

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร เป็นระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทาง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๘ รูป/คน และการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๑ รูป/คน แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น ๓๕๙ ชุด เพื่อหากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

๔.๑ สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร

๔.๒ ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร

๔.๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

#### ๔.๑ สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไป และปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมีประเด็นคำถาม ๕ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

##### ๑. สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศแต่ละครั้งควรจะกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในการปฐมนิเทศ ปัญหาที่พบในปัจจุบัน คือวิทยากรมีความรู้ที่น้อย ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฟัง บางครั้งวิทยากรไม่มีเวลาในการเตรียมเรื่องที่จะบรรยาย หรือคณะกรรมการไม่มีความชำนาญ การปฐมนิเทศ คณะกรรมการบางท่านไม่มีความรับผิดชอบ ส่วนหนึ่งจะไปทำงานส่วนตัวมากเกินไป จึงไม่มีเวลาบริหารจัดการการปฐมนิเทศ ผลที่ออกมาผู้เข้ารับการปฐมนิเทศกลับบ้านมือเปล่า ผมคิดว่าฝ่ายบริหารควรที่จะพิจารณาหาวิธีที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ควรที่จะนิ่งเฉย อีกด้านหนึ่งคือตัวโครงสร้าง ซึ่งคณะกรรมการควรมาจากหลายส่วนงาน เช่น การปฐมนิเทศควรจัดคณะกรรมการจากผู้แทนขององค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบข้อมูลและข้อเสนอแนะจากวิทยากรโดยตรง ส่วนใหญ่ในปัจจุบันก็จะเน้นบุคลากรในองค์กร ไม่มีบุคลากรจากภายนอกเข้ามา จึงทำให้มุมมองหรือวิสัยทัศน์ไม่กว้างเท่าที่ควร สภาพปัจจุบัน องค์กรบางแห่งไม่มุ่งเน้นเรื่องแรงจูงใจ การให้ขวัญกำลังใจ จึงเป็นเหตุให้บุคลากรมีความรู้สึกอึดอัดกับการปฐมนิเทศ โดยส่วนมากจะคิดว่าการปฐมนิเทศแต่ละครั้งเหมือนการจับผิดกันหรือไม่ อีกทั้งเวลาในการปฐมนิเทศมากเกินไป วิทยากรบางท่านมีทักษะความรู้ในด้านกระบวนการปฐมนิเทศน้อย โดยจะเน้นด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากร หรือบางองค์กรจัดปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้าทำงาน ๑-๒ เดือน แต่องค์กรบางแห่งบุคลากรไม่ได้ผ่านการปฐมนิเทศหรือการอบรมทักษะอะไรเลย การปฐมนิเทศแต่ละครั้ง เพื่อชี้แจงกฎระเบียบ วัตถุประสงค์ ตลอดจนความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เพื่อให้บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ได้รับทราบ อีกทั้งเพื่อให้บุคลากรเก่าได้ทบทวนความรู้เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ลักษณะของโครงสร้างขององค์กรและนโยบายขององค์กรก็เช่นกันควรแนะนำสมาชิกใหม่ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย วิทยากรที่เชิญมาปฐมนิเทศเป็นบุคลากรภายในองค์กรไม่ใช่บุคลากรจากภายนอก<sup>๑</sup>

การปฐมนิเทศ คือ การทำให้บุคลากรใหม่เริ่มต้นทำงานได้อย่างถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์กร จึงถือได้ว่าเป็นจุดสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรมีเจริญก้าวหน้า โดยทั่วไปองค์กรจะมีการจัดปฐมนิเทศเมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ ๑-๒ อาทิตย์ ในเบื้องต้นจะชี้แจงโครงสร้างขององค์กร ก่อนที่จะแนะนำขั้นตอนการทำงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานได้รู้จักซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละฝ่ายมีจุดหมายหรือเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>สัมภาษณ์, ดร.ทักษณีย์ เพชรเกรี, ผอ.โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา, ๕ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒</sup>สัมภาษณ์, นายน้อย วงษ์วิทยานันท์, นายกเทศมนตรีเมืองปางมะค่า, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ภายหลังจากที่ได้มีการเสาะหา และคัดเลือกบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในทางบริหารงานบุคคลขั้นถัดมา คือ การจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ หมายความว่า เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลเพื่อช่วยพนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน แผนงานด้านการจัดทำปฐมนิเทศนี้ ในทางที่เป็นไปพนักงานใหม่ควรที่จะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ เพื่อที่จะให้เป็นผลสำเร็จต่อองค์กร ตลอดจนจะต้องเข้าใจถึงเรื่องต่างๆในความหมายที่กว้างขององค์กรด้วยการบริการที่องค์กรกระทำ อยู่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร และองค์กรได้มีเป้าหมายในการดำเนินการอย่างไร ในช่วงเวลา ที่ทำการปฐมนิเทศถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้ถึงแม้ว่าพนักงานหรือบุคลากรจะมีความรู้อย่าง กว้างขวาง เกี่ยวกับองค์กรและเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ทำแล้วก็ตาม ก็นับว่ายังคงเป็นเรื่อง ที่จำเป็นอยู่ที่จะต้องให้มีกระบวนการนี้ขึ้น เพื่อที่จะได้ดำเนินการให้ข้อมูลโดยครบถ้วน ถึงจะช่วยให้ บุคลากรใหม่หรือพนักงานใหม่ได้เข้าใจแจ่มแจ้งชัดเจนยิ่งขึ้น<sup>๓</sup>

วิธีการปฐมนิเทศนี้ อาจมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะทำได้ผลเพียงใดนั้นย่อมอยู่ ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ซึ่งหากได้เข้าใจ ดังกล่าวแล้ว ก็จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้อย่างถูกต้อง โดยมีการให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์กร และข้อมูล ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใหม่ ข้อมูลชนิดต่างๆ ที่บุคลากรควรได้รับนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตาม หน้าที่งานของแต่ละบุคคล แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญที่เป็นเรื่อง ซึ่งพนักงานจะต้องทราบ หรือได้รับทราบในทันทีเหมือนกัน อาทิเช่น ชั่วโมงการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน ตลอดจน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในหน่วยงาน ซึ่งมักจะต้องให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ และการรักษาความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิด การผิดพลาดหรือเกิดอุบัติเหตุในเรื่องสำคัญบางเรื่องหลักจากที่ให้ข้อมูลไว้ครบถ้วนแล้ว ต่อจากนั้น จึงค่อยหาโอกาสที่จะให้ข้อมูลที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา<sup>๔</sup>

เหตุที่ถือว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นนั้น เพราะว่า โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งย่อม เป็นสภาพที่ทำงานแห่งใหม่ของพนักงาน และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามเงื่อนไขตลอดจน วิธีการทำงานในองค์กร นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมตลอดถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในทุกองค์กร ดังนั้น เพื่อที่จะไม่ให้ปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสติดตาม สิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และเรื่องนี้จะเห็นได้ว่าใช่แต่พนักงานใหม่เท่านั้น แม้พนักงานเก่าที่เคย ทำงานอยู่ก่อน เมื่อเวลาผ่านไปนานๆ การปฐมนิเทศก็อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำใหม่เช่นกัน ยิ่งในกรณีพนักงานใหม่ด้วยแล้ว พนักงานใหม่มียุคสมัยและมีลักษณะของตัวเองมาก่อน ความเข้าใจในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับหน้าที่ โดยเฉพาะในหน่วยงานใหม่ที่จะต้องมาสังกัดย่อมจะมี ความเข้าใจในแต่ละคน ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่ในหน่วยงานใหม่ของเขา จึงมักปรากฏอยู่เสมอว่าพนักงานใหม่ที่ไม่ได้รับการชี้แจงหรือปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องที่ต้องทราบนั้น

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์, นายสุนทร รัตนกร, นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์, นายเอกราช เสมาทอง, นักวิชาการ ๖ สนง.พระพุทธศาสนา กพ, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรกๆนั้นเองจะเกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้น จนกลายเป็น การตื่นตระหนก ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่างๆ ผิดไป<sup>๕</sup>

เมื่อองค์กรไม่ชี้แจงหรือจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ อาจเป็นเหตุให้พนักงานใหม่เกิดความ เข้าใจผิด ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ การทำงานไม่มีความราบรื่นและมักมีผลทำให้มี การลาออกเกิดขึ้น หรือไม่ก็ต้องใช้เวลานานกว่าที่จะเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่อง สำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฐมนิเทศขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้พนักงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี ในระยะแรกนั้นเอง ทั้งนี้ย่อมเป็นประโยชน์ที่ช่วยให้พนักงาน มีขวัญและกำลังใจที่ปกติและมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการปฐมนิเทศนั้น การปฐมนิเทศจึงนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและถึงแม้จะเป็นกิจกรรมส่วนย่อยขั้นตอนหนึ่งก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วหากพิจารณาในแง่ของจิตวิทยาหรือความนึกคิดแล้ว ผลกระทบของการมีได้ มีการปฐมนิเทศ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีก่อให้เกิดความเสียหายได้มากมายเช่นกัน<sup>๖</sup>

การปฐมนิเทศ คือ การชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานคนใหม่ได้ทราบเรื่องราวใน ด้านต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรที่เขาจะเข้ามาดำเนินชีวิตด้วยความสุขและพอใจในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านจิตใจให้เกิดความรัก ความผูกพันที่จะร่วมงาน ภายใต้อุณหภูมิที่ไว้วางใจในการอยู่ทำงานกับองค์กรนั้นๆ สิ่งที่สำคัญที่สุดก่อนสิ่งอื่นใดใน การปฐมนิเทศ คือ ความประทับใจครั้งแรก เพราะสิ่งที่พนักงานใหม่คาดหวังว่าจะได้พบ เมื่อเขาย่างก้าว เข้ามาทำงานในวันแรก นั่นคือหวังว่าจะได้ความรู้สึกว่าองค์กรที่เขามาร่วมงานด้วยนั้น เขามีความมั่นใจว่า “ใช่” ในการเป็นหน่วยงานที่เขาทุ่มเทชีวิต เวลา และความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความมั่นคงและ เจริญก้าวหน้าของตนเอง สอดคล้องกับนักวิชาการอีกท่านหนึ่ง กล่าวว่า องค์กรควรให้ความสำคัญ การให้คำชี้แจงในวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานใหม่ทราบถึงสิทธิและหน้าที่ กฎข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรและเงื่อนไข ข้อตกลง สภาพการจ้าง การให้สวัสดิการต่างๆ อาจจัดทำคู่มือพนักงานมอบให้ พนักงานไปศึกษาด้วยตนเองและกำหนดให้มีการทดสอบความเข้าใจด้วยการออกแบบทดสอบ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า พนักงานคนนั้นเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ หากพนักงานใหม่ ยังไม่ผ่านการทดสอบ ก็ให้ซักถามผู้บังคับบัญชาโดยตรงและส่งพนักงานคนนั้นเข้ารับการทดสอบใหม่ ภายในระยะเวลา ๒ สัปดาห์ หรือตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด โดยมีเงื่อนไขว่า ถ้ายังไม่ผ่านการทดสอบ รอบที่สอง พนักงานคนนั้นจะไม่ผ่านการทดลองงาน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานใหม่ใส่ใจในการเรียนรู้ เรื่องสิทธิและหน้าที่ของตนเอง ผลประโยชน์และสวัสดิการที่ตนจะพึงได้รับอย่างชัดเจนแทนการรับฟัง คำชี้แจง ซึ่งไม่มีหลักประกันเรื่องความสนใจอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องจัดการปฐมนิเทศ ทั้งในรูปแบบการฝึกอบรมและการให้การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ เพื่อให้พนักงานใหม่ มีความพร้อมในด้านความคิด จิตใจ ในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรอย่างแท้จริง<sup>๗</sup>

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหลังกระบวนการคัดเลือกและบรรจุ พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการบรรจุใหม่เกิด การปรับตัวทางสังคม โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จัก เข้าใจ และคุ้นเคยกับสิ่งต่างๆทั้งทางด้านบุคคล ซึ่งได้แก่

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์, นางสาวรณ วรพารา, ประธานชุมชนอนันตสิงห์, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์, นางสาวพัชรพรรณ ชุ่มเปี่ยม, นักวิชาการ ๘ สนง.วัฒนธรรม กพ, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์, นางบัวไหล ชุมภู, ประธานชุมชนท่าขุนราม, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านองค์กร อาทิเช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบวิธีปฏิบัติ และสวัสดิการ เป็นผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัว ให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าในที่สุด<sup>๘</sup> การจัดปฐมนิเทศภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงาน ลดความกังวลใจ สามารถเริ่มต้นการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยดี และให้มีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ และบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร รวมถึงเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่พนักงานแต่ละคนดำรงอยู่ ตลอดจนรับรู้สิทธิประโยชน์และบริการต่างๆที่องค์กรจัดให้ อนึ่ง เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังความรู้สึกที่ดี ความสามัคคี และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน<sup>๙</sup>

เมื่อเราจัดโครงการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสมาชิกภายในองค์กร ทั้งนี้ เมื่อใดที่องค์กรจัดการปฐมนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพจะเอื้อประโยชน์ กล่าวคือ อันดับแรก อัตราการลาออกของพนักงานใหม่จะลดน้อยลง แรงจูงใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นที่สนใจ ตั้งแต่เริ่มต้นจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน จะช่วยทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ดีขึ้น และทำงานอย่างมีความสุข และพนักงานใหม่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีจุดหมายที่ชัดเจน<sup>๑๐</sup>

การจัดปฐมนิเทศมีอยู่ ๒ ประการ ประการแรก การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นพิธีการ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล ในระยะเริ่มแรกของการเข้าทำงาน มีจำนวนผู้เข้ารับการปฐมนิเทศจำนวนน้อย จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานคนใหม่เป็นรายบุคคล เสมือนเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือด้านต่างๆอย่างใกล้ชิด โดยไม่มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน อีกประการหนึ่ง คือ การปฐมนิเทศโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดได้อย่างชัดเจนและมักจะมีผู้เข้ารับการปฐมนิเทศครั้งหนึ่งเป็นจำนวนมาก วิธีการดำเนินงานจะประกอบด้วยพิธีเปิด/ปิด วัตถุประสงค์การปฐมนิเทศ รายการนิเทศ การประเมินผล นอกจากนี้ จะมีการแจกเอกสารคู่มือ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายเงินเดือน เป็นต้น<sup>๑๑</sup>

**สรุปได้ว่า** โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ทำงานแห่งใหม่ของพนักงาน และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามเงื่อนไขตลาดจนวิธีการทำงานในองค์กร นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมตลอดถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในทุกองค์กร ดังนั้น เพื่อที่จะไม่ให้มีปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้

