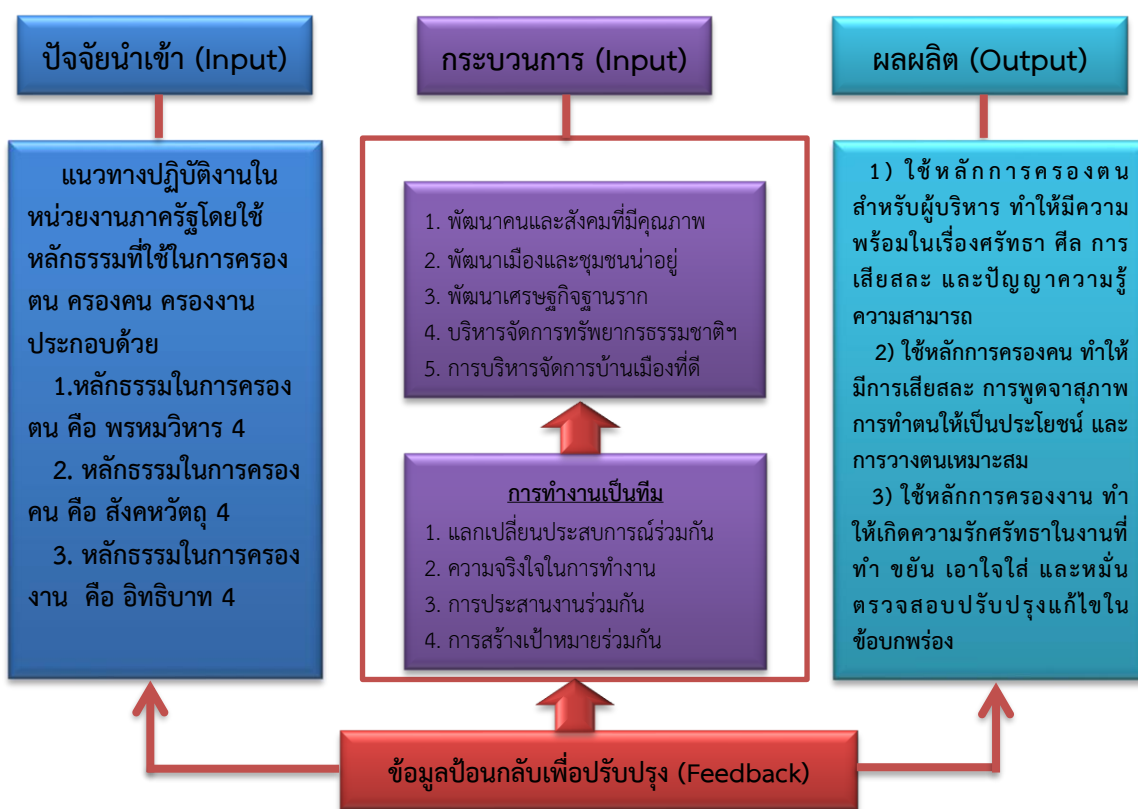
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value = .000) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายการผันแปรของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ได้ร้อยละ 56.0 (R<sup>2</sup> = .560) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$Y = 1.770 + .205X_1 + .214X_2 + .159X_3$$

6. ผลการนำเสนอรูปแบบพุทธวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบพุทธวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ที่ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.04) และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  = 4.20) รองลงมาคือด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.08) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = 3.97) ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ ( $\bar{X}$  = 3.91) สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐได้ มีดังนี้

รูปแบบพุทธวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน และแสดงในแผนภาพที่ 5.1 ดังนี้



แผนภาพที่ 5.1 รูปแบบพุทธวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

7. ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือด้านความถูกต้อง รองลงมาคือด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือด้านการนำไปใช้ประโยชน์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏดังนี้

7.1 ด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือขั้นตอนที่ใช้ในการบริหารงานในแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสม รองลงมาคือรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมได้กำหนด และชี้แจงข้อตกลงของการพัฒนารูปแบบ มีการประเมินผลที่ชัดเจน

7.2 ด้านความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือการใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม มีความคุ้มค่า สำหรับงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น รองลงมาคือการนำรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือมีความเป็นไปได้ที่องค์กรนำรูปแบบ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนได้

7.3 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือการบริหารงานในรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม มีประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น รองลงมาคือการกำหนดประเด็นการพัฒนาแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม เป็นประเด็นที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือสารสนเทศที่ได้จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร

7.4 ด้านความถูกต้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือสารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา แต่ละขั้นตอนมีความถูกต้อง และเป็นระบบ การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรมีความถูกต้อง การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา มีความถูกต้อง และรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางาน มีแนวทางปฏิบัติชัดเจน และถูกต้อง ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบันของความต้องการขององค์กร

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านความต้องการการยกย่อง รองลงมาคือ ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ทั้งนี้อันเนื่องมาจาก การทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนร่วมงานมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย องค์กรภาครัฐ