<sup>๘</sup>สัมภาษณ์, นางพวงเพชร บรรณา, ประธานชุมชนทุ่งสวน, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๙</sup>สัมภาษณ์, นางภัทรกร ธีระธาดา, ประธานชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขอำเภอโกสัมพีนคร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๐</sup>สัมภาษณ์, นางสาวภาณุมาศ แป้นโก, เลขานุการชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๑</sup>สัมภาษณ์, นายเชาวนัย ชาญเขียว, นายกเทศมนตรีเมืองหนองปลิง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

และเรื่องนี้จะเห็นได้ว่าใช้แต่พนักงานใหม่เท่านั้น แม้พนักงานเก่าที่เคยทำงานอยู่ก่อน เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ การปฐมนิเทศก็อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำใหม่เช่นกัน ยิ่งในกรณีพนักงานใหม่ด้วยแล้ว พนักงานใหม่มีย่อมมีทัศนคติและมีลักษณะของตัวเองมาก่อน ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ โดยเฉพาะในหน่วยงานใหม่ที่จะต้องมาสังกัดย่อมจะมีความเข้าใจในแต่ละคน ซึ่งอาจจะมีพื้นฐานที่ไม่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่ในหน่วยงานใหม่ของเขา จึงมักปรากฏอยู่เสมอว่าพนักงานใหม่ที่ไม่ได้รับการชี้แจงหรือปฐมนิเทศให้เข้าใจในเรื่องที่ควรทราบ เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรก ๆ นั้นเอง จะเกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้น จนกลายเป็นการตึงเครียด ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป ทั้งนี้ การปฐมนิเทศหรือการชี้แจงในวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานใหม่ทราบถึงสิทธิและหน้าที่ กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรและเงื่อนไข ข้อตกลง สภาพการว่าจ้าง การให้สวัสดิการต่างๆ อาจจัดทำคู่มือ พนักงานมอบให้พนักงานไปศึกษาด้วยตนเอง และกำหนดให้มีการทดสอบความเข้าใจด้วยการออกแบบทดสอบ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า พนักงานคนนั้นเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ หากพนักงานใหม่ยังไม่ผ่านการทดสอบ ก็ให้ซักถามผู้บังคับบัญชาโดยตรงและส่งพนักงานคนนั้นเข้ารับการทดสอบใหม่ภายในระยะเวลา ๒ สัปดาห์ หรือตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด โดยมีเงื่อนไขว่า ถ้ายังไม่ผ่านการทดสอบรอบที่สอง พนักงานคนนั้นจะไม่ผ่านการทดลองงาน

การปฐมนิเทศแต่ละครั้งควรจะกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในการปฐมนิเทศ ปัญหาที่พบในปัจจุบัน คือวิทยากรมีความรู้太少 ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฟัง บางครั้งวิทยากรไม่มีเวลาในการเตรียมเรื่องที่จะบรรยาย หรือคณะกรรมการไม่มีความชำนาญ การปฐมนิเทศ คณะกรรมการบางท่านไม่มีความรับผิดชอบ การปฐมนิเทศควรจัดคณะกรรมการจากผู้แทนขององค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบข้อมูลและข้อเสนอแนะจากวิทยากรโดยตรง ส่วนใหญ่ในปัจจุบันก็จะเน้นบุคลากรภายในองค์กร ไม่มีบุคลากรจากภายนอกเข้ามา จึงทำให้มุมมองหรือวิสัยทัศน์ไม่กว้างเท่าที่ควร บางแห่งไม่มุ่งเน้นเรื่องแรงจูงใจ การให้ขวัญ กำลังใจ จึงเป็นเหตุให้บุคลากรมีความรู้สึกอึดอัดกับการปฐมนิเทศ โดยส่วนมากจะคิดว่าการปฐมนิเทศแต่ละครั้งเหมือนการจับผิดกันหรือไม่ อีกทั้งเวลาในการปฐมนิเทศมากเกินไป

ดังนั้น การจัดโครงการปฐมนิเทศโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้รับทราบนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสมาชิกภายในองค์กร ทั้งนี้ เมื่อใดที่องค์กรจัดการปฐมนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพจะเอื้อประโยชน์ต่อพนักงาน กล่าวคือ อันดับแรก อัตราการลาออกของพนักงานใหม่จะลดน้อยลง พนักงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกตั้งแต่เริ่มต้น จากหัวหน้าจนถึงเพื่อนร่วมงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ดีขึ้น ทำงานอย่างมีความสุข การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพผลลัพธ์ที่ตามมาทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

## ๒. สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอย่างมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือขนาดใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรต่างๆได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก การฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

ของพนักงาน จึงเท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมทำให้มีการขาดงานน้อยลง และลดอัตราการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการท่านหนึ่งที่กล่าวเสริมว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรสามารถช่วยวางแผนอัตรากำลังพนักงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความสามารถของพนักงาน<sup>๑๒</sup>

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญในเรื่องการจัดฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์กรกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในอัตราร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นฝึกอบรมขณะทำงาน หรือการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน โดยองค์กรเป็นผู้จัดฝึกอบรมเอง หรือองค์กรอื่นเข้ามาจัดการฝึกอบรมให้ การจัดฝึกอบรมเนื่องมาจากไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่ จึงต้องทำการฝึกอบรมก่อนทำงาน ไม่ว่าจะเป็นปฐมนิเทศหรือการแนะนำการทำงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่พอเหมาะต่อความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่<sup>๑๓</sup>

สภาพแวดล้อมต่างๆ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลให้องค์กรต้องการหาบุคลากรที่สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ภายในระยะเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้อง จะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนานี้เป็นการฝึกอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว หรือการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน<sup>๑๔</sup>

องค์กรหนึ่งได้พิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย เมื่อองค์กรใดมีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ องค์กรนั้นจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม กล่าวคือ มีการเพิ่มผลผลิต นั่นก็คือ มีผลผลิตสูงมีต้นทุนต่ำมีกำไรมาก มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความพอใจในการทำงาน ตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็ง ลดอุบัติเหตุ มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือ

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์, นายสมเดช คมขำ, นายก อบต.ถ้ำกระต่ายทอง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์, นางสุกัญญา สุทธิชาติ, ประธานชุมชนประชาหารษา, ๒ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์, นางช่อทิพย์ สีหาราช, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ผู้รับบริการพึงพอใจในการรับบริการมากขึ้น มีส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น และสามารถสามารถทำให้กิจการเติบโตก้าวหน้าได้<sup>๑๕</sup> เห็นพ้องกับอีกท่านหนึ่ง กล่าวว่า การที่เป้าหมาย การบริหารงานองค์กรใด ๆ จะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์มนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีค่านิยมและเจตคติที่เป็นไปในทิศทางบวกต่อการจัดการ ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ในปัจจุบันแทบทุกองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น เพราะเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กรของตนเป็นสำคัญ การที่องค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจดี ตลอดจนมีเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างและปลูกฝังอย่างต่อเนื่องวิธีการที่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันคือ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะ ตลอดจนเสริมสร้างวิสัยทัศน์ และเจตคติที่ดีต่องานและองค์กรนั้น ๆ<sup>๑๖</sup> การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กิจกรรมจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้นจากการมีปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานหรือองค์กร การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้งหมด การฝึกอบรมที่วางแผนที่ดีน่าจะแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล และการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้บ้าง หากเกิดปัญหาจากอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ<sup>๑๗</sup>

ความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ อุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะคติ ความชำนาญและสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติไม่ดี เพราะขาดปัจจัยบางประการ อาทิเช่น ความรู้ไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน หรือความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์ การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับตนเอง การฝึกอบรมจึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดี ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และประสบการณ์ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ใครบ้างที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรม พนักงานทั้งหมดขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ ๆ และผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักว่าทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกิดประสบการณ์ ทำให้การทำงานในแขนงต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้น การบริหารจึงต้องนึกถึงการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก และคิดว่าใครบ้างต้องฝึกอบรมในเรื่องใด หากการฝึกอบรมเปรียบเสมือนการทำตลาด เพราะมีการทำเป็นขั้นตอน มีการประสานความร่วมมือ เพื่อขายสินค้าให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมก็เช่นกันต้องทำ

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทรเยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์, พระครูประทีปวิจิตรธรรม ดร., เจ้าอาวาสวัดบ่อแก้ว, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์, นายสุชาติ ภูสีทอง, สมาชิกเทศบาลตำบลเทพนคร, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การหาข้อมูลใครต้องฝึกอบรมเรื่องใด มีความจำเป็นมากแค่ไหน และมีการประสานงานความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งต้องกระทำด้วยความระมัดระวังทุกขั้นตอนไปจนถึงการวางรูปแบบการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตร เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นระบบ และการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่<sup>๑๘</sup>

การฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อันดับแรก เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การฝึกอบรมสามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้ จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่ ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น สุดท้ายเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการทำงาน การจัดอบรมช่วยนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างองค์กรได้มีการฝึกฝนและกระตุ้น จูงใจพนักงานอย่างดีพอ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์สู่พนักงานทุกคน ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม ช่วยเกิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ<sup>๑๙</sup>

หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เนื่องจากสถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานทันทีที่จบการศึกษา จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะทัศนคติที่ดี และเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ อีกทั้งเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด สุดท้ายความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น ๆ จึงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน และสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย<sup>๒๐</sup>

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบเหล่านั้น<sup>๒๑</sup> การฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมยังช่วยพัฒนาองค์กรโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์, พระราชวรเมธี ดร., รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์, พระธรรมภาณพิลาส, เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์, นายชัยวัฒน์ ศุภอรรถพานิชย์, นายกเทศบาลเมืองกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์, นางบัวไหล ชุมภู, ประธานชุมชนท่าขุนราม, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมด เพื่อมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มพูนทักษะ รวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรมด้วย<sup>๒๒</sup>

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงาน<sup>๒๓</sup>

การฝึกอบรมเป็นการถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ใดก็ตาม วัตถุประสงค์ก็เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์กร ในระยะหลังหลาย ๆ ท่านมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ จึงมีนักวิชาการหลายท่านตีความหมายการฝึกอบรมว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานนั้น ๆ<sup>๒๔</sup>

สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม อันดับแรก กลุ่มผู้ฟัง ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา เป็นต้น เมื่อผู้ฟังเหล่านั้นมาอยู่ในสถานที่เดียวกันการจัดฝึกอบรมจะมีอิทธิพลต่อผลการฝึกอบรม เช่น ห้องปราศจากเสียงรบกวนหรือไม่ มีแสงสว่างเพียงพอ ตลอดจนอุณหภูมิในห้องควรมีอุณหภูมิที่เหมาะสม อีกทั้งมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้สูง บรรยากาศก็เช่นกัน การฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การร่วมมือในกิจกรรมการอบรมการจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัวอยากจะเรียนรู้ ปัจจัยหนึ่งคือ จิตวิทยาการเรียนรู้ การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก อีกปัจจัยคือด้านเวลาทรัพยากรและงบประมาณจัดเป็นสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการต้องพิจารณา เพื่อการทำโครงการได้อย่างเหมาะสม<sup>๒๕</sup> การจัดฝึกอบรมจะต้องมีการพิจารณาถึงสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงระดับความมีชื่อเสียงของสถานที่ในด้านความนิยม ความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวกคมนาคม ขนาดของสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ การให้บริการ สถานที่พัก อาหาร เครื่องดื่ม และการติดต่อสื่อสาร นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงขีดความสามารถในการจ่ายเงินของหน่วยงานที่จะจัดการฝึกอบรม เพราะว่าสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการส่วนมากจะเป็นห้องประชุมของโรงแรมชั้นนำ ดังนั้น งบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละด้านจึงควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง งบประมาณจะประกอบไปด้วย ๒ ส่วน คือ งบประมาณที่จะต้องจ่ายและสามารถมองเห็นได้ อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายหมวดวัสดุ หมวดเบ็ดเตล็ด และงบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริง

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์, นายเอกราช เสมาทอง, นักวิชาการ ๖ สนง.พระพุทธศาสนา กพ, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์, นางสุกัญญา สุทธิชาติ, ประธานชุมชนประชารักษ์, ๒ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์, นายสมเดช คมขำ, นายก อบต.ถ้ากระต่ายทอง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์, นายเชาวนัย ชาญเขียว, นายกเทศมนตรีเมืองหนองปลิง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

โดยหน่วยงานฝึกอบรมหรือเป็นรายจ่ายแฝง อาทิเช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือนของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม<sup>๒๖</sup>

**สรุปได้ว่า** ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอย่างมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและ กำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็น องค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือขนาดใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่างๆเกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างๆเพิ่มมากขึ้น เป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก การฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน จึงเท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมทำให้มี การขาดงานน้อยลงและลดอัตราการลาออกของพนักงาน ภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญ ในเรื่องการจัดฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์กร กำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในอัตราถึงร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรมขณะทำงานหรือการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน โดยองค์กรเป็นผู้จัดฝึกอบรมเองหรือ องค์กรอื่นเข้ามาจัดการฝึกอบรมให้ องค์กรหนึ่งได้พิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรม ก่อให้เกิด ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่นให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย เมื่อองค์กรใดมี การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ องค์กรนั้นจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม กล่าวคือ มีการเพิ่มผลผลิต นั้นก็คือ มีผลผลิตสูงมีต้นทุนต่ำมีกำไรมาก มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความพอใจในการทำงาน ตั้งใจ ทำงานอย่างขยันขันแข็ง ลดอุบัติเหตุ มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือ ผู้รับบริการพึงพอใจในการรับบริการมากขึ้น

การที่องค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจดี ตลอดจนมีเจตคติ และพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กรนั้น ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมสร้าง และปลูกฝังอย่างต่อเนื่องวิธีการที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันคือ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะ ตลอดจนเสริมสร้างวิสัยทัศน์ และเจตคติที่ดีต่องานและองค์กรนั้น ๆ การฝึกอบรมจึงเป็นแนวทาง ที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดี ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสาน ระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และประสบการณ์ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ใครบ้างที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรม พนักงานทั้งหมดขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ ๆ และผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

<sup>๒๖</sup>สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทร์เยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

โดยตระหนักว่าทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกิดประสบการณ์ ทำให้การทำงานในแขนงต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

ดังนั้น การฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การฝึกอบรมสามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้ จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่ ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น สุดท้ายเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการทำงาน การจัดอบรมช่วยนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างองค์กรได้มีการฝึกฝนและกระตุ้น จูงใจพนักงานอย่างดีพอ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์สู่พนักงานทุกคน และช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม

### ๓. สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมด้านวิชาการ

การส่งเสริมงานวิชาการภายในองค์กรมี ๒ ประเภท คือ การส่งเสริมงานวิชาการภายใน กล่าวคือ การติดป้ายประชาสัมพันธ์ การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เช่น มีหนังสือภายใน/ภายนอก เข้ามาควรแจ้งให้บุคลากรภายในตั้งแต่ผู้อำนวยการ พนักงาน ลูกจ้าง ได้รับทราบข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการส่งเสริมงานวิชาการภายนอก กล่าวคือ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนควรทราบโดยติดป้ายตามจุดที่เหมาะสม จัดบอร์ด กิจกรรมด้านวิชาการ การบริการข้อมูลข่าวสารในรูปแบบหนังสือ/วารสาร/สิ่งพิมพ์ หรือมุมสารสนเทศ การกระจายไวไฟตามจุดต่างๆ ทั้งนี้การส่งเสริมงานวิชาการยังรวมไปถึงการร่วมกิจกรรมกับองค์กรภายนอก หรือการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม/ชุมชนต่างๆ<sup>๒๗</sup>

การส่งเสริมด้านวิชาการ หมายถึง แหล่งเรียนรู้ แหล่งหรือ ที่รวม ซึ่งอาจเป็นสภาพสถานที่ หรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และกิจกรรมที่มีกระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนการสอนที่มีรูปแบบแตกต่างจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีครูเป็นผู้สอน หรือศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่มีกำหนดเวลาเรียนยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการ และความพร้อมของผู้เรียน การประเมินและการวัดผลการเรียนมีลักษณะเฉพาะที่สร้างขึ้น ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นรูปแบบเดียวกัน<sup>๒๘</sup>

องค์กรควรจัดมุมวิชาการหรือแหล่งข้อมูลข่าวสารมุมใดมุมหนึ่ง อาจจะมีระบบสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กรได้ศึกษาหาความรู้ การเรียนรู้นั้นไม่มีขีดจำกัดบุคลากรทุกคน สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา<sup>๒๙</sup> สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่ง กล่าวว่า สังคมปัจจุบัน และอนาคตเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Economy) การเรียนรู้ความรู้และนวัตกรรม

<sup>๒๗</sup> สัมภาษณ์, พระราชวชิรเมธี ดร., รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๘</sup> สัมภาษณ์, นายชัยวัฒน์ ศุภอรรถพานิชย์, นายกเทศบาลเมืองกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๒๙</sup> สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทรเยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง การยึดเอาบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้คนไทยมีความสุข เป้าหมายที่สำคัญของการส่งเสริมด้านวิชาการ คือ การจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นสำคัญ โดยที่องค์กรจัดมุมใดมุมหนึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการแสวงหาความรู้และสื่อต่าง ๆ อย่างกว้างขวางสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ในหน่วยงาน และชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดีเกิดขึ้นลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต การค้นคว้าดังกล่าวสามารถศึกษาได้จากแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและภายนอก ดังนั้น องค์กรต้องจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ทุกรูปแบบและหลากหลาย พร้อมทั้งแนะนำผู้เรียนให้ใช้แหล่งการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด<sup>๓๐</sup>

องค์กรทุกแห่งแม้จะมีสภาพพื้นที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปพื้นที่บางแห่งอาจจัดมุมวิชาการสร้างแหล่งเรียนรู้ แหล่งข้อมูลข่าวสาร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรได้แสวงหาความรู้ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย เพื่อฝึกฝนบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ในทุกสถานการณ์<sup>๓๑</sup>

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมด้านวิชาการหรือการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในส่วนงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาหาความรู้ ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแหล่งเชื่อมโยงให้องค์กรและชุมชนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ทำให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแก่บุตรหลานของตน<sup>๓๒</sup> การจัดมุมวิชาการนั้น จะเป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และมีความสนใจที่จะเรียนไม่เกิดความเบื่อหน่าย ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการได้คิดเองปฏิบัติเอง และสร้างความรู้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันสามารถเข้าร่วมกิจกรรมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทำให้บุคลากรได้รับการปลูกฝังให้รู้และรักขององค์กรของตน มองเห็นคุณค่าและตระหนักถึงปัญหาในองค์กรของตน พร้อมทั้งจะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต<sup>๓๓</sup>

การจัดแหล่งเรียนรู้หรือมุมวิชาการขึ้นในองค์กร เป็นการพัฒนาศักยภาพและเป็นแหล่งการศึกษาตลอดชีวิตที่บุคลากรสามารถหาความรู้ต่างๆด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นมุมหนังสือ มุมสารสนเทศ และอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเน้นบุคลากรภายในองค์กรและให้บุคลากรมีความขยันหรือมีทักษะการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนตลอดจนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง<sup>๓๔</sup>

โดยทั่วไปแหล่งเรียนรู้จะมี ๓ ประเภท ประเภทแรกเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น ภูเขา แม่น้ำ ทะเล ปรางค์การทางธรรมชาติ เช่น ฝนตก แดดออก เป็นต้น ประเภทต่อมาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ภิษุ ตลอดจนผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ ประเภทสุดท้ายคือแหล่งเรียนรู้ที่จัดขึ้นหรือสร้างขึ้น ซึ่งมีในสถานศึกษาหรือตามสถานที่

<sup>๓๐</sup> สัมภาษณ์, นางสุกัญญา สุทธิชาติ, ประธานชุมชนประชาหารษา, ๒ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๑</sup> สัมภาษณ์, นายสุนทร รัตนกร, นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๒</sup> สัมภาษณ์, นางบัวไหล ชุมภู, ประธานชุมชนท่าขุนราม, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์, นางสุวรรณ วงพารา, ประธานชุมชนอนันตสิงห์, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์, ดร.ทักษิณ เพชรเกษี, ผอ.โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา, ๕ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ทำงานต่าง ๆ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับบุคลากรในส่วนงานของตน เพื่อส่งเสริมบุคลากรของตนใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยกระบวนการเรียนรู้<sup>๓๕</sup>

แหล่งเรียนรู้ คือ สถานการณ์ หรือบุคคล อาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อม สื่อเทคโนโลยี ที่เป็นแหล่งข้อมูล และมีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้สามารถจัดประสบการณ์ให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนหรือศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเทคโนโลยี ทั้งจากสิ่งที่เกิดขึ้นเองธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าไปศึกษาหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย ทำให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตนเองตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ ซึ่งแหล่งเรียนรู้ประกอบด้วยแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก เป็นต้น<sup>๓๖</sup>

การส่งเสริมด้านวิชาการหรือการจัดแหล่งเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และบรรลุมาตรฐานของหลักสูตรทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ แหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรได้ฝึกทักษะต่าง ๆ ส่งผลต่อการเรียนรู้ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ แหล่งเรียนรู้จึงมีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ ควรจัดเนื้อหาสาระสื่อสารสนเทศให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ<sup>๓๗</sup> ในขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้น การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ครั้นเมื่อองค์กรจัดการแหล่งเรียนรู้ อาทิเช่น มุมหนังสือ มุมกาแฟ มุมสารสนเทศ บริการอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร บุคลากรทุกคนจะได้รับโอกาสทางการศึกษาทุกเมื่อ จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรจะมีทักษะการอ่าน การฟัง ทำให้บุคลากรใฝ่เรียนใฝ่ศึกษา ในทางกลับกันเมื่อบุคลากรมุ่งหมั่นทำงานอย่างเดียว โดยไม่มีเวลาพักผ่อน ไม่มีเวลาผ่อนคลายสมอง เพราะในองค์กรไม่มีสถานที่พักผ่อน ไม่มีสื่ออุปกรณ์สารสนเทศ ไม่มีจุดบริการต่าง ๆ จนอาจเป็นเหตุให้บุคลากรมีความเครียดในการปฏิบัติหน้าที่สูง<sup>๓๘</sup>

การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมงานวิชาการนั้น ในมุมมองหนึ่ง คือว่า การส่งเสริมงานวิชาการ หมายถึง การสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ เชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเป็นรูปธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารประสบการณ์แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ทำให้ด้านหนึ่งหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อีกด้านหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นการประสานพลัง เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เงื่อนไขสำคัญของเครือข่าย คือ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิก อาจมีผู้ประสานซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มประสานซึ่งดำเนินกิจกรรมการประสาน แต่มิใช่เป็นผู้ดำเนินการแทนสมาชิกเครือข่ายในทุกเรื่อง กิจกรรมสำคัญที่สุดที่เครือข่ายทุกเครือข่ายทำร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์, พระธรรมภณพิลาส, เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์, นายน้อย วงษ์วิทยานันท์, นายกเทศมนตรีเมืองปางมะค่า, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์, นางภัทรภร อีระธาดา, ประธานชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์, นางพวงเพชร บรรณา, ประธานชุมชนทุ่งสวน, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ข่าวสารประสบการณ์แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ทำให้หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อีกด้านหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๓๙</sup>

สาระสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างกันที่จะช่วยมองเห็นรูปธรรมของเครือข่าย มี ๓ ลักษณะ คือ เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ ในการอยู่ร่วมกัน เครือข่ายไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมา ทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน/กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้ใคร กระทำอะไรได้ แต่ละคน/กลุ่มองค์กรต่างเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอกัน ดังนั้นรูปแบบ ความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่ม/องค์กรมากนัก<sup>๔๐</sup>

เครือข่ายการเรียนรู้ คือ กลุ่มหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนิน กิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่าย มีความสัมพันธ์กันฉันเพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง<sup>๔๑</sup>

การที่เครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเพื่อเป็นศูนย์กลางของการสนับสนุนเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้วยเป้าหมาย ๒ ประการ คือ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ และสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากร และเป็นช่องทางสำหรับการให้บริการแก่บุคลากร เครือข่ายกับการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ที่ระดับชุมชน การติดต่อสื่อสารทำได้อย่างรวดเร็วแบบปากต่อปากในกลุ่มคนที่รู้จักมักคุ้น การพัฒนามีส่วนควบคุมกระบวนการดังกล่าวผ่านการ จัดตั้งกลุ่ม/องค์กร หรือบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย วิธีแบบปากต่อปากในกลุ่มคนรู้จักมักคุ้นถูกนำมาใช้ และค่อนข้างประสบความสำเร็จ รูปแบบนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของวิธีการติดต่อสื่อสารแบบมีส่วนร่วม บางที่ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้อง คือ ความสมดุลระหว่างเครือข่ายหลายๆที่มีอยู่<sup>๔๒</sup>

ทุกวันนี้ ระบบเครือข่ายสังคม เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย องค์กรบางแห่งมีการซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้ากันทางเครือข่าย ประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายดังนั้นองค์กร ควรที่จะปรับเปลี่ยนมาเป็นการใช้เครือข่ายให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการ ส่งเสริมงานวิชาการหรือการเพิ่มแหล่งความรู้ภายในองค์กรโดยผ่านเครือข่ายการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงานผ่านระบบเครือข่าย บุคลากรจะได้รับความรู้ที่ทันสมัยทันต่อ เหตุการณ์ และที่สำคัญบุคลากรแต่ละส่วนงานจะมีข้อมูลเดียวกันอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

การจัดแหล่งเรียนรู้หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเริ่มจากการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กรและชุมชนในการตระหนักถึงปัญหา และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรที่เอื้อต่อ

<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทรเยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๐</sup> สัมภาษณ์, นายสมเดช คมขำ, นายก อบต.ถ้ากระต่ายทอง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๑</sup> สัมภาษณ์, ดร.ทักดนัย เพชรเกรี, ผอ.โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา, ๕ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์, พระธรรมภณพิลาส, เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์, นายเอกราช เสมาทอง, นักวิชาการ ๖ สนง.พระพุทธศาสนา กพ, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

การสร้างเสริมประสบการณ์ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้มีความสำคัญ กล่าวคือ การกระตุ้นความคิด ความใฝ่แสวงหาความรู้ จิตสำนึกในการพัฒนาองค์กร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน กระจายความรู้ทั้งในส่วนของวิทยากรสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สุดท้ายการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับหน่วยงานต่างๆ ของทั้งภาครัฐและเอกชน การระดมและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและลดความซ้ำซ้อน สูญเปล่าให้มากที่สุด<sup>๔๔</sup>

**สรุปได้ว่า** การเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น สำหรับบุคคลและความเจริญของชาติ ด้วยการเรียนรู้เป็นสื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้และทักษะเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ การเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่แต่ละบุคคลสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ<sup>๔๕</sup>

การส่งเสริมด้านวิชาการ หมายถึง แหล่งเรียนรู้ แหล่งหรือ ที่รวม ซึ่งอาจเป็นสภาพสถานที่ หรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และกิจกรรมที่มีกระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนการสอน ที่มีรูปแบบแตกต่างจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีครูเป็นผู้สอนหรือศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่มีกำหนดเวลาเรียนยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของผู้เรียน การประเมินและการวัดผลการเรียนมีลักษณะเฉพาะที่สร้างขึ้นให้เหมาะสมกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้งนี้การส่งเสริมงานวิชาการภายในองค์กรมี ๒ ประเภท คือ การส่งเสริมงานวิชาการภายใน กล่าวคือ การติดป้ายประชาสัมพันธ์ การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เช่น มีหนังสือภายใน/ภายนอกเข้ามาควรแจ้งให้บุคลากรภายในตั้งแต่ผู้อำนวยการ พนักงาน ลูกจ้าง ได้รับทราบข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการส่งเสริมงานวิชาการภายนอก กล่าวคือ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนควรทราบโดยติดป้ายตามจุดที่เหมาะสม จัดบอร์ดกิจกรรมด้านวิชาการ การบริการข้อมูลข่าวสารในรูปแบบมูมนหนังสือ/วารสาร/สิ่งพิมพ์ หรือมูมสารสนเทศ การกระจายไวไฟตามจุดต่างๆ ทั้งนี้การส่งเสริมงานวิชาการยังรวมไปถึงการร่วมกิจกรรมกับองค์กรภายนอก หรือการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม/ชุมชนต่างๆ

การจัดแหล่งเรียนรู้หรือมูมวิชาการขึ้นในองค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร และเป็นแหล่งการศึกษาตลอดชีวิตที่บุคลากรสามารถหาความรู้ต่างๆด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นมูมนหนังสือ มูมสารสนเทศ และอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเน้นบุคลากรภายในองค์กร และให้บุคลากรมีความขยันหรือมีทักษะการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนตลอดจนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การที่เครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นศูนย์รวมของการสนับสนุนเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุนเครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ หน่วยงานจะส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้วยเป้าหมาย ๒ ประการ คือ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเสริมสร้าง

<sup>๔๔</sup>สัมภาษณ์, นางสาวพัชรพรรณ ชุ่มเปี่ยม, นักวิชาการ ๘ สนง.วัฒนธรรม กพ, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๕</sup>สัมภาษณ์, นายสุนทร รัตนาก, นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

อำนาจแก่บุคลากร และเป็นช่องทางสำหรับการให้บริการแก่บุคลากร สอดคล้องกับอีกท่านหนึ่งอธิบายว่า เครือข่ายกับการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ที่ระดับชุมชน การติดต่อสื่อสารทำได้อย่างรวดเร็วแบบปากต่อปากในกลุ่มคนที่รู้จักมักคุ้น การพัฒนามีส่วนควบคุมกระบวนการดังกล่าวผ่านการจัดตั้งกลุ่ม/องค์กร หรือบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย วิธีแบบปากต่อปากในกลุ่มคนรู้จักมักคุ้นถูกนำมาใช้และค่อนข้างประสบความสำเร็จ รูปแบบนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของวิธีการติดต่อสื่อสารแบบมีส่วนร่วม บางทีปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้อง คือ ความสมดุลระหว่างเครือข่ายหลวม ๆ ที่มีอยู่

ดังนั้น การส่งเสริมด้านวิชาการในองค์กร การจัดแหล่งเรียนรู้หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเริ่มจากการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กรและชุมชนในการตระหนักถึงปัญหาและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างเสริมประสบการณ์ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างกันจนทำให้เกิดการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้มีความสำคัญ กล่าวคือ การกระตุ้นความคิด ความใฝ่แสวงหาความรู้ จิตสำนึกในการพัฒนาองค์กร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน กระจายความรู้ทั้งในส่วนของวิทยากรสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สุดท้ายการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับหน่วยงานต่างๆ ของทั้งภาครัฐและเอกชน การระดมและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและลดความซับซ้อนขององค์กร

#### ๔. สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทุก ๆ องค์กรให้ความสำคัญ เพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเกิดสัมพันธภาพ ความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะ ประสบการณ์ที่เกิดจากประสบการณ์ และการเรียนรู้ของผู้อื่นที่เป็นมุมมองใหม่ ๆ ในการช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวคิด หรือมุมมองแตกต่างกัน ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้เห็นถึงเทคนิค รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน สามารถนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นด้วยการสร้างงานนวัตกรรมและบริการ ซึ่งเป้าหมายของการศึกษาดูงานโดยทั่วไป เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิค วิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และเป็นการเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ อีกด้วย<sup>๔๖</sup>

การศึกษาดูงานเป็นวิธีพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้ผลเร็วกว่าวิธีการอื่น ๆ เพราะองค์ความรู้ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานนั้นได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ค้นหา ทดลองจากผู้อื่นมาแล้วระดับหนึ่ง ซึ่งจะยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในการนำความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หลากหลายขึ้น<sup>๔๗</sup> การศึกษาดูงานเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่และเกิดประโยชน์สูงสุดในการนำองค์ความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมีแนวทางปฏิบัติ คือ ควรแต่งกายให้เหมาะสม มีสภาพร่างกายที่พร้อมจะศึกษาดูงาน มีการเปิดใจเพื่อสร้างความรู้สึที่ดี ๆ ในการศึกษาดูงาน ด้วยการเห็นประโยชน์ คุณค่า และความศรัทธาในงานหรือหน่วยงานที่ไปศึกษาดูงานว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร เมื่อไปศึกษาดูงานจะมีประเด็นปัญหาเกิดขึ้นทำให้เราทบทวนถึงวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยจะตั้งเป้าหมายหรือ

<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์, นางบัวไหล ชุมภู, ประธานชุมชนท่าขุนราม, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๗</sup> สัมภาษณ์, นางพวงเพชร บรรณา, ประธานชุมชนทุ่งสวน, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ความหวังว่าจะนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และจดบันทึกเพื่อเตือนความจำของตนเอง<sup>๔๘</sup>

การศึกษาดูงานในแต่ละสถานที่ในแต่ละครั้ง การเตรียมความพร้อมด้วยการใช้สติและปัญญา ด้วยหลัก สุ จี ปุ ลิ คือ การฟัง การคิด การถาม และการจดบันทึก นั่นคือ การรับฟังการเล่าถึงประสบการณ์ รูปแบบ และเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ ๆ โดยการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ได้เรียนรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาก็วิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ แล้วตามด้วยการไต่ถามด้วยการตั้งคำถามเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตั้งคำถามจากสิ่งที่เห็น เพื่อเป็นการจุดประกายความคิด กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน รูปแบบ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งในการถามเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่นั้นทำให้เราสามารถตอบโจทย์ของประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ หลังจากนั้นนำความรู้ใหม่ที่ได้มาเขียนบันทึกย่อ ๆ ตามที่รู้หรือเข้าใจ เพื่อเตือนความจำ หรืออาจจดบันทึกความรู้ด้วยกล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวิดีโอ การเล่าเรื่องจากภาพ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น<sup>๔๙</sup>

เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมการศึกษาดูงานแล้วควรกลับมาทบทวนความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาดูงานแล้วนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ แล้วคิดบันทึกวิธีการแก้ไขปัญหามาตามประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้และความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการตรวจสอบความรู้ที่ตนเองได้รับอีกครั้ง อีกทั้งนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนในทีม โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ติดตาม และประเมินผลความรู้ที่ได้จากจากการศึกษาดูงานก่อนที่จะรวบรวมความรู้ที่ได้ในแต่ละบุคคลมาสรุปเพื่อจัดเป็นองค์ความรู้ใหม่ และองค์กรควรดำเนินการถ่ายทอดเผยแพร่องค์ความรู้และนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง<sup>๕๐</sup>

การศึกษาดูงานเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เห็นผลลัพธ์ได้ดีกว่ากลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งองค์กรบางองค์กรมักจะให้อาสาสมัครได้ไปพัฒนาตนเองอยู่บ่อยครั้ง เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและเสนอแนวคิดที่น่าจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรขององค์กรในการศึกษาดูงานให้ได้ เทคนิค วิธีการ ประสบการณ์ใหม่ และองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้อื่นที่มีมุมมองหรือแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการศึกษาดูงานจะเกิดประโยชน์และมีคุณค่าอย่างแท้จริงกับบุคลากรและองค์กรได้นั้น บุคลากรควรสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางในการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการศึกษาดูงานให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง<sup>๕๑</sup>

การศึกษาดูงานนั้นเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสบการณ์ ให้กับตัวบุคลากร อีกทั้งเปิดมุมมองที่จะรับกับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความพร้อมให้แก่ทั้งตัวบุคลากรเอง และสร้างผลลัพธ์ให้แก่ทีมงานและหน่วยงาน

<sup>๔๘</sup>สัมภาษณ์, นายน้อย วงษ์วิทยานันท์, นายกเทศมนตรีเมืองปางมะค่า, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๔๙</sup>สัมภาษณ์, นางภัทรภร อีระธาดา, ประธานชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขอำเภอโกสุมพินคร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๐</sup>สัมภาษณ์, นายสมเดช คมขำ, นายก อบต.ถ้ากระต่ายทอง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๑</sup>สัมภาษณ์, นางพวงเพชร บรรณา, ประธานชุมชนทุ่งสวน, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ทั้งนี้การศึกษาดูงาน บุคลากรหลายคนมักนึกถึงรูปแบบของกิจกรรมสันตนาการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว การศึกษาดูงานนั้นมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ความคิด ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ นั่นคือ การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ มุมมองความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกันบนสถานการณ์เดียวกัน ทำให้ได้เห็นถึงเทคนิค วิธีการในการนำมาเสนอปรับใช้หรือการแก้ไขปัญหา อันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน<sup>๕๒</sup> วิธีการศึกษาดูงานให้เกิดประสิทธิภาพ หรือก่อให้เกิดประโยชน์จากการศึกษาดูงานนั้น วิธีแรกให้เตรียมความพร้อมทางกาย ควบคู่แลสุขภาพให้แข็งแรงพร้อมที่จะศึกษาดูงาน ในด้านของอารมณ์และความคิดนั้น ควรสร้างทัศนคติเชิงบวก ให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการศึกษาดูงาน ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีในการศึกษา ดูงานหน่วยงานที่จะศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมที่จัดร่วมในการศึกษาดูงาน รวมทั้งผลที่ได้รับกับตนเอง ทีมงาน และหน่วยงาน ทั้งนี้การสร้างประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานปัจจุบัน รวมทั้งทบทวนถึง วิธีการทำงานในปัจจุบัน ถึงแนวคิดที่มุ่งหวัง เพื่อจะได้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ และจดบันทึกเตือนความจำก่อนศึกษาดูงานด้วย<sup>๕๓</sup>

การเตรียมความพร้อมขณะศึกษาดูงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการไป ศึกษาดูงาน เบื้องต้นเราควรรับฟังการบรรยายหรือการกล่าวถึงประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจน เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ การติดตามการสร้างแนวคิดใหม่ โดยมองถึงข้อดีของวิธีการทำงาน แบบใหม่ที่ได้เรียนรู้ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการทำงานแบบปัจจุบัน เพื่อลดปัญหาและ เสริมประสิทธิภาพในการทำงาน การถามดู ก็เป็นอีกวิธีในการเตรียมความพร้อมขณะศึกษาดูงาน การตั้งคำถามเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยถามจากสิ่งที่ได้เห็น การตั้งคำถามเป็นการจุดประกาย ความคิด กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน เทคนิค วิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ การนำเอาวิธีการบริหารจัดการ สมัยใหม่มาใช้ เป็นต้น ซึ่งการถามเพื่อสร้างองค์ความรู้นี้ เราจะไขข้อข้องใจถึงประเด็นปัญหาที่ได้ตั้งไว้ ก่อนการศึกษาดูงานได้ สุดท้ายการเขียน คือ การนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานนั้น นำมาเขียน หรือจดบันทึกย่อเตือนความจำ การเขียนเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะตกผลึกจากความรู้ความเข้าใจของ ตนเองนั่นคือ เขียนตามที่รู้หรือเข้าใจ ซึ่งโดยปัจจุบันเราอาจใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น การจดบันทึก ความรู้ด้วยกล้องถ่ายวิดีโอ โทรศัพท์มือถือ ซึ่งจะช่วยเตือนความจำให้กับตนเอง และถ่ายทอดเป็น องค์ความรู้ได้อีกด้วย<sup>๕๔</sup>

การเตรียมความพร้อมขณะศึกษาดูงานนั้นยังไม่พอ เราควรเตรียมความพร้อมหลังจาก การศึกษาดูงานเสร็จสิ้นด้วย กล่าวคือ การสรุปข้อมูลที่เรাজดบันทึกไว้ การทบทวนความรู้ที่ได้จาก การศึกษาดูงานของตนเอง การนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การจัดประชุมแต่ละทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ติดตามและประเมินผลความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน ก่อนที่จะ รวบรวมความรู้ที่ได้ในแต่ละบุคคลมาสรุปเพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้แต่ละทีมงาน ขั้นตอนสุดท้าย การถ่ายทอดและเผยแผ่องค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องและ สม่าเสมอ รูปแบบวิธีการศึกษาให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพดังกล่าวมาข้างต้น สิ่งที่สำคัญ คือ

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์, ดร.ทักดนัย เพชรเกรี, ผอ.โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา, ๕ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์, นายเอกราช เสมาทอง, นักวิชาการ ๖ สนง.พระพุทธศาสนา กพ, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์, นายน้อย วงษ์วิทยานันท์, นายกเทศมนตรีเมืองปางมะค่า, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ผู้เรียนรู้หรือบุคลากรควรที่จะเข้าใจถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญในการศึกษาดูงาน มีความเอาใจใส่กระตุ้นทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมศึกษาดูงาน<sup>๕๕</sup>

การศึกษาดูงานเป็นการศึกษานอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็น การเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริม แนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เทคนิควิธีการศึกษาดูงานที่ได้ผลคุ้มค่าและนำไปสู่ การพัฒนาอย่างแท้จริง คงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการวางแผน และศึกษารายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่ได้รับ มีการติดต่อประสานงาน ล่วงหน้าอย่างรัดกุม และมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือและอำนวยความสะดวกจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะช่วยให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ และที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่งก็คือ งบประมาณค่าใช้จ่ายต้องมีเพียงพอและควรจะคุ้มค่างับสิ่งที่ได้รับ จากการศึกษาดูงานครั้งนั้น ๆ<sup>๕๖</sup>

เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาดูงานอาจแยกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนของ ผู้เดินทางไปศึกษาดูงาน จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการรวบรวม บันทึกและจัดเก็บข้อมูลและ ประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และปริมาณเพียงพอ เช่น กล้องถ่ายภาพ บันทึกวีดิทัศน์ บันทึกเสียง เป็นต้น และส่วนเจ้าของสถานที่ที่ไปดูงานจำเป็นต้องมีการจัดระบบการนำเสนอ ประสบการณ์ให้ผู้ศึกษาดูงานต้องการและสนใจ มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ได้รับ ข้อมูลหรือประสบการณ์อย่างถูกต้องรวดเร็ว น่าสนใจและเกิดความประทับใจ อาจใช้ตั้งแต่สิ่งง่าย ๆ เช่น เอกสาร แผ่นพับ รูปภาพ ของจริงไปจนกระทั่งการจัดแสดงและนำเสนอข้อมูลและประสบการณ์ ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งระบบในที่และบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบมัลติมีเดีย รวมไปถึงเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาดูงานมีส่วนร่วมในการทดลอง ฝึกหัด ประกอบกิจกรรม เพื่อให้เกิด ประสบการณ์ตรงที่มีความหมาย<sup>๕๗</sup>

การศึกษาดูงานนอกสถานที่หรือภายนอกองค์กร จะช่วยทำให้พนักงานเกิดมุมมองใหม่ ๆ เป็นการเสริมสร้างแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทำให้พนักงานมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ขององค์กรภายนอก อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้เห็นรูปแบบการทำงานขององค์กรอื่น อันนำไปสู่การจุดประกาย ให้พนักงานเกิดการเปรียบเทียบรูปแบบ หรือขั้นตอนการทำงานของตนเองกับองค์กรภายนอก<sup>๕๘</sup> การศึกษาดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานได้เห็นประสบการณ์ใหม่ การได้เห็นรูปแบบ การทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูแลเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดี จากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ ทำให้พนักงานสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งพนักงานยังสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่

<sup>๕๕</sup>สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทร์เยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๖</sup>สัมภาษณ์, นางสาวพัชรพรรณ ชุ่มเปี่ยม, นักวิชาการ ๘ สนง.วัฒนธรรม กพ, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๗</sup>สัมภาษณ์, นายสมเดช คมขำ, นายก อบต.ถ้ากระต่ายทอง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๕๘</sup>สัมภาษณ์, นายน้อย วงษ์วิทยานันท์, นายกเทศมนตรีเมืองปางมะค่า, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในและการดูงานภายนอก การดูงานภายใน คือ การดูงานนอกสถานที่จากองค์กรเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่ม/เครือข่ายเดียวกัน เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธีหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ สามารถนำมาเป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ ส่วนการดูงานภายนอก เป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับพนักงานได้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอก ที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่พนักงานไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งพนักงานสามารถนำมามุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองได้ อย่างไรก็ตามการศึกษาดูงานภายนอก พนักงานจะต้องเตรียมความพร้อมโดยมีขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้าหลายขั้นตอน อาทิเช่น การติดต่อขอคิวจากองค์กรภายนอก การเตรียมการเดินทาง เป็นต้น<sup>๕๙</sup>