มีนโยบายที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานทุกปี ทั้งด้านความดี และมีความสามารถ เพื่อการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติคนดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Abraham H., Maslow (1943: 388-389) มนุษย์มีความต้องการหลายระดับโดยเรียงจากระดับต่ำไปหาระดับสูง เมื่อใดความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไป เพราะว่ามันมนุษย์เรามีความต้องการไม่สิ้นสุด มาสโลว์จึงได้จัดลำดับความต้องการความต้องการของมนุษย์โดยลำดับตั้งแต่ขั้นสูงสุดไว้ 5 ลำดับ ได้แก่ 1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Needs) ในการดำรงชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ซึ่งหากขาดปัจจัยเหล่านี้ ก็ไม่สามารถจะดำรงชีวิตอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน จึงจะมีความ ต้องการในลำดับขั้นต่อไป 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรม ของมนุษย์ ได้แก่ความมั่นคงชีวิตและทรัพย์สินรวมถึงความมั่นคงการทำงาน 3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการขั้นที่ 1, 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคมที่จะให้คนอื่นยอมรับตนเข้าเป็นหมู่เป็นพวก เป็นสมาชิกในกลุ่ม ได้รับการยอมรับความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อหวังให้ สังคมตอบสนองความต้องการของตน 4. ความต้องการได้รับการยกย่อง หรือมีฐานะสูงเด่นในสังคม (Esteem Needs) เมื่อสังคมได้ตอบสนองความต้องการของตนแล้ว ก็จะมุ่งหาทางสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ ความต้องการนี้ประกอบด้วยความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ และให้บุคคลอื่นยอมรับและต้องการให้ตนเองดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นกล่าวขวัญถึง ต้องการมีชื่อเสียงโด่งดังในสังคม ต้องการรับการยกย่องสรรเสริญจากสังคม ต้องการมีสถานภาพที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และ 5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการขั้นที่ 5 นี้ เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ต้องการประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตน ต้องการหรือปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการนี้แต่ละคนจะมีความต้องการหรือความคาดหวังที่แตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ จึงนับว่าเป็นความต้องการขั้นปลายสุดของศักยภาพ บุคคล (Person's Potential) ที่บุคคลนั้นปรารถนาจะเป็นความต้องการจุดสุดยอดของมนุษย์ ความ ต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการขั้นพิเศษ ที่คนธรรมดาเป็นส่วนมากนีกอยากจะเป็น นีกอยากจะ ได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องเป็น พิเศษจากบุคคลทั่วไป ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ โยตะ ชัยวรมันกุล, สุวัฒน์ ชัยวรรณ, พระมหาวิริษณ์ วรินโท, ผจญ คำชูสงฆ์ และ ธวัช หอมทวนลม (2565: 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน” ผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่นักเรียนในภาพรวมมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ได้ให้คะแนนในระดับปานกลาง 58.4 รองลงมา คือ ระดับสูง 36.3 และระดับต่ำ 5.3 และสามารถอธิบายแบบประเมินความคิดเห็นต่อพัฒนารูปแบบพุทธนวัตกรรมการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชนมัธยมศึกษาทั้ง IQ และ EQ (ปัญญาและอารมณ์) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร กัสโก (2561: ง-จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10” ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10 สรุปได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด พบว่า ทุกองค์ประกอบและทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก

2. ผลการประเมินรูปแบบพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือด้านความถูกต้อง รองลงมาคือด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือด้านการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้อันเนื่องมาจาก สารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา แต่ละขั้นตอนมีความถูกต้อง และเป็นระบบ การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กร มีความถูกต้อง การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา มีความถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุฒิ (2541: 135-136) ได้กล่าวว่า หลักของการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และสิ่งสำคัญที่สุดคือคนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ 2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น โดยผ่านการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบ หรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการปรับและพัฒนาองค์กร (Organization Development) ให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ในที่สุด 3) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีโอกาสเติบโตในหน้าที่ การงาน มีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด ภายใต้กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่จะอำนวยให้ 4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางใน การจัดแผนกำลังคนการขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงานการตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากร มนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ สุดสวาท (2559: 3-4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว ประกอบไป ด้วย 1) การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง 2) การพัฒนาบุคคล และ 3) การพัฒนาองค์กร จากข้อค้นพบนี้ จึงเรียกรูปแบบนี้ว่า TAO Model โดยผู้วิจัยอธิบายเสนอรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ควรกำหนดนโยบายในการส่งเสริม จริยธรรม ทางสังคมตามแนวพระพุทธศาสนา ที่มีขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดโครงการ การจัดกิจกรรม การเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลากรในองค์กร

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ควรกำหนดนโยบาย แนวทางการแก้ไขปัญหาสังคม เช่น แก้ไขปัญหาอาชญากรรม และควรดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนสัมฤทธิ์ผลในทางที่พึงงามต่อไป

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ควรกำหนดนโยบาย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ประจำปี โดยผ่านการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ การสร้างเครื่องมือเพื่อทดลองใช้ นำมาแก้ไข และนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง ขอนแก่น

2. ควรทำการศึกษาเชิงคุณภาพในประเด็นที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้นำชุมชน

3. ควรจะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยการศึกษาในเขตพื้นที่อื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานในภาครัฐ และตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## บรรณานุกรม