**สรุปได้ว่า** การศึกษาดูงานเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เห็นผลลัพธ์ได้ดีกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งองค์กรบางองค์กรมักจะให้โอกาสบุคลากรได้ไปพัฒนาตนเองอยู่บ่อยครั้ง เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและเสนอแนวคิดที่น่าจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรขององค์กรในการศึกษาดูงานให้ได้เทคนิค วิธีการ ประสบการณ์ใหม่ และองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้อื่นที่มีมุมมองหรือแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการศึกษาดูงานจะเกิดประโยชน์และมีคุณค่าอย่างแท้จริงกับบุคลากรและองค์กรได้นั้น บุคลากรควรสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางในการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการศึกษาดูงานให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง การเตรียมความพร้อมขณะศึกษาดูงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการไปศึกษาดูงานเบื้องต้นเราควรรับฟังการบรรยายหรือการกล่าวถึงประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ การติดตามการสร้างแนวคิดใหม่ โดยมองถึงข้อดีของวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ได้เรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการทำงานแบบปัจจุบัน เพื่อลดปัญหาและเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน การถามดู ก็เป็นอีกวิธีในการเตรียมความพร้อมขณะศึกษาดูงาน การตั้งคำถามเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยถามจากสิ่งที่ได้เห็น การตั้งคำถามเป็นการจุดประกายความคิด กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน เทคนิค วิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ การนำเอาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เป็นต้น ซึ่งการถามเพื่อสร้างองค์ความรู้นี้ เราจะไขข้อข้องใจถึงประเด็นปัญหาที่ได้ตั้งไว้ก่อนการศึกษาดูงานได้ สุดท้ายการเขียน คือ การนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานนั้น นำมาเขียนหรือจดบันทึกย่อเตือนความจำ การเขียนเป็นสิ่งสำคัญเพราะตกผลึกจากความรู้ความเข้าใจของตนเองนั่นคือ เขียนตามที่รู้หรือเข้าใจ ซึ่งโดยปัจจุบันเราอาจใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น การจดบันทึกความรู้ด้วยกล้องถ่ายวิดีโอ โทรศัพท์มือถือ ซึ่งจะช่วยเตือนความจำให้กับตนเอง และถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ได้อีกด้วย

การเตรียมความพร้อมขณะศึกษาดูงานนั้นยังไม่พอ เราควรเตรียมความพร้อมหลังจากการศึกษาดูงานเสร็จสิ้นด้วย กล่าวคือ การสรุปข้อมูลที่เรাজดบันทึกไว้ การทบทวนความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานของตนเอง การนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การจัดประชุมแต่ละทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ติดตามและประเมินผลความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน ก่อนที่จะ

<sup>๕๙</sup>สัมภาษณ์, นายสุนทร รัตนกร, นายกองการบริหารส่วนจังหวัดกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

รวบรวมความรู้ที่ได้ในแต่ละบุคคลมาสรุป เพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้แต่ละทีมงาน ขั้นตอนสุดท้าย การถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ รูปแบบวิธีการศึกษาให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพดังกล่าวมาข้างต้น สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้เรียนรู้หรือบุคลากรควรที่จะเข้าใจถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญในการศึกษาดูงาน มีความเอาใจใส่กระตุ้นทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในกิจกรรมศึกษาดูงาน

ดังนั้น การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทุก ๆ องค์กรให้ความสำคัญ เพื่อการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเกิดสัมพันธภาพ ความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะ ประสบการณ์ที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้อื่นที่เป็นมุมมองใหม่ ๆ ในการช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวคิด หรือมุมมอง ๆ ต่างกันร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้เห็นถึงเทคนิค รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน สามารถนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นด้วยการสร้างงานนวัตกรรมและบริการ ซึ่งเป้าหมายของการศึกษาดูงานโดยทั่วไป เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิค วิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และเป็นการเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ อีกด้วย

#### ๕. สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาต่อ

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญยิ่งต่อปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ทั้งนี้วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีหลายวิธี และหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ กล่าวคือ การให้การศึกษาศึกษา/เรียนรู้เป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนินชีวิตดี และมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติในวิถีชีวิต การทำงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร สอดคล้องกับนักวิชาการท่านหนึ่ง กล่าวว่า การให้การศึกษามักทำได้โดยการให้ทุน และ/หรือ อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญา และหลังปริญญา การให้การศึกษาก็เป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคลากรเอง<sup>๖๐</sup>

การศึกษา คือการสร้างคนให้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นมีลักษณะนิสัยจิตใจที่ดีงาม มีความพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเองและสังคม มีความพร้อมที่จะ ประกอบการทำงาน อาชีพได้ การศึกษาช่วยให้คนเจริญงอกงาม ทั้งทางปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม การศึกษาจึงเป็นความจำเป็นของชีวิตอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากความจำเป็น ด้านที่อยู่อาศัย อาหารเครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค การศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่ ๕ ของชีวิต เป็นปัจจัยที่จะช่วยแก้ปัญหาทุก ๆ ด้านของชีวิต<sup>๖๑</sup> ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของชีวิตในโลกที่มีกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว และส่งผลกระทบให้วิถีดำรงชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับการศึกษาจึงมีบทบาทและความจำเป็นมากขึ้นด้วย การศึกษาที่จะช่วยให้ทุกคนมีชีวิตที่ดี

<sup>๖๐</sup> สัมภาษณ์, นางบัวไหล ชุมภู, ประธานชุมชนท่าขุนราม, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๑</sup> สัมภาษณ์, พระราชวชิรเมธี ดร., รองเจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

มีความสุข จะต้องมึลักษณะที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้ และทักษะพื้นฐานที่จำเป็น อย่างเพียงพอ เช่น ความรู้และทักษะทางด้านภาษา การคิดคำนวณ ความเข้าใจหลักการทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น<sup>๖๒</sup>

การศึกษาทำให้คนเป็นคนฉลาด เป็นคนมีเหตุผล คิดเป็นแก้ปัญหาเป็น และ รู้จักวิธี แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อการงานอาชีพ การสร้างนิสัยที่ดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยเฉพาะนิสัยรักการเรียนรู้ และนิสัยอื่น ๆ เช่น ความเป็นคนซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มีรับผิดชอบ การศึกษายังทำให้ผู้เรียนไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว เห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวมให้ความร่วมมือ กับผู้อื่นในสังคม อยู่รวมกับผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยสร้างสังคมที่สงบเป็นสุข รักษาสิ่งแวดล้อมให้ ยั่งยืน<sup>๖๓</sup> บุคลากรที่ไม่มีโอกาสทางการศึกษามาก มักเป็นกลุ่มคนที่ถูกลืมตลอดเวลา การศึกษาที่ได้รับ ก็มักเป็นบริการที่กระต่อนกระแท่น ไม่เพียงพอกับการเรียนรู้ที่เหมาะสม ไม่พอแม้เพียงเพื่อดำรงชีวิต ให้อยู่รอดปลอดภัย ตรงข้ามกับผู้ที่มีความพร้อมพอจะช่วยตนเองได้ กลับได้รับบริการที่มีคุณภาพและ ปริมาณที่ดีกว่ามาก ดังจะเห็นได้จากสถานศึกษาในเมืองกับในชนบท ที่มีความแตกต่างกันอย่าง ชัดเจนในทุก ๆ ด้าน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ การศึกษานอกจาก จะไม่สามารถสร้างความพร้อมที่เพียงพอ กับ ผู้ต้องการแล้ว ยังส่งเสริมให้ช่องว่างระหว่าง คนรวยกับคนจนแตกต่างกันมากขึ้นด้วย<sup>๖๔</sup> การศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างชาติ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับยุทธศาสตร์การศึกษาเสียใหม่ให้ หันมาให้ความสำคัญกับคนยากจนคนเสียเปรียบ และคนด้อยโอกาสให้มากขึ้นทรัพยากรของรัฐต้อง นำมาใช้จ่าย เพื่อปรับปรุงบริการการศึกษา สำหรับคนยากจนให้ดีขึ้นเป็นพิเศษ ให้เพียงพอกับ การสร้างลักษณะนิสัยและความพร้อมที่จำเป็น ถ้าคนยากจน คนเสียเปรียบ<sup>๖๕</sup>

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เนื่องจาก บุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถ รองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย<sup>๖๖</sup> บางองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยการไปเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาต่อ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การไปปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสม ที่จะทำให้ความรู้ใหม่ๆ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา การมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล ทั้งการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การประชุมและสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการติดตาม

<sup>๖๒</sup> สัมภาษณ์, พระครูประทีปวชิรธรรม ดร., เจ้าอาวาสวัดบ่อแก้ว, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๓</sup> สัมภาษณ์, นางพวงเพชร บรรณา, ประธานชุมชนทุ่งสวน, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๔</sup> สัมภาษณ์, ดร.ทักดนัย เพชรเกรี, ผอ.โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา, ๕ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๕</sup> สัมภาษณ์, นายสมเดช คมขำ, นายก อบต.ถ้ากระต่ายทอง, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์, พระธรรมภาณพิลาส, เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป<sup>๖๗</sup>

องค์กรยังคงให้ความสำคัญและส่งเสริม/สนับสนุนการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรือเทคนิค วิธีการ วิทยาการใหม่ๆ ตามตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ควรได้รับการพัฒนาทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ นักวิชาการเงินและบัญชี ควรได้รับการพัฒนาทางการเงินและบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ บุคลากรที่เข้าศึกษาต่อในสายอาชีพ เมื่อจบการศึกษาแล้วสามารถมาเติมเต็มให้กับหน้าที่ของตน และพัฒนาองค์กรของตนเองในอนาคตต่อไป<sup>๖๘</sup>

องค์กรควรจัดการแนะแนวการศึกษาภายใน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา กระบวนการแนะแนว เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรรู้ช่องทางการศึกษาที่ตรงกับความสามารถหรือความถนัดของตนเอง การเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ปรับปรุง/แก้ไขระบบการทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้งบประมาณที่องค์กรจะสนับสนุนนั้นก็สิ่งที่สำคัญเช่นกัน บุคลากรบางท่านมีความสนใจที่จะศึกษาต่อแต่ขาดทุนทรัพย์ บุคลากรบางท่านมีทุนทรัพย์แต่ไม่สนใจการศึกษา ยุคสมัยที่โลกไร้พรมแดนการศึกษาไร้ขอบเขต การศึกษาไม่มีการจำกัดว่าห้องเรียนเท่านั้น การปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์โดยการจัดมุมสารสนเทศภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อตามสายงานที่รับผิดชอบอันจะก่อประโยชน์ให้กับตนเองและองค์กรด้วย<sup>๖๙</sup> การชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาต่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง อาทิเช่น บุคลากรสามารถลาไปศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา การบอกสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลให้บุคลากรตัดสินใจเข้ารับการศึกษาต่อ อีกทั้งการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการศึกษา บุคลากรบางท่านต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพต้องการการยอมรับจากสังคม สิ่งเหล่านี้จะพียงเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเข้าศึกษาต่อในระดับสูง<sup>๗๐</sup>

ในเรื่องของความต้อการนั้น มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการไว้ ๕ ประการ อาทิเช่น ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต เมื่อมองดูแล้วความต้องการเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อบุคลากรได้รับการศึกษาในระดับสูง การศึกษาจะเป็นตัวกำหนดว่าทิศทางการดำรงชีวิตจะเป็นเช่นไร เฉกเช่นบุคลากรได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับสูงเขาสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาระบบการทำงานของตนเอง ความต้องการที่ตนปรารถนาก็ตามมา<sup>๗๑</sup> องค์กรควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการศึกษาแก่บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ บุคลากรลาศึกษาต่อให้คิดเวลาทำงานเต็มอัตรา และควรชี้แจงกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อให้บุคลากรทราบ อย่างเช่น บุคลากรภาครัฐจะให้ลาศึกษาต่อในระยะเวลา ๓ ปี โดยระยะ ๓ ปีนี้ บุคลากรจะได้เงินเดือนเต็มอัตราโดยไม่ต้องไปทำงาน แต่ ๓ ปี บุคลากรเรียนไม่จบ

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์, นายเอกราช เสมาทอง, นักวิชาการ ๖ สนง.พระพุทธศาสนา กพ, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์, นายชัยวัฒน์ ศุภอรรถพานิชย์, นายกเทศบาลเมืองกำแพงเพชร, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์, นางสาวภาณุมาศ แป้นโก, เลขานุการชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์, นางสาววรรณ วงพารา, ประธานชมชนอนันตสิงห์, ๔ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์, นางภัทรกร ธีระธาดา, ประธานชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขอำเภอโกสัมพีนคร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

จะถูกกลืนโทษทางวินัย หรือโดนเรียกสอบว่าเหตุผลอะไรต้องชี้แจง เพราะถือว่าไม่ได้ทำงาน<sup>๗๒</sup> การสร้างโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทย จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยการน้อมนำแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวก และสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม<sup>๗๓</sup> การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อ เป็นแนวทางการพัฒนาอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น บุคลากรบางท่านจบการศึกษามามากหลายปีความรู้ที่มีอยู่ไม่ทันสมัย จึงเป็นเหตุให้การทำงานชักช้าขาดประสิทธิภาพ การส่งบุคลากรศึกษาต่อจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้<sup>๗๔</sup>

บุคลากรทุกท่านมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับสูง แต่เนื่องด้วยงบประมาณที่มีจำกัด ทำให้ต้องตัดประเด็นการศึกษาต่อออกไป ถ้าองค์กรส่งเสริมหรือสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาต่อบุคลากรทุกคนคงจะศึกษาต่อแน่นอน เมื่อพูดถึงอนาคตทุกคนก็อยากเห็นอนาคตตนเองมีหน้าที่การงานที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น ประโยชน์ที่บุคลากรจะพึงได้รับจากการศึกษา อาทิเช่น ได้รับความรู้วิทยาการสมัยใหม่ สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาอาชีพของตน อีกทั้งนำความรู้ไปใช้ดำเนินชีวิตประจำวันของตนอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาต่อเสมือนการทดสอบความสามารถของตนในการเรียนในระบบที่ดี หรือเรียนนอกระบบที่ดี<sup>๗๕</sup>

การติดประกาศ การประชาสัมพันธ์หรือจัดกิจกรรมแนะแนวการศึกษาให้บุคลากรได้รับทราบ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรผู้สนใจได้ศึกษา หรือมีความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง การส่งเสริมบุคลากรให้มีความสนใจในการเรียนการศึกษา เพื่อหวังว่าบุคลากรเหล่านั้นจะกลับมาพัฒนาองค์กรของตนเอง บางองค์กรมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ บุคลากรมุ่งมั่นกับการศึกษาหลังจบศึกษากลับมานำองค์ความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรสู่สากล การส่งเสริมสวัสดิการต่าง ๆ การมอบทุนการศึกษา สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรได้ศึกษาในระดับสูง<sup>๗๖</sup>

**สรุปได้ว่า** ทรัพยากรบุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย ทั้งนี้วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทรเยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์, นางสุกัญญา สุทธิชาติ, ประธานชุมชนประชาหารษา, ๒ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์, นายจุฬา จันทรเยี่ยม, ประชาชนทั่วไป, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์, พระเดชพระคุณพระธรรมภาณพิลาส, เจ้าคณะจังหวัดกำแพงเพชร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์, นางสาวภาณุมาศ แป้นโก, เลขานุการชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขอำเภอโกสัมพีนคร, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๗.

มีหลายวิธีและหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ กล่าวคือ การให้การศึกษา/เรียนรู้เป็นเครื่องมือ และกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากร มีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนินชีวิตดี และมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็น การศึกษาที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติในวิถีชีวิต การทำงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษา ในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนา บุคลากรขององค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของชีวิตในโลก ที่มีกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว และส่งผลกระทบให้วิถีดำรงชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับการศึกษายังมีบทบาทและความจำเป็นมากขึ้นด้วย การศึกษาที่จะช่วยให้ทุกคนมีชีวิตที่ดี มีความสุข จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้ และทักษะพื้นฐานที่จำเป็น อย่างเพียงพอ เช่น ความรู้และทักษะทางด้านภาษา การคิดคำนวณ ความเข้าใจหลักการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เป็นต้น

บางองค์กรเริ่มส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยการไป เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาต่อ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การไปปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสม ที่จะให้ความรู้ใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา การมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล ทั้งการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การประชุมและสัมมนา การแนะแนวการศึกษาภายใน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรได้รับการศึกษา เพราะกระบวนการแนะแนวเป็นกระบวนการ ที่ช่วยให้บุคลากรรู้ช่องทาง การศึกษาที่ตรงกับความสามารถหรือความถนัดของตนเอง การเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับ บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ปรับปรุง/แก้ไขระบบการทำงาน ด้วยตนเอง ทั้งนี้งบประมาณที่องค์กรจะสนับสนุนนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน บุคลากรบางท่านมี ความสนใจที่จะศึกษาต่อแต่ขาดทุนทรัพย์ บุคลากรบางท่านมีทุนทรัพย์แต่ไม่สนใจการศึกษา ยุคสมัยที่โลกไร้พรมแดนการศึกษาไร้ขอบเขต การศึกษาไม่มีการจำกัดว่าห้องเรียนเท่านั้น การปรับตัว ให้ทันต่อเหตุการณ์โดยการจัดมุมสารสนเทศภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อตามสายงานที่ รับผิดชอบอันจะก่อประโยชน์ให้กับตนเองและองค์กรด้วย

ดังนั้น การสร้างโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทย จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง ความเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยการน้อมนำแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวก และสามารถพัฒนา และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างเท่าเทียม

## ๔.๒ ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร

### ๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ สรุปในแต่ละประเด็นดังนี้

#### ๑. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาบุคลากร มีวิธีดำเนินการโดยใช้วิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใน ๕ ด้าน ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่มีการย้ายสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจง ให้ทราบความรู้ทั่วๆ ไป กฎ ระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

๒. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล

๓. การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้

๔. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนคุณวุฒิ ของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

๕. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ<sup>๗๗</sup>

สรุปได้ว่า วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย ดังนั้น การเลือกรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์ว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

### ๒. หลักพุทธธรรม (ภavana ๔)

ความหมายของภavana ๔ คือ การเจริญ การพัฒนา ทั้งทางด้านสมถะ และ วิปัสสนา เพื่อให้มีผลปรากฏ เช่น มีบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ภายนอก และคุณธรรมภายในตนที่ดีขึ้นซึ่งในความหมายนี้ แบ่งผลที่ปรากฏออกเป็น ๔ ด้าน คือ

<sup>๗๗</sup>พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๔๗ ข้อมูลวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๗

๑. กายภาวนา หรือ การพัฒนากาย คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ ให้รู้จัก “กิน อยู่ ดู ฟัง” เป็น สามารถเสพสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มีให้โทษ รู้จักควบคุมไม่ให้เกิดความต้องการฟุ้งเพื่อยเกินความจำเป็น

๒. ศิลภาวนา หรือ การพัฒนาศีล คือ การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือมนุษย์ตั้งอยู่ในกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของตนนั้น ไม่ไปเบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหายกับผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นและเกื้อกูลกันได้ด้วยดี

๓. จิตภาวนา หรือ การพัฒนาจิต คือ การมีจิตที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม ความดีงาม สมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพ มีความเข้มแข็งมั่นคง และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพ มีความเบิกบาน ผ่องใสสงบสุข

๔. ปัญญาภาวนา หรือ การพัฒนาปัญญา คือ การเสริมสร้างความรู้ความคิด ความเข้าใจ อย่างเป็นนายความคิด และการหยั่งรู้ความจริง รู้เห็นเท่าทันโลกและชีวิตตามสภาวะจริง

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็นใหม่ขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา ซึ่ง มีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภท คือ

๑. กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มีให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒. ศิลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่รวมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

๓. จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีการเมตตา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดปล่อยจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธนั้นต้องพัฒนารวมกันหลาย อย่างเช่น การพัฒนากาย การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญา เขาด้วยกันจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยไม่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

หลักภาวนา นิยมใช้ในเวลาวัด หรือแสดงผล แต่ในการฝึกศึกษา หรือตัวกระบวนการฝึกฝนพัฒนา จะใช้เป็นไตรสิกขา เนื่องจากภาวนาทานนิยมใช้ในการวัดผล ของการศึกษาหรือการพัฒนาบุคคล รูปศัพท์ที่พบจึงมักเป็นคำแสดงคุณสมบัติของบุคคลคือ แทนที่จะเป็น ภาวนา ๔ (กายภาวนา ศิลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา) ก็เปลี่ยนเป็น ภาวิต ๔ คือ

๑. ภาวิตกาย มีกายที่พัฒนาแล้ว คือ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมท่ายากภาพในทางที่เกื้อกูลและได้ผลดี เริ่มแต่รู้จักใช้อินทรีย์ เช่น ตา หู จมูก ฟัง เปรณตน อย่างมีสติ ดูเพน ฟังเพน ให้ได้ปัญญา บริโภคปัจจัย ๔ และสิ่งของเครื่องใช้ ตลอดจน เทคโนโลยีอย่างฉลาด ได้ผลตรงเต็มตามคุณค่า

๒. ภาวิตศีล มีศีลที่พัฒนาแล้ว คือ มีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้ว ไม่เบียดเบียน ก่อความเดือดร้อนเวรภัย ตั้งอยู่ในวินัยและมีอาชีพที่สุจริต มีความสัมพันธ์ทางสังคม ในลักษณะที่เกื้อกูลสร้างสรรค์ และส่งเสริมสันติสุข

๓. ภาวิตจิต มีจิตที่พัฒนาแล้ว คือ มีจิตในที่ฝกอบรมดีแล้ว สมบูรณ์ด้วยคุณภาพจิต คือ ประกอบด้วยคุณธรรม เช่น มีเมตตา กรุณา เอื้ออาทร มีมัทธา มีความเคารพ อ่อนโยน ซื่อสัตย์ กตัญญู เป็นต้น สมบูรณ์ด้วยสมรรถภาพจิต คือ มีจิตใจเข้มแข็งมั่นคง มีความเพียรพยายาม กล้าหาญ อดทน รับผิดชอบ มีสติ มีสมาธิ เปรณตน และสมบูรณ์ด้วยสุขภาพจิต คือ มีจิตใจที่ร่าเริง เบิกบาน สดชื่น เอิบอิ่ม ผ่องใส และสงบ เปนสุข

๔. ภาวิตปัญญา มีปัญญาที่พัฒนาแล้ว คือ รู้จักคิดรู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย รู้จักแก้ปัญหา และรู้จักจัดทำดำเนินการต่าง ๆ ด้วยปัญญาที่บริสุทธิ์ ซึ่งมองดูรู้เข้าใจเหตุปัจจัย มองเห็นสิ่งทั้งหลาย ตามเป็นจริงหรือตามที่มันเป็น ปราศจากอคติและแรงจูงใจแอบแฝง เปนผู้ที่กิเลสครอบงำบัญชาไม่ได้ เปนอยู่ด้วยปัญญารู้เท่าทันโลกและชีวิต เปนอิสระไร้มืดมน ผู้มีภาวนา ครบทั้ง ๔ อย่าง เปนภาวิตทั้ง ๔ ดานนี้แล้ว โดยสมบูรณ์เรียกว่า “ภาวิตัตตะ” แปลว่าผู้ได้พัฒนาตนแล้ว ได้แก่วพระอรหันต์<sup>๗๘</sup>

สรุปจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของ พอสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาในมนุษยเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือ มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยการฝึกฝนอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตน ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจาและเมื่อมีปฏิบัติในทุกด้านครบถ้วนแล้วในทางศาสนาก็จะให้ความสำคัญต่อเรื่องจิต เพราะจิตเป็นผู้บังคับการให้บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ในการพัฒนาจิตของบุคคลตามแนวพุทธนี้ เป็นการฝึกให้บุคคลมีจิตใจสงบถือวาเป็นการทำให้ บุคคลได้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมตามที่สังคมต้องการ ผู้ที่ได้รับการอบรมทางจิตให้ถูกวิธี จะสามารถพัฒนาจิตได้ คำกล่าวที่ว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” จึงเป็นความจริง เพราะเมื่อบุคคลมีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้ว จะมีผลทำให้ร่างกาย พฤติกรรมหรือการประพฤติ ปฏิบัติเป็นไปในสิ่งที่ดีงาม

#### ๔.๒.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ๓๕๔ คน สำหรับการค้นหา ข้อมูลที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ ๒ ด้าน ได้แก่ ๑. การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

<sup>๗๘</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), “พุทธธรรม (ฉบับเดิม)”, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์.พรินเตอร์แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๒.

#### ๔.๒.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสภาพทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธ ประกอบด้วยสถานะเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์โดยการหาจำนวน และร้อยละในแต่ละข้อ นำเสนอข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

( n = ๓๕๙ )

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |                               | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------|-------------------------------|------------|--------|
| เพศ                            | ชาย                           | ๒๐๙        | ๕๘.๒๐  |
|                                | หญิง                          | ๑๕๐        | ๔๑.๘๐  |
|                                | รวม                           | ๓๕๙        | ๑๐๐.๐๐ |
| อายุ                           | ต่ำกว่า ๒๕ ปี                 | ๔๘         | ๑๓.๔๐  |
|                                | ๒๕ – ๓๕ ปี                    | ๕๘         | ๑๖.๒๐  |
|                                | ๓๖ – ๔๕ ปี                    | ๑๕๑        | ๔๒.๑๐  |
|                                | ๔๖ ปี ขึ้นไป                  | ๑๐๒        | ๒๘.๔๐  |
|                                | รวม                           | ๓๕๙        | ๑๐๐.๐๐ |
| ระดับการศึกษา                  | ต่ำกว่า มัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ | ๑๒         | ๓.๓๐   |
|                                | มัธยมศึกษาปีที่ ๖             | ๒๔         | ๖.๗๐   |
|                                | ประกาศนียบัตรวิชาชีพ          | ๒๔         | ๖.๗๐   |
|                                | ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง   | ๔๘         | ๑๓.๔๐  |
|                                | ปริญญาตรี                     | ๑๔๓        | ๓๙.๘๐  |
|                                | ปริญญาโท ขึ้นไป               | ๑๐๘        | ๓๐.๑๐  |
|                                | รวม                           | ๓๕๙        | ๑๐๐.๐๐ |
| รายได้                         | ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท            | ๘๔         | ๒๓.๔๐  |
|                                | ๑๐,๐๐๐ – ๑๕,๐๐๐ บาท           | ๑๑๗        | ๓๒.๖๐  |
|                                | ๑๕,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท           | ๗๕         | ๒๐.๙๐  |
|                                | ๒๐,๐๐๑ ขึ้นไป                 | ๘๓         | ๒๓.๑๐  |
|                                | รวม                           | ๓๕๙        | ๑๐๐.๐๐ |

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n=๓๕๙)

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |              | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------|--------------|------------|--------|
| ประสบการณ์ทำงาน                | ต่ำกว่า ๕ ปี | ๗๐         | ๑๙.๕๐  |
|                                | ๕ - ๑๐ ปี    | ๑๑๗        | ๓๒.๖๐  |
|                                | ๑๑ - ๑๕ ปี   | ๑๒๔        | ๓๔.๕๐  |
|                                | ๑๕ ปี ขึ้นไป | ๔๘         | ๑๓.๔๐  |
|                                | รวม          | ๓๕๙        | ๑๐๐.๐๐ |
| ตำแหน่งหน้าที่                 | ผู้บริหาร    | ๗๑         | ๑๙.๘๐  |
|                                | พนักงาน      | ๑๑๖        | ๓๒.๓๐  |
|                                | เจ้าหน้าที่  | ๑๑๒        | ๓๑.๒๐  |
|                                | ลูกจ้าง      | ๖๐         | ๑๖.๗๐  |
|                                | รวม          | ๓๕๙        | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน ๒๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ และ เพศหญิง จำนวน ๑๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๘๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากอายุ ๓๖ - ๔๕ ปี จำนวน ๑๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๑๐ และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๔๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๙.๘๐ และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๓๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีรายได้ ๑๐,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๒.๖๐ และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีรายได้ ๒๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีประสบการณ์ทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๑๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๕๐ และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด ๑๕ ปี ขึ้นไป จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๔๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีตำแหน่งหน้าที่ พนักงาน จำนวน ๑๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๓๐ และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด ลูกจ้าง จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๗๐

#### ๔.๒.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร ใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. การปฐมนิเทศ ๒. การฝึกอบรม ๓. การส่งเสริมด้านวิชาการ ๔. การศึกษาดูงาน ๕. การศึกษาต่อ ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒ - ๔.๒๒

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม (n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                        | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ด้านการปฐมนิเทศ                                                                     | ๓.๙๐         | ๐.๒๒๙ | มาก   |
| ๒. ด้านการฝึกอบรม                                                                      | ๓.๘๕         | ๐.๒๔๑ | มาก   |
| ๓. ด้านการส่งเสริมวิชาการ                                                              | ๓.๙๐         | ๐.๒๑๓ | มาก   |
| ๔. ด้านการศึกษาดูงาน                                                                   | ๓.๙๐         | ๐.๒๒๙ | มาก   |
| ๕. ด้านการศึกษาต่อ                                                                     | ๓.๙๐         | ๐.๒๑๓ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                 | ๓.๘๙         | ๐.๒๒๕ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = ๓.๘๙) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการส่งเสริมวิชาการ ด้านการศึกษาดูงาน และด้านการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๓.๙๐) อยู่ในระดับมาก และด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๘๕) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (กายภาวนา)