- กาญจนา โกศัย. (2555). **กระบวนการยอมรับนวัตกรรม**. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/494344>.
- ฉาน ตรรกวิจารณ์. (2550). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ**. คุชฌ์นิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- दनัย เทียนพุด. (2551). **บริหารคนในทศวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ฉำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). **ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทกราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). **การจัดการทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน.
- บุษกร วัฒนบุตร. (2559). **การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**. วารสารธรรมทรรศน์. ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 ประจำเดือน กรกฎาคม - ตุลาคม.
- ปาณิสรา วัฒนพฤกษ์ และ พชณี เขยจรรยา (2558). **นวัตกรรมการใช้สื่อเพื่อเข้าถึงพุทธธรรมของสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ช่องธรรมะทีวี**. วารสารการสื่อสารและการจัดการ นิต้า. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม) หน้า 60-77.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2545). ทฤษฎี "การแพร่กระจายนวัตกรรม" กับกระบวนการทัศน์เชิงทางเลือก. **วารสารนิเทศศาสตร์**. 20 (มกราคม) : 81-94.
- พระครูสังฆรักษ์บุญเสริม กิตติวณโณ, ฌัฏฐกร ปังละออ และภูมิพัฒน์ เสน่ห์พุด. (2557). **กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวองค์การธุรกิจวิถีพุทธในจังหวัดแพร่ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทนัมซีเล็งลิสซิ่ง จำกัด**. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูพิสัยปริยัติกิจ และศรารุช ปลอดภัย. (2564). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามหลักไตรสิกขา**. บทความวิชาการวารสาร มจร การพัฒนาสังคม, 3(2), 62-75.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2549). **ทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- พิจักษณ์ ฉันทวิริยสกุล. (2560). **พุทธบูรณาการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร**. วารสาร มจร การพัฒนาสังคม. ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม.
- พืรพงษ์ กลิ่นละออ. (2558). **รูปแบบนวัตกรรมการสื่อสารแนวพุทธ เพื่อการพัฒนาเกษตรกรรมสู่เศรษฐกิจพอเพียง**. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 (เมษายน-กันยายน).
- พืรวัศ พรรณขาม (ม.ป.ป.) **การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร**. ม.ป.ท., ม.ป.พ. เอกสารอัดสำเนา.
- ภารাত্র อมรเวที, เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา และ สุรินทร์ นียมมางกูร. (2018). **รูปแบบการจัดการทุน**

- มนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครสวรรค์. **วารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. Vol.7 No.2 (Special Issue) April – Jun.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 11**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มาลินี สวยคำข้าว. (2565). หลักการบริหารองค์การโดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา : ครองตน ครองคน ครองงาน. <https://poro.onab.go.th/th/content/category/detail/id/109/iid/21193>
- โยตะ ชัยวรมันกุล, สุปัตน์ ชัยวรรณ, พระมหาวิริษัณห์ วรินโท, ผจญ คำชูสงฆ์ และธวัช หอมทวนลม. (2565). พุทธนวัตกรรมในการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน. **วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์**. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เมษายน – มิถุนายน.
- ลัดดาวัลย์ สุดสวาท. (2559). **รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.
- วศิน ประดิษฐ์ศิลป์. (2556). **นวัตกรรมทางวิธีคิดเพื่อการสื่อสารศาสนาของพระไพศาล วิสาโล**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และนวัตกรรม). คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณวิไล ยกย่อง. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กรกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมพร กัสโก. (2561). **โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 10**. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สันต์ทัศน์ คมภีรปัญญา (สินสมบัติ) และชัยรัตน์ ทองสุข. (2564). พุทธศาสนากับนวัตกรรมและการวิจัย. **รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 7 “วิถีพุทธ วิถีชุมชน รากฐานชีวิตสันติสุขสังคมล้านนาในสังคมวิถีใหม่”** วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2564 ณ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สิน งามประโคน. (2560). **นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้เชิงพุทธ**. สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ มาลี. (2548). **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) : ฉบับปรับปรุง**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- เสาวลักษณ์ นันทศรี, รุ่งแก้ว พุ่มโพธิ์ และชิษณุพงศ์ ทองพวง. (2021). การพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตน ดิจิทัลและจิตวิญญาณออนไลน์. **วารสารวิชาการ ปชมท**. 10(2): 77 – 91.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. (2560). **แผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2561-2563**. ขอนแก่น : องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น.

Bontis, N. (2002). **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures And models**. NY: Oxford University Press.

Burud, S. & Timolo. (2004). **Inveraging the New Human Capital**. CA: Consulting Psychologists Press.

Oshima, H. T. (1996). **Human resources in Asian development: Trends, problems and Research Issues**, Kuala Lumpur, Malaysia: ADIPA Secretariat.

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๙/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์รัง ตำบลในเมือง  
อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

ที่ อว ๗๙๑๔/ว ๐๕๖๘

๑๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา คล้ายเดช

เนื่องด้วย ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ หัวหน้าโครงการวิจัย และคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการทำวิจัยเรื่อง "พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ" โดยมี รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์อันมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ติดต่อประสานงาน : ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ๐๘๐-๗๕๐๖๘๕๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๘/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์ศรั้ง ตำบลในเมือง  
อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ๔๖๐๐๐

ที่ อว ๗๘๑๔/ว ๐๕๖๘

๑๔ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมปอง สุวรรณภุมมา

เนื่องด้วย ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ หัวหน้าโครงการวิจัย และคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการทำวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” โดยมี รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์อันมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูศรีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติกรแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ติดต่อประสานงาน : ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ๐๘๐-๗๕๖๘๘๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยศาสนศาสตร์อีสาน มจร วิทยาเขตอีสาน โทร. ๐-๔๓๒๔-๑๘๕๙

ที่ อว.๗๙๑๔(๒)/ว.๐๑๙๘ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

นมัสการ พระมหาวิรุฬ วิโรจน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.

ด้วย ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ หัวหน้าโครงการวิจัย และคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการทำวิจัย เรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” โดยมี รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์อันมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมส่งมาเพื่อโปรดทราบและอนุเคราะห์

(ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ)

หัวหน้าโครงการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์อีสาน มจร. วิทยาเขตอีสาน โทร. ๐-๔๓๒๔-๑๘๕๙

ที่ อว ๓๙๑๔(๒)/ว ๐๙๙๙ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

นมัสการ พระครูวินัยธรวรชาติ ปยุตโต, ดร.