( n = ๓๕๕ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการปฐมนิเทศ (กายภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล   |
| ๑. จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ เพื่อให้ทราบกฎระเบียบ ข้อบังคับและบทบาทหน้าที่ของตน                           | ๓.๕๗         | ๑.๒๐๗ | มาก     |
| ๒. จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่โอนย้ายหรือมาช่วยงานก่อนการปฏิบัติหน้าที่                                            | ๓.๙๐         | ๐.๘๙๙ | มาก     |
| ๓. จัดให้มีการประชุมโครงการใหม่ทุกครั้ง เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน                                               | ๓.๔๕         | ๑.๐๕๘ | ปานกลาง |
| ๔. ให้กำหนดขอบข่ายของการปฐมนิเทศแต่ละครั้งไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน                                                     | ๓.๖๒         | ๑.๐๔๑ | มาก     |
| ๕. ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและโครงการอย่างต่อเนื่อง                                                    | ๔.๐๔         | ๐.๘๓๑ | มาก     |
| ภาพรวม                                                                                                               | ๓.๗๒         | ๑.๐๐๗ | มาก     |

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (กายภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๗๑) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและโครงการอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๔ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่โอนย้ายหรือมาช่วยงานก่อนการปฏิบัติหน้าที่ ( $\bar{X}$  = ๓.๙๐) อยู่ในระดับมาก และ จัดให้มีการประชุมโครงการใหม่ทุกครั้ง เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๔๕) อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (สีกาวนา)

( n = ๓๕๙ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการปฐมนิเทศ (สีกาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                     | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ส่งเสริมให้บุคลากรมีจริยธรรมที่ดีงาม                                                                             | ๔.๑๓         | ๐.๘๖๒ | มาก   |
| ๒. จัดการให้มีชี้แจงถึงระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร                                                                  | ๔.๑๐         | ๐.๘๙๙ | มาก   |
| ๓. ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคี                                                                          | ๔.๐๖         | ๐.๙๐๓ | มาก   |
| ๔. ชี้แจงให้บุคลากรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการทำงาน                                                                | ๓.๕๘         | ๑.๐๗๙ | มาก   |
| ๕. แจ้งบทลงโทษต่อผู้กระทำความผิดอย่างชัดเจน                                                                         | ๔.๐๔         | ๐.๙๔๙ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                              | ๓.๙๘         | ๐.๙๓๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (สีกาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๙๘) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรมีจริยธรรมที่ดีงาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ จัดการให้มีชี้แจงถึงระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร ( $\bar{X}$  = ๔.๑๐) อยู่ในระดับมาก และชี้แจงให้บุคลากรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๘) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (จิตตภาวนา)

(n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการปฐมนิเทศ (จิตตภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ในการปฐมนิเทศทุกครั้งมีการนำหลักคุณธรรมจริยธรรม<br>เข้าบรรยาย/สัมมนาทุกครั้ง                                       | ๔.๒๖         | ๐.๗๕๗ | มาก   |
| ๒. การจัดสันทนการในการปฐมนิเทศ/สัมมนา                                                                                 | ๓.๙๙         | ๐.๘๘๐ | มาก   |
| ๓. จัดปฐมนิเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม<br>เป็นประจำทุกปี                                                 | ๔.๑๑         | ๐.๘๐๑ | มาก   |
| ๔. จัดปฐมนิเทศเรื่องคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรบรรจุใหม่                                                                | ๔.๑๒         | ๐.๙๐๖ | มาก   |
| ๕. มีการประเมินบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรมประจำปี                                                                      | ๓.๘๓         | ๐.๙๙๗ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                | ๔.๐๖         | ๐.๘๖๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (จิตตภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๔.๐๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในการปฐมนิเทศทุกครั้งมีการนำหลักคุณธรรมจริยธรรมเข้าบรรยาย/สัมมนาทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๒๖) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ จัดปฐมนิเทศเรื่องคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรบรรจุใหม่ ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก และมีการประเมินบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรมประจำปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๘๓) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (ด้านปัญญาภานา)

( n = ๓๕๙ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการปฐมนิเทศ (ปัญญาภานา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. จัดปฐมนิเทศให้บุคลากรให้บุคลากรมีความรู้ก่อนปฏิบัติงาน                                                             | ๓.๘๗         | ๐.๙๔๔ | มาก   |
| ๒. ให้ความรู้แก่บุคลากรที่ย้ายสายปฏิบัติการหรือมาช่วยงาน<br>ก่อนปฏิบัติหน้าที่                                        | ๓.๕๙         | ๑.๐๒๖ | มาก   |
| ๓. กำหนดองค์ความรู้ที่จะปฐมนิเทศ                                                                                      | ๓.๙๓         | ๐.๘๙๗ | มาก   |
| ๔. จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรให้เข้าโครงสร้างขององค์กร                                                                     | ๓.๘๗         | ๐.๙๐๘ | มาก   |
| ๕. ประเมินบุคลากรหลังจัดปฐมนิเทศ                                                                                      | ๔.๐๓         | ๐.๙๑๐ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                | ๓.๘๖         | ๐.๙๓๗ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการปฐมนิเทศ (ปัญญาภานา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ประเมินบุคลากรหลังจัดปฐมนิเทศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กำหนดองค์ความรู้ที่จะปฐมนิเทศ ( $\bar{X}$  = ๓.๙๓) อยู่ในระดับมาก และให้ความรู้แก่บุคลากรที่ย้ายสายปฏิบัติการหรือมาช่วยงานก่อนปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๙) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (กายภาพนา)

( n = ๓๕๕ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการฝึกอบรม (กายภาพนา) | ระดับปฏิบัติ |       |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                                                                                     | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล   |
| ๑. ให้จัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก                                                               | ๓.๙๘         | ๐.๙๔๔ | มาก     |
| ๒. ส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก                                    | ๓.๙๖         | ๐.๘๓๖ | มาก     |
| ๓. มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะบุคลากรในสายงานนั้นๆ                                                                         | ๓.๘๗         | ๐.๙๑๙ | มาก     |
| ๔. ให้มีการสำรวจความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกปีในหน่วยงาน                                                   | ๓.๔๑         | ๑.๐๘๙ | ปานกลาง |
| ๕. จัดให้มีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป                                                | ๔.๐๑         | ๐.๘๘๓ | มาก     |
| ภาพรวม                                                                                                              | ๓.๘๕         | ๐.๙๓๔ | มาก     |

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (กายภาพนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๕) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จัดให้มีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๑) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ให้จัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X}$  = ๓.๙๘) อยู่ในระดับมาก และให้มีการสำรวจความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกปีในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๔๑) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (สีกาวนา)

(n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการฝึกอบรม (สีกาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                    | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. มีการฝึกอบรมเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง                                                              | ๓.๗๑         | ๐.๙๔๒ | มาก   |
| ๒. ส่งเสริมบุคลากรไปอบรมเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ<br>ทั้งภายนอก/ในประเทศ                                        | ๓.๕๓         | ๑.๐๖๑ | มาก   |
| ๓. มีการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมวิชาชีพ                                                                    | ๓.๘๔         | ๐.๘๕๗ | มาก   |
| ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญต่อการฝึกอบรม                                                                    | ๔.๐๔         | ๐.๘๕๑ | มาก   |
| ๕. มีการนำผลการอบรมมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง                                                                   | ๔.๑๒         | ๐.๘๗๙ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                             | ๓.๘๕         | ๐.๙๑๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (สีกาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๕) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการนำผลการอบรมมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญต่อการฝึกอบรม ( $\bar{X}$  = ๔.๐๔) อยู่ในระดับมาก และส่งเสริมบุคลากรไปอบรมเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งภายนอก/ในประเทศ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๘๔) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (จิตตภาวนา)

(n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการฝึกอบรม (จิตตภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล   |
| ๑. ส่งเสริมบุคลากรอบรมจรรยาบรรณภายใน/นอกสถานที่                                                                      | ๓.๕๗         | ๑.๒๐๗ | มาก     |
| ๒. นำหลักคุณธรรมจริยธรรมมาพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน                                                            | ๓.๙๐         | ๐.๘๙๙ | มาก     |
| ๓. ส่งเสริมบุคลากรไปอบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง                                                          | ๓.๔๕         | ๑.๐๕๘ | ปานกลาง |
| ๔. ให้บุคลากรนำหลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผ่านอบรมเผยแพร่ภายในองค์กร                                                      | ๓.๖๒         | ๑.๐๔๑ | มาก     |
| ๕. เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมควรมีหลักคุณธรรมทุกครั้ง                                                                   | ๔.๐๔         | ๐.๘๓๑ | มาก     |
| ภาพรวม                                                                                                               | ๓.๗๒         | ๑.๐๐๗ | มาก     |

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (จิตตภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๗๒) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมควรมีหลักคุณธรรมทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๔) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ นำหลักคุณธรรมจริยธรรมมาพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ( $\bar{X}$  = ๓.๙๐) อยู่ในระดับมาก และส่งเสริมบุคลากรไปอบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๔๕) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (ปัญญาวานา)

( n = ๓๕๕ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการฝึกอบรม (ปัญญาวานา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. จัดหางบประมาณเพื่อการฝึกอบรม                                                                                      | ๔.๑๓         | ๐.๘๖๒ | มาก   |
| ๒. มีเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม                                                                                 | ๔.๑๐         | ๐.๘๙๙ | มาก   |
| ๓. จัดอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย                                                                 | ๔.๐๖         | ๐.๙๐๓ | มาก   |
| ๔. จัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรแก้ปัญหาต่ออุบัติเหตุต่างๆ<br>ที่เกิดขึ้น                                                | ๓.๕๘         | ๑.๐๗๙ | มาก   |
| ๕. ประเมินผลหลังการฝึกอบรมแก่บุคลากรภายในองค์กร                                                                      | ๔.๐๔         | ๐.๙๔๙ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                               | ๓.๙๘         | ๐.๙๓๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการฝึกอบรม (ปัญญาวานา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๙๘) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จัดหางบประมาณเพื่อการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม ( $\bar{X}$  = ๔.๑๐) อยู่ในระดับมาก และ จัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรแก้ปัญหาต่ออุบัติเหตุต่างๆที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๘) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (กายภาวนา)

( n = ๓๕๙ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (กายภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                                 | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. จัดมูมนหนังสือ/วารสารที่เป็นประโยชน์ต่างๆให้เพียงพอและระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต                                              | ๔.๒๖         | ๐.๗๕๗ | มาก   |
| ๒. จัดนิทรรศการเพื่อการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น                                                                   | ๓.๙๙         | ๐.๘๘๐ | มาก   |
| ๓. จัดให้คำปรึกษาวิชาการทำงานและการใช้เทคนิคต่างๆในการปฏิบัติงาน                                                                | ๔.๑๑         | ๐.๘๐๑ | มาก   |
| ๔. มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ                                                              | ๔.๑๒         | ๐.๙๐๖ | มาก   |
| ๕. มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมด้านวิชาการทุกครั้ง                                                                               | ๓.๘๓         | ๐.๙๙๗ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                          | ๔.๐๖         | ๐.๘๖๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (กายภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๔.๐๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จัดมูมนหนังสือ/วารสารที่เป็นประโยชน์ต่างๆให้เพียงพอและระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๒๖) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือมีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก และมีการประเมินผลการจัดกิจกรรมด้านวิชาการทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๘๓) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (สีลภาวนา)

(n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (สีลภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                                 | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเสนอผลงานวิชาการสู่สากล                                                                                  | ๓.๘๗         | ๐.๙๔๔ | มาก   |
| ๒. แจงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานวิชาการให้บุคลากรทราบ                                                                         | ๓.๕๙         | ๑.๐๒๖ | มาก   |
| ๓. ประกาศ/ประชาสัมพันธ์งานวิจัย/งานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ                                                                         | ๓.๙๓         | ๐.๘๙๗ | มาก   |
| ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ                                                                             | ๓.๘๗         | ๐.๙๐๘ | มาก   |
| ๕. ส่งเสริมให้บุคลากรมีเทคนิคในการปฏิบัติหน้าที่                                                                                | ๔.๐๓         | ๐.๙๑๐ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                          | ๓.๘๖         | ๐.๙๓๗ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (สีลภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรมีเทคนิคในการปฏิบัติหน้าที่ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ประกาศ/ประชาสัมพันธ์งานวิจัย/งานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}$  = ๓.๙๓) อยู่ในระดับมาก และแจกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานวิชาการให้บุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๙) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (จิตตภาวนา)

(n = ๓๕๕)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (จิตตภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                                                                                                  | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล   |
| ๑. มีการประชาสัมพันธ์ถึงคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน                                                                           | ๓.๙๘         | ๐.๙๔๔ | มาก     |
| ๒. ส่งเสริมบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านคุณธรรมจริยธรรม                                                                         | ๓.๙๖         | ๐.๘๓๖ | มาก     |
| ๓. การเน้นคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร                                                                                                | ๓.๘๗         | ๐.๙๑๙ | มาก     |
| ๔. จัดส่งบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามศูนย์ต่างๆ                                                                              | ๓.๔๑         | ๑.๐๘๙ | ปานกลาง |
| ๕. มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง                                                                   | ๔.๐๑         | ๐.๘๘๓ | มาก     |
| ภาพรวม                                                                                                                           | ๓.๘๕         | ๐.๙๓๔ | มาก     |

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (จิตตภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = ๓.๘๕$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = ๔.๐๑$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือมีการประชาสัมพันธ์ถึงคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = ๓.๙๘$ ) อยู่ในระดับมาก และจัดส่งบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามศูนย์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = ๓.๔๑$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (ปัญญาภานา)

(n = ๓๕๕)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (ปัญญาภานา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                                  | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. จัดนิทรรศการให้ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร                                                                                | ๓.๗๑         | ๐.๙๔๒ | มาก   |
| ๒. จัดกิจกรรม/โครงการผ่านสื่อต่างๆ                                                                                               | ๓.๕๓         | ๑.๐๖๑ | มาก   |
| ๓. จัดหาวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้                                                                                             | ๓.๘๔         | ๐.๘๕๗ | มาก   |
| ๔. บริการอินเทอร์เน็ตตามจุดต่างๆ                                                                                                 | ๔.๐๔         | ๐.๘๕๑ | มาก   |
| ๕. ประเมินผลด้านการเผยแพร่องค์ความรู้                                                                                            | ๔.๑๒         | ๐.๘๗๙ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                           | ๓.๘๕         | ๐.๙๑๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ (ปัญญาภานา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๕) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเมินผลด้านการเผยแพร่องค์ความรู้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ บริการอินเทอร์เน็ตตามจุดต่างๆ ( $\bar{X}$  = ๔.๐๔) อยู่ในระดับมาก และจัดกิจกรรม/โครงการผ่านสื่อต่างๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๓) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (กายภาพนา)