ด้วย ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ หัวหน้าโครงการวิจัย และคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการทำวิจัย เรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” โดยมี รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์ อันมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขออนุมัติท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดทราบและอนุเคราะห์

(ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ)

หัวหน้าโครงการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน.....วิทยาลัยศาสนศาสตร์อีสาน มจร วิทยาเขตอีสาน โทร. ๐-๔๓๒๔-๑๘๕๕

ที่..... อว.๗๙๑๔(๒)/ว.๐๑๙๙..... วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง.....ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาทิตย์ ผ่านพูล

ด้วย ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ หัวหน้าโครงการวิจัย และคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการทำวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” โดยมี รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์อันมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและอนุเคราะห์

(ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ)

หัวหน้าโครงการวิจัย

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



เลขที่รับ	๑๕๑
วันที่	๑๑ ต.ค. ๖๖
ผู้รับ	<i>[Signature]</i>

ที่ มค ๕๑๐๐๘/ ๓๐๕๖

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม  
ถนนถีนานนท์ มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตอีสาน

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตอีสาน อว ๗๔๑๔/๑๕๒๗ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๖

ตามหนังสือที่อ้างถึงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตอีสาน ซึ่งขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิจัย เรื่อง พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” ซึ่งได้รับทุนจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมี รศ.ดร. สัณญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษางานวิจัย ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย และอนุญาตให้หน่วยงานของท่าน ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) จำนวน ๓๐ ชุด ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเพื่อประโยชน์ในการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

กราบเรียนขออภัยมาตราบ

เพื่อ  โปรดทราบและมอบ

ขอแสดงความนับถือ

กอ.สำนักงานวิทยาเขต

คณบดีวิทยาลัยสาขาศาสนศาสตร์

ผอ.ศูนย์บริการวิชาการ

ผู้ช่วยอธิการบดี

อื่น ๆ *[Signature]*

5  
(นายธันวัฒน์ โชคชัยวัฒนากร)

รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

*[Signature]*  
(พระมหาวิศักดิ์ ขาดทุโก)

ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตอีสาน

๕ ต.ค. ๒๕๖๖

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

โทร. ๐-๔๓๐๒-๕๖๖๗ ต่อ ๑๐๗

*[Signature]*

*[Signature]*  
(พระครูสุจริยวัฒน์, ผ.ค.ว.)  
รองอธิการบดี

๕ ต.ค. ๒๕๖๖

รับเลขที่... 1706

วันที่ 19 ก.ย. 2566

เวลา 15.40 น.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๘/๗๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราชมงคลรังสิต ตำบลในเมือง  
อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐



ที่ อว ๗๙๑๔/๑๕๒๗

๑๙ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เจริญพร นายกองค้ำการบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

เนื่องด้วย อาจารย์ ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำวิจัย เรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” ซึ่งได้รับทุนจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมี รศ.ดร. สัตยา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษาทางวิจัย

ดังนั้น เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ใช้ในการทำวิจัย และเป็นไปตามกระบวนการของการทำวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิจัยและขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) จำนวน ๓๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเป็นลำดับต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือเช่นเคยและ จักขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, มศ.ดร.)

รองอธิการบดี

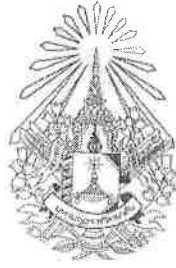
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ปฏิบัติการณ์แทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ติดต่อประสานงาน : อาจารย์ ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ๐๘๐-๗๕๐๖๘๔๖

ภาคผนวก ค  
หนังสือขออนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ อว ๗๙๑๔/ว ๑๕๒๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๘/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์คินทร์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น  
๔๐๐๐๐

๑๙ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

เนื่องด้วย อาจารย์ ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำวิจัย เรื่อง “พุทธ  
นวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” ซึ่งได้รับทุนจากกองทุนส่งเสริม  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สัญญา เคนา  
ภูมิ เป็นที่ปรึกษางานวิจัย

ดังนั้น เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ใช้ในการทำวิจัย และเป็นไปตาม  
กระบวนการของการทำวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลการวิจัย ขอ  
อนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่าน เป็นลำดับต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ  
ความร่วมมือจากท่านด้วยดีเช่นเคย และจักขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

ติดต่อประสานงาน : อาจารย์ ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ๐๘๐-๗๕๐๖๘๔๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๙/๓๓ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราชวิถีจังหวัดขอนแก่น  
อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ๔๐๑๐๐

ที่ อว ๗๙๑๔/๑๕๒๘

๑๙ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

เนื่องด้วย อาจารย์ ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำวิจัย เรื่อง “พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ” ซึ่งได้รับทุนจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมี รศ.ดร. สัญญา เคนาภูมิ เป็นที่ปรึกษางานวิจัย

ดังนั้น เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ใช้ในการทำวิจัย และเป็นไปตามกระบวนการของการทำวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลการวิจัย ขออนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในหน่วยงานภาครัฐ และผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดขอนแก่น เป็นลำดับต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือเช่นเคย และจักขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

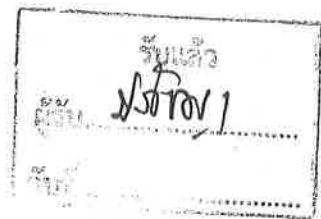
ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจรรย์วัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ติดต่อประสานงาน : อาจารย์ ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ๐๘๐-๗๕๐๖๘๔๖

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

2. กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ให้ตรงกับความเป็นจริง โดยจะเสนอผลการวิจัยเป็นส่วนรวม ซึ่งจะไม่กระทบกระเทือนต่อท่านหรือผู้อื่นแต่อย่างใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่าน ได้พิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียด กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แต่ละข้อให้ตอบเพียงคำตอบเดียว

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุง และส่งเสริมเกี่ยวกับสภาพปัญหา และปัจจัยที่เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ

หัวหน้าโครงการวิจัย

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเติมค่าลงในช่องว่าง และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามความเป็นจริงมากที่สุด

1) เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2) อายุ

1) 20-30 ปี

2) 31-40 ปี

2) 41 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรีขึ้นไป

4) ตำแหน่งในสังกัด

1) สำนักปลัด อบจ.

2) กองคลัง

3) การช่าง

4) กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับบทบาทปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ  
ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ

- ระดับ 5 มีบทบาทมากที่สุด
- ระดับ 4 มีบทบาทมาก
- ระดับ 3 มีบทบาทปานกลาง
- ระดับ 2 มีบทบาทน้อย
- ระดับ 1 มีบทบาทน้อยที่สุด

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลในการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)</b>					
1.1 การทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์ มีที่อยู่อาศัย ทำมาหากินอย่างมั่นคง					
1.2 การทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อสวัสดิการต่าง ๆ แก่ ครอบครัว					
1.3 การทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้มีเงินใช้จ่ายในการ เลี้ยงครอบครัว และการดูแลสุขภาพที่ดี					
1.4 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อต้อง ดูแลลูกให้กินอิ่มนอนหลับ รับประทานอาหารที่มีสารอาหารที่ มีประโยชน์ครบถ้วน					
1.5 การทำงานหนักในองค์กรภาครัฐ ทำให้สุขภาพร่างกาย ทรุดโทรม ส่งผลต่อสุขภาพที่ดีของตน ดังนั้นควรลดภาระงาน อย่างเหมาะสม					
<b>2. ด้านความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs)</b>					
2.1 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น					
2.2 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อสร้าง โอกาสในการดูแลลูกหลาน มีความเป็นอยู่ที่ดี					
2.3 การมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้มีความ ปลอดภัย ชีวิตไม่ลำบาก					
2.4 การทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนใน ด้านความปลอดภัย และความมั่นคงในการทำงาน					

สภาพปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลในการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.5 การมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้ ครอบครัวมีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตที่ดี					
<b>3. ด้านความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)</b>					
3.1 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้ เกิดการยอมรับทางสังคม					
3.2 การมุ่งมั่นทำงานในองค์กรภาครัฐ ต้องการได้รับความชื่น ชมจากผู้อื่น เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป					
3.3 ทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรมีโอกาสการส่งเสริมเพื่อ สร้างความผูกพันที่ดีในเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงใน องค์กร					
3.4 องค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายแก้ไขปัญหภายในองค์กรที่ ชัดเจน เพื่อสร้างความยอมรับจากสังคม					
3.5 องค์กรภาครัฐ ควรสำรวจความคิดเห็นในการทำงานของ เจ้าหน้าที่ และพนักงานในหน่วยงานต่าง เพื่อแก้ไขปัญหใน ด้านนั้นๆ					
<b>4. ด้านความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)</b>					
4.1 การทำงานร่วมกันในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนร่วมงานมี การให้เกียรติซึ่งกันและกัน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
4.2 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ในการทำงานร่วมกันใน หน่วยงานภาครัฐ					
4.3 การทำงานในองค์กรภาครัฐ ท่านได้รับการยกย่อง และมี การพึ่งพากันในการประสานงานอย่างเหมาะสม					
4.4 องค์กรภาครัฐ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการประเมินผล การทำงานทุกปี ทั้งด้านความดี และมีความสามารถ เพื่อการ มอบรางวัลเชิดชูเกียรติคนดี					
4.5 องค์กรภาครัฐ ควรมีการส่งเสริม บุคคลที่โดดเด่นในด้าน จริยธรรมในการทำงานในองค์กรภาครัฐ ควรได้รับการยกย่อง อย่างเหมาะสม					



**แบบประเมิน**  
**พทุธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ**  
**ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ**  
**(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพทุธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร  
 ภาครัฐ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่ง  
 ออกเป็น มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	พทุธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ ทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความเหมาะสม หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมิน สามารถบ่งบอกหรือสะท้อนรูปแบบการ พัฒนาพทุธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ได้อย่าง น่าเชื่อถือ						
1	รูปแบบการพัฒนาพทุธนวัตกรรมการมีความเหมาะสมสอดคล้อง กับเป้าหมายเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิผล					
2	รูปแบบการพัฒนาพทุธนวัตกรรมการได้กำหนด และชี้แจง ข้อตกลงของการพัฒนารูปแบบ มีการประเมินผลที่ชัดเจน					
3	รูปแบบการพัฒนาพทุธนวัตกรรมการมีความเหมาะสมกับการ พัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์กรบริหารส่วน จังหวัดขอนแก่น					
4	ขั้นตอนที่ใช้ในการบริหารงานในแต่ละขั้นตอนมีความ เหมาะสม					
5	ข้อมูลที่ได้จากการประเมินรูปแบบมีความเหมาะสม และ น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้					

<p>ความเป็นไปได้ หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอกหรือสะท้อนแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ได้จริง และสามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน และมีความคุ้มค่าในการประเมินผลการพัฒนา</p>						
6	รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมมีแนวทาง และวิธีการที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และการพัฒนารูปแบบการบริหารงานได้จริง					
7	ขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่					
8	การนำรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติได้จริง					
9	การใช้รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม มีความคุ้มค่า สำหรับงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น					
10	มีความเป็นไปได้ที่องค์กรนำรูปแบบ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนได้					
<p>การนำไปใช้ประโยชน์ หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมินสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนความมีคุณค่า และครอบคลุมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ได้อย่างเหมาะสม</p>						
11	รูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรมขององค์กร ทำให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้					
12	การกำหนดประเด็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม เป็นประเด็นที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
13	การบริหารงานในรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม มีประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น					
14	การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม ตรงกับความต้องการใช้สารสนเทศ และสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการประเมิน					
15	สารสนเทศที่ได้จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาพุทธนวัตกรรม เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร					