( n = ๓๕๙ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาดูงาน (กายภาพนา) | ระดับปฏิบัติ |       |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                                                                                        | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล   |
| ๑. ให้จัดทำแผนการศึกษาดูงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                   | ๓.๕๗         | ๑.๒๐๗ | มาก     |
| ๒. จัดให้มีการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น                                                                   | ๓.๙๐         | ๐.๘๙๙ | มาก     |
| ๓. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                                                                   | ๓.๔๕         | ๑.๐๕๘ | ปานกลาง |
| ๔. จัดบุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศ                                                                                   | ๓.๖๒         | ๑.๐๔๑ | มาก     |
| ๕. ให้มีการประเมินผลหลังการไปศึกษาดูงานทุกครั้ง                                                                        | ๔.๐๔         | ๐.๘๓๑ | มาก     |
| ภาพรวม                                                                                                                 | ๓.๗๒         | ๑.๐๐๗ | มาก     |

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (กายภาพนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๗๒) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ให้มีการประเมินผลหลังการไปศึกษาดูงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๔) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือจัดให้มีการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X}$  = ๓.๙๐) อยู่ในระดับมาก และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๔๕) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (สัณฐานา)

(n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาดูงาน (สัณฐานา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ส่งเสริมบุคลากรไปดูงานตามสถานที่จริง เพื่อพัฒนา<br>ประสบการณ์การปฏิบัติงาน                                         | ๔.๑๓         | ๐.๘๖๒ | มาก   |
| ๒. ส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาดูงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่                                                                 | ๔.๑๐         | ๐.๘๙๙ | มาก   |
| ๓. ประกาศข้อปฏิบัติการไปศึกษาดูงานทั้งนอก/ในสถานที่                                                                   | ๔.๐๖         | ๐.๙๐๓ | มาก   |
| ๔. จัดสรรงบประมาณการศึกษาดูงานประจำปี                                                                                 | ๓.๕๘         | ๑.๐๗๙ | มาก   |
| ๕. มีการสรุปผลการศึกษาดูงานทุกครั้ง                                                                                   | ๔.๐๔         | ๐.๙๔๙ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                | ๓.๙๘         | ๐.๙๓๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (สัณฐานา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๙๘) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมบุคลากรไปดูงานตามสถานที่จริง เพื่อพัฒนาประสบการณ์การปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาดูงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ( $\bar{X}$  = ๔.๑๐) อยู่ในระดับมาก และจัดสรรงบประมาณการศึกษาดูงานประจำปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๘) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (จิตตภาวนา)

(n = ๓๕๕)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาดูงาน (จิตตภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                         | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ส่งเสริมให้บุคลากรไปดูงานด้านจรรยาบรรณที่นอก<br>สถานที่                                                              | ๔.๒๖         | ๐.๗๕๗ | มาก   |
| ๒. จัดทำแผนเพื่อไปศึกษาดูงานด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็น<br>ประจำปี                                                          | ๓.๙๙         | ๐.๘๘๐ | มาก   |
| ๓. การจัดบุคลากรไปศึกษาดูงานตามศูนย์ที่ประสบ<br>ความสำเร็จ                                                              | ๔.๑๑         | ๐.๘๐๑ | มาก   |
| ๔. ส่งเสริมบุคลากรศึกษาดูงานด้านศิลปวัฒนธรรมตามศาสน<br>สถาน                                                             | ๔.๑๒         | ๐.๙๐๖ | มาก   |
| ๕. มีการประเมินบุคลากรหลังจากศึกษาดูงานทุกครั้ง                                                                         | ๓.๘๓         | ๐.๙๙๗ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                  | ๔.๐๖         | ๐.๘๖๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (จิตตภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๔.๐๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรไปดูงานด้านจรรยาบรรณที่นอกสถานที่ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๒๖) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่งเสริมบุคลากรศึกษาดูงานด้านศิลปวัฒนธรรมตามศาสนสถาน ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก และมีการประเมินบุคลากรหลังจากศึกษาดูงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๘๓) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (ปัญญาวานา)

( n = ๓๕๕ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาดูงาน (ปัญญาวานา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                         | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ชี้แจง/ให้ความรู้เกี่ยวกับการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่                                                                  | ๓.๘๗         | ๐.๙๔๔ | มาก   |
| ๒. มีวิทยากรนำพาไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก                                                                          | ๓.๕๙         | ๑.๐๒๖ | มาก   |
| ๓. สามารถนำองค์ความรู้จากการศึกษาดูงานมาพัฒนาองค์กร                                                                     | ๓.๙๓         | ๐.๘๙๗ | มาก   |
| ๔. จัดทำรายงานผลการดำเนินการการศึกษา                                                                                    | ๓.๘๗         | ๐.๙๐๘ | มาก   |
| ๕. จัดประเมินผลจากการไปศึกษาดูงาน                                                                                       | ๔.๐๓         | ๐.๙๑๐ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                  | ๓.๘๖         | ๐.๙๓๗ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาดูงาน (ปัญญาวานา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จัดประเมินผลจากการไปศึกษาดูงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถนำองค์ความรู้จากการศึกษาดูงานมาพัฒนาองค์กร ( $\bar{X}$  = ๓.๙๓) อยู่ในระดับมาก และมีวิทยากรนำพาไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๙) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๑๙ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (กายภาพนา)

( n = ๓๕๙ )

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาต่อ (กายภาพนา) | ระดับปฏิบัติ |       |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล   |
| ๑. ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวิทยฐานะทั้งภายใน<br>เวลาและนอกเวลา                                             | ๓.๙๘         | ๐.๙๔๔ | มาก     |
| ๒. จัดบริการแนะแนวการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อประโยชน์ใน<br>การคัดเลือก                                                   | ๓.๙๖         | ๐.๘๓๖ | มาก     |
| ๓. กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่อ<br>อย่างชัดเจน                                                     | ๓.๘๗         | ๐.๙๑๙ | มาก     |
| ๔. การได้รับสวัสดิการเงินเดือนขณะบุคลากรไปศึกษาต่อ                                                                   | ๓.๔๑         | ๑.๐๘๙ | ปานกลาง |
| ๕. มีการประเมินผลหลังการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทุกภาค<br>เรียน                                                          | ๔.๐๑         | ๐.๘๘๓ | มาก     |
| ภาพรวม                                                                                                               | ๓.๘๕         | ๐.๙๓๔ | มาก     |

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (กายภาพนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๕) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประเมินผลหลังการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทุกภาคเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๑) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะทั้งภายในเวลาและนอกเวลา ( $\bar{X}$  = ๓.๙๘) อยู่ในระดับมากและการได้รับสวัสดิการเงินเดือนขณะบุคลากรไปศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๔๑) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (สัณฐาน)

(n = ๓๕๙)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาต่อ (สัณฐาน) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                    | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ชี้แจงข้อประพฤติปฏิบัติในการศึกษาต่อภายในองค์กร                                                                 | ๓.๗๑         | ๐.๙๔๒ | มาก   |
| ๒. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อจนจบหลักสูตร                                                                          | ๓.๕๓         | ๑.๐๖๑ | มาก   |
| ๓. ส่งเสริมให้คณะบุคลากรไปศึกษาต่อทั้งใน/นอกประเทศ                                                                 | ๓.๘๔         | ๐.๘๕๗ | มาก   |
| ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง                                                     | ๔.๐๔         | ๐.๘๕๑ | มาก   |
| ๕. ส่งเสริมบุคลากรมีจรรยาต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง                                                                 | ๔.๑๒         | ๐.๘๗๙ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                             | ๓.๘๕         | ๐.๙๑๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (สัณฐาน) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๕) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมบุคลากรมีจรรยาต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = ๔.๐๔) อยู่ในระดับมาก และส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อจนจบหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๓) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (จิตตภาวนา)

(n = ๓๕๕)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาต่อ (จิตตภาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. มีการมอบทุนการศึกษาแก่บุคลากรผู้มีคุณธรรมจริยธรรม                                                                  | ๔.๒๖         | ๐.๗๕๗ | มาก   |
| ๒. มีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อด้านจิตตภาวนา                                                                       | ๓.๙๙         | ๐.๘๘๐ | มาก   |
| ๓. ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อในระหว่างปฏิบัติงาน                                                                         | ๔.๑๑         | ๐.๘๐๑ | มาก   |
| ๔. ส่งเสริมบุคลากรนำคุณธรรมจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา                                                            | ๔.๑๒         | ๐.๙๐๖ | มาก   |
| ๕. มีการประเมินผลของบุคลากรทุกภาคเรียน                                                                                | ๓.๘๓         | ๐.๙๙๗ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                | ๔.๐๖         | ๐.๘๖๘ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (จิตตภาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๔.๐๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมบุคลากรนำคุณธรรมจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๑๒) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อในระหว่างปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = ๔.๑๑) อยู่ในระดับมาก และมีการประเมินผลของบุคลากรทุกภาคเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๘๓) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ ๔.๒๒ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (ปัญญากาวนา)

(n = ๓๕๕)

| กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ<br>ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร<br>ด้านการศึกษาต่อ (ปัญญากาวนา) | ระดับปฏิบัติ |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
|                                                                                                                        | $\bar{X}$    | S.D.  | แปลผล |
| ๑. ชี้แจง/ให้ความรู้แก่บุคลากรก่อนไปศึกษาต่อ                                                                           | ๓.๘๗         | ๐.๙๔๔ | มาก   |
| ๒. จัดทำคู่มือการศึกษาต่อแก่บุคลากรภายในองค์กร                                                                         | ๓.๕๙         | ๑.๐๒๖ | มาก   |
| ๓. จัดทำวารสาร/เอกสารแก่บุคลากรภายในองค์กร                                                                             | ๓.๙๓         | ๐.๘๙๗ | มาก   |
| ๔. จัดหาบุคลากรตัวอย่างมาให้ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาต่อ                                                                | ๓.๘๗         | ๐.๙๐๘ | มาก   |
| ๕. มีการประเมินผลบุคลากรเมื่อจบการศึกษา                                                                                | ๔.๐๓         | ๐.๙๑๐ | มาก   |
| ภาพรวม                                                                                                                 | ๓.๘๖         | ๐.๙๓๗ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการศึกษาต่อ (ปัญญากาวนา) มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = ๓.๘๖) ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประเมินผลบุคลากรเมื่อจบการศึกษา ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = ๔.๐๓) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ จัดทำวารสาร/เอกสารแก่บุคลากรภายในองค์กร ( $\bar{X}$  = ๓.๙๓) อยู่ในระดับมาก และจัดทำคู่มือการศึกษาต่อแก่บุคลากรภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = ๓.๕๙) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

### ๔.๓ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้มีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่มทั้งหมด ๑๑ ท่าน สำหรับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ วิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญโดยมี ๕ ประเด็น เป็นการสรุปความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

#### ๑. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยปฐมนิเทศเชิงพุทธ

เมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้าทำงานได้ระยะหนึ่ง องค์กรจะจัดปฐมนิเทศหรือกิจกรรมแนะนำก่อนหน้า (The Worker Care) เพื่อชี้แจงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างขององค์กร ตลอดจนแนะนำผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร เพื่อนพนักงานภายในองค์กร และแนะแนวระบบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงาน<sup>๗๙</sup> การตรวจสอบสุขภาพบุคลากรก่อนเข้าทำงานหรือมีใบรับรองแพทย์เป็นเอกสารประกอบการรับสมัครเข้าทำงาน เพื่อเช็คสุขภาพในเบื้องต้นว่า บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานหรือไม่ การทดสอบสมรรถภาพร่างการ/ตรวจสอบสุขภาพของบุคลากรที่จะบรรจุเข้าทำงานใหม่หรือตรวจสอบสุขภาพบุคลากรเก่าเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรปราศจากโรคร้าย และจะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน<sup>๘๐</sup> บางองค์กรรับพนักงานใหม่เข้าทำงานเพียงไม่กี่คนหรือรับพนักงานใหม่เข้าทำงานแทนพนักงานเดิมที่ลาออกไป เป็นเหตุให้องค์กรไม่สามารถจัดปฐมนิเทศได้ กิจกรรมบุคลากรจึงเป็นทางเลือกหนึ่ง กล่าวคือ พนักงานใหม่มีย่อมมีทัศนคติเดิมๆและมีลักษณะ พื้นฐานความคิดแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน การจัดพี่เลี้ยงคอยดูแลเสมือนเป็นการปฐมนิเทศ มีการชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานคนใหม่ทราบเรื่องราวในด้านต่างๆ การเสริมสร้างความพร้อมด้านจิตใจให้เกิดความรัก ความผูกพันที่จะร่วมงานภายใต้ความศรัทธาไว้วางใจในการทำงานกับองค์กร เพราะสิ่งที่พนักงานใหม่คาดหวังเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กร คือ หวังว่าจะได้ความรู้สึกว่าองค์กรที่เขาร่วมงานด้วยนั้น เขามีความมั่นใจว่า “ใช่” เป็นองค์กรที่เขาควรจะมีชีวิต เวลา และความมั่นใจในการทำงาน กิจกรรมบุคลากรนี้จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงาน ลดความกังวลใจ ลดความประหม่า บุคลากรนี้จะหยุดต่อเมื่อพนักงานใหม่มีความมั่นใจในการทำงานแล้ว<sup>๘๑</sup> เมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้าทำงานควรมีกิจกรรมเข้าวัดจิตใจ หมายความว่า องค์กรพาพนักงานใหม่เข้าวัดรักษาศีล ปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานก่อนเข้าทำงานเพื่อเช็คสภาพความพร้อมด้านร่างกาย ความประพฤติ สภาพจิตใจ และตรวจสอบฐานภูมิปัญญาความรู้ เพื่อให้พนักงานใหม่มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่และสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าในที่สุด<sup>๘๒</sup>

<sup>๗๙</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.สามารถ บุญรัตน์, อาจารย์ประจำ วส.เลย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๐</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ธงชัย สิงห์อุดม, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๑</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ณัฐนันท์ พราหมณ์สังข์, ผอ.รร.บ้านเทพนคร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๒</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายอนันต์ เดชศรี, ส.อบจ.กำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

## ๒. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเชิงพุทธ

บุคลากรที่จะเข้าฝึกอบรมหรือออกเดินทางไปศึกษาดูงานนอกองค์กร อันดับแรกที่บุคลากรควรเน้นคือเรื่องสุขภาพ การเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกาย ควรดูแลสุขภาพให้แข็งแรงเป็นนิจก่อนที่จะทำงานหรือกิจกรรม<sup>๘๓</sup> กิจกรรมพุทธมามะกะเป็นการอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้พนักงานเข้าใจพระพุทธศาสนา กิจกรรมพุทธมามะกะ คือ การปฎิญญาตนว่ายอมรับนับถือพระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์ เป็นที่พึ่งที่ระลึก เป็นกิจกรรมที่จะปลูกฝังนิสัยพนักงานเกิดความเลื่อมใสและให้มั่นคงในพระพุทธศาสนา ต้องการจะประกาศตนเป็นชาวพุทธ พนักงานจะได