<p>ความถูกต้อง หมายถึง ประเด็นที่ใช้ในการประเมิน สามารถบ่งบอกหรือสะท้อนลักษณะของวิธีการในการบริหารงานตามหลักการที่ถูกต้องในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพหุชนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น</p>					
16	รูปแบบการพัฒนาพหุชนวัตกรรมการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางาน มีแนวทางปฏิบัติชัดเจน และถูกต้อง				
17	รูปแบบการพัฒนาพหุชนวัตกรรมการมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของความต้องการขององค์กร				
18	การรายงานผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพหุชนวัตกรรมการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา มีความถูกต้อง				
19	การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กร มีความถูกต้อง				
20	สารสนเทศที่ได้จากการใช้รูปแบบการพัฒนาพหุชนวัตกรรมการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา แต่ละขั้นตอนมีความถูกต้อง และเป็นระบบ				

ผลการประเมินของแบบสอบถาม

ตาราง 1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อความกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

ข้อที่	คะแนนการประเมินของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	สรุปผล การประเมิน
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	0	+1	+1	4	0.86	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินของแบบสอบถาม มีค่า IOC มีค่าเท่ากับ 0.86 - 1.00

ตาราง 2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.644	16	.730
2	.714	17	.834
3	.697	18	.800
4	.721	19	.805
5	.657	20	.729
6	.714	21	.800
7	.700	22	.617
8	.832	23	.767
9	.669	24	.623
10	.653	25	.652
11	.727		
12	.747		
13	.654		
14	.701		
15	.824		

มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .617-.834

ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .966

ภาคผนวก จ  
เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน



ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย  
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย ว.๒๓๔/๒๕๖๖

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายงานการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อข้อเสนอการวิจัย: พุทธนวัตกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ  
(The Buddhist Innovations for Enhancing and Developing the Potential of Human Capital in Government Organizations)

รหัสข้อเสนอการวิจัย: -

สถาบันที่สังกัด: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ผู้วิจัยหลัก: ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| ๑. แบบเสนอโครงการวิจัย                    | ฉบับที่ วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๖ |
| ๒. เอกสารชี้แจงข้อมูลผู้เข้าร่วมการวิจัย  | ฉบับที่ วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๖ |
| ๓. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย | ฉบับที่ วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๖ |
| ๔. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล        | ฉบับที่ วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๖ |

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, รศ.ดร.)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๕ พฤษภาคม ๒๕๖๖

หมายเลขใบรับรอง: ว.๒๓๔/๒๕๖๖

วันที่ให้การรับรอง: ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๖

วันหมดอายุใบรับรอง: ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗

ประวัตินักวิจัย

## ประวัตินักวิจัย

1. ชื่อ-สกุล ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ
2. ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

### 3. ประวัติการศึกษา

#### การศึกษาทางธรรม

- พุทธศักราช 2565 ธรรมศึกษาชั้นตรี  
พุทธศักราช 2550 นักธรรมชั้นเอก  
พุทธศักราช 2550 เปรียญธรรม 3 ประโยค

#### การศึกษาทางโลก

- พุทธศักราช 2560 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
(ดุษฎีนิพนธ์ excellent pass, เกรดเฉลี่ย 4.00)
- พุทธศักราช 2563 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)  
สาขาวิชาสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม  
วิทยาลัยทองสุข
- พุทธศักราช 2559 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยปทุมธานี
- พุทธศักราช 2558 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
- พุทธศักราช 2556 ศาสนศาสตรบัณฑิต (ศน.บ.)  
สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
(นักศึกษาทุนเฉลิมราชกุมารี)

### 4. ประวัติการทำงาน

ปี พ.ศ.	ตำแหน่ง	สังกัดหน่วยงาน
2560	อาจารย์	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จ.ขอนแก่น
2560	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลและ ฝ่ายปกครอง	โรงเรียนวัดครึ่งใต้วิทยา จ.เชียงราย สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

2560	ครูสอน	โรงเรียนวัดศรีไต้วิทยา จ.เชียงราย สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
2559	อาจารย์พิเศษ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม/สกอ.
2559	ครูอัตราจ้าง	โรงเรียนหนองกุงศาลาน้ำเที่ยงวิทยากร จ.มหาสารคาม/สพฐ.
2557	ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนปริยัติวัดม่อนจำศีล จ.ลำปาง สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
2556	บัณฑิตอาสาพัฒนาชาวเขา	โรงเรียน ตชด. บำรุงที่ 112 จ.เชียงราย/มจร. เชียงใหม่/สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
2554	ครูจิตอาสา	โรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยากร จ.มหาสารคาม/สพฐ.
2553	ครูจิตอาสา	โรงเรียนบ้านอุปราษ จ.มหาสารคาม/สพฐ.

#### 5. ผลงานทางวิชาการ

- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2554). พุทธศาสนากับการปกครอง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจรวิทยาเขตอีสาน*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน). หน้า 50-58. (ISSN 2730-1869) (0.20)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). มิติของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). (Print ISSN: 2539-5726, Online ISSN : 2697-4150) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชานในชีวิตประจำวันของประชาชน ในเขตอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). (Print ISSN: 2539-5726, Online ISSN : 2697-4150) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการดำเนินชีวิตของประชาชนบ้านสะอาด ตำบลกุดธาตุ อำเภอหนองนาคำ จังหวัดขอนแก่น. *วารสารมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน (วารสาร MBUIISC Journal)*. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2563 หน้า 41-49. (ISSN 2730-1850) (0.20)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). อุบัติเหตุจากการจราจรและการป้องกัน. *การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 18 และระดับนานาชาติ ครั้งที่ 2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*. วันที่ 1 พฤศจิกายน 2563. (ISBN : 978-616-2020) (0.20)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). หลักพุทธธรรมแนววิถีการดำรงชีวิตของชาวพุทธในสังคมไทย. *วารสารปัญญา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา*. ปีที่ 27 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน). (ISSN 0859-3574) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). กลยุทธ์การปรับตัวองค์กรเข้าสู่ยุค 4.0. *วารสารพุทธมคค์*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563) หน้า 54-62 . (ISSN 2630-0788) TCI. 2 (0.60)

- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวสุวิสิฐาราม*. ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563) หน้า 19-26. (ISSN 2730-1753) (0.20)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. *วารสาร มจร. อุดบพิตรธรรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน). หน้า 424-436. (Print ISSN: 2539-5726, Online ISSN : 2697-4150) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2562). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวสุวิสิฐาราม*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562) หน้า 30-37. (ISSN 2730-1753) (0.20)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2562). วัฒนธรรมทางการศึกษาในโลกยุคใหม่. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม). หน้า 401 – 407. (ISSN 2651-2009) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2562). คุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน. *วารสารวิชาการแสงอีสาน*. ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน 2562 หน้า 51-66 (TCI ฐาน 2) ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม). หน้า 401 – 407. (ISSN 1685-5329) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2561). บทบาทพระสงฆ์กับการพัฒนาชุมชน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน). หน้า 344-352. (P-ISSN : 2287-0962, E-ISSN : 2539-6765) TCI. 1 (0.80)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาชุมชน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*. ปีที่ 6 ฉบับที่ พิเศษ. หน้า 527-538. (P-ISSN : 2287-0962, E-ISSN : 2539-6765) TCI. 1 (0.80)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2561). การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสตร์ : ทศพิธราชธรรม. *วารสาร สถาบันวิจัยและพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน). หน้า 257 – 270. (ISSN 2350 - 9783) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2561). นโยบายต่อต้านคอร์รัปชันและการให้สินบน. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม-ธันวาคม. (ISSN 2350-9783) TCI. 2 (0.60)
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2561). วัฒนธรรมทางการเมืองกับประชาธิปไตยของไทย. *วารสารวิชาการ แพรวา กาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม) หน้า 418-437. (ISSN 2351-0455) TCI. 2 (0.60)
- พระมหาจักรี ญาณสมปโนน, (ศรีจารุเมธีญาณ) และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ญ.(2560). ประชาชนชายขอบ. *วารสารวิชาการแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*, ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม). หน้า 1-15 . (ISSN 1685-5329) TCI. 2 (0.60)
- พระครูวินัยธรจักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในประเทศไทย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.* ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). หน้า 202 – 218. (ISSN 2539-6765) TCI. 1 (0.80)

พระครูวินัยธรจักรี ศรีจารุเมธีญาณ, ภัคดี โพธิ์สิงห์ และสัญญา เคนาภูมิ. (2559). ปรัชญาการศึกษาของไทยกับสังคมโลกไร้พรมแดน. *วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน). หน้า 117-136. (ISSN 2351-0455) TCI. 2 (0.60)

พระครูวินัยธรจักรี ศรีจารุเมธีญาณ, สัญญา เคนาภูมิ และวิทยา เจริญศิริ. (2559). บทบาทพระสงฆ์ไทยในสังคมยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.* ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน. หน้า 275-287. (ISSN 2287-0962) TCI. 1 (0.80)

## 6. ผลงานการวิจัย

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชานในชีวิตประจำวันของประชาชนในเขตอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). (Print ISSN: 2539-5726, Online ISSN : 2697-4150) TCI. 2 (0.60)

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). หลักพุทธธรรมแนววิถีการดำรงชีวิตของชาวพุทธในสังคมไทย. *วารสารปัญญา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา*. ปีที่ 27 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน). (ISSN 0859-3574) TCI. 2 (0.60)

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และคณะ. (2562). ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการด้านงานทะเบียนและบัตรเทศบาลตำบลบ้านเป็ด อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการพระพุทธศาสนาเขตลุ่มแม่น้ำโขง, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 6 (พฤษภาคม-สิงหาคม). หน้า 181 – 189. (ISSN 2465-5465)

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2562). คุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน. *วารสารวิชาการแสงอีสาน, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*. ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน). หน้า 51 – 66. (ISSN 1685-5329) TCI. 2 (0.60)

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2561). ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเหล่า ตำบลหนองกุงสวรรค์ อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารวิชาการแสงอีสาน, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*. ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน). หน้า 9 – 21. (ISSN 1685-5329) TCI. 2 (0.60)

พระครูวินัยธรจักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในประเทศไทย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.* ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). หน้า 202 – 218. (ISSN 2539-6765) TCI. 1 (0.80)

**7. สถานที่ทำงานปัจจุบัน**

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน 9/37 หมู่ 12 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น 40000

## ประวัตินักวิจัยร่วม

1. ชื่อ-สกุล พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.
2. ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
3. ประวัติการศึกษา
  - การศึกษาทางธรรม
    - พุทธศักราช 2530      นักธรรมชั้นเอก
    - พุทธศักราช 2537      เปรียญธรรม 4 ประโยค
  - การศึกษาทางโลก
    - พุทธศักราช 2555      ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต (ปร.ด.)  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
    - พุทธศักราช 2543      ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)  
สาขาวิชาภาษาไทย  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
    - พุทธศักราช 2537      ศาสนศาสตรบัณฑิต (ศน.บ.)  
สาขาวิชาภาษาอังกฤษ  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
4. ประวัติการทำงาน

ปี พ.ศ.	ตำแหน่ง	สังกัดหน่วยงาน
2550	รองอธิการบดี	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จ.ขอนแก่น
2538	อาจารย์	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาสารคาม จ.พระนครศรีอยุธยา

## 5. ผลงานทางวิชาการ

- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมภาณสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, พระณัฐวุฒิ สัมปโล, วิฑูล ทาชา (2559). นวัตกรรมกับกระบวนการศึกษาศตวรรษที่ 21. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, ปีที่ 7 ฉบับที่ 2. กรกฎาคม-ธันวาคม. หน้า 268-283.
- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมภาณสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, พระณัฐวุฒิ

สัฟโส, และ วิฑูล ทาชา (2560). การบริหารการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2. กรกฎาคม-ธันวาคม. หน้า 180-199.

วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, พระณัฐวุฒิ สัฟโส, และ วิฑูล ทาชา (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. ปีที่ 20 ฉบับที่ 1. มกราคม-มีนาคม 2561. หน้า 261-271.

## 6. ผลงานการวิจัย

- Chusorn, P., Rodprasert, P. Suthreejariyawat, Phasugo, S., Plarin, K., and Somboon, R. (2015). Challenging issues in continuous improvement of quality for secondary school. Accepted for publishing in *Journal of Humanities and Social Sciences*, Khon Kaen University. 23(3).
- Chusorn, P., Rodprasert, P. Suthreejariyawat, Phasugo, S., Plarin, K., and Somboon, R. (2015). Strategic Challenge: The Role of Leaders for Implementing Total Quality Management the Universities to ward Excellence. Accepted for publishing in *Journal of Humanities and Social Sciences*, Khon Kaen University. 23(3)
- Sanrattana, W., Sutheejariyawat, Phasugo, S., Chusorn, P., Rodprasert, P., and Somboon, R. (2015). Conditions for change in small-sized primary schools, Northeast Thailand. *Journal of Educational Administration*, Khon Kaen University. 11(1)
- Sanrattana, W., Rodprasert, P., Sutheejariyawat, Phasugo, S., Chusorn, P., and Plarin, K. (2015). New school principals in Thailand: Influences on their leadership and professional development. *Journal of Educational Administration*, Khon Kaen University. 11(1).
- Khwanjai Kaewsang, Phrakrusuteejariyawat, Prakhrudhammapissamai, Prayuth Chusorn. (2018). Guidelines for Professional Teachers Development of Secondary School. Conference Proceedings 10<sup>th</sup> and 11<sup>th</sup> International Conferences on New Challenges in Management and Business NCMDubai, Dubai, UAE, March 23, 2018 NCMIstanbul, Istanbul, Turkey, March 28, 2018, pp 52
- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, พระณัฐวุฒิ สัฟโส, วิฑูล ทาชา. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21, *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม – มีนาคม. หน้า 261-271.
- พระมหาชนะ ชัยชนะ, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย. (2561). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ

มีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้แบบยึดปัญหาเป็นฐานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมปัจฉิมศึกษา  
ชั้น, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ปีที่ 12 ฉบับที่ 3 ประจำเดือน  
กรกฎาคม – กันยายน.

#### 7. สถานที่ทำงานปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน 9/37 หมู่ 12 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น 40000

## ประวัตินักวิจัยร่วม

1. ชื่อ-สกุล      ดร.อภิชาติ เหมือยไธสง
2. ตำแหน่ง      อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
3. ประวัติการศึกษา
 

พุทธศักราช 2561	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
พุทธศักราช 2552	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พุทธศักราช 2558	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พุทธศักราช 2548	ศาสตรบัณฑิต (ศน.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

### 4. ประวัติการทำงาน

ปี พ.ศ.	ตำแหน่ง	สังกัดหน่วยงาน
2553 - ปัจจุบัน	อาจารย์	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จ.ขอนแก่น

### 5. ผลงานทางวิชาการ

- อภิชาติ เหมือยไธสง, อาทิตย์ ผ่านพูล, พงษ์มนัส ตีอด. (2565). การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของสังคมด้วยศาสตร์พระราชา. *วารสารปัญญา*, 29(2), หน้า 127 - 136. TCI tier 2  
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/panya-thjo/article/view/253419/174153>
- อภิชาติ เหมือยไธสง และอาทิตย์ ผ่านพูล. (2565). การลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกชุมชนด้วยศาสตร์พระราชา และหลักทฤษฎีใหม่มีกตังสัจวัตตนิกรธรรม. *วารสารปัญญา*, 29(3), หน้า 156 - 171. TCI tier 2  
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/panya-thjo/article/view/253420/175693>

## 6. ผลงานการวิจัย

อภิชาติ เหมือยไรสง, อาทิตย์ ผ่านพูล. (2564). การลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกชุมชน จังหวัดหนองบัวลำภู ด้วยศาสตร์พระราชา. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(10), 249 - 262. TCI tier 1

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/251113/172842>

อภิชาติ เหมือยไรสง, อมลวรรณ เขตปัญญา. (2564). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันการทุจริตในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโป่ง อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 1(1), 41 - 51. TCI tier 2

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/article/view/253779/170594>

## 7. สถานที่ทำงานปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน 9/37 หมู่ 12 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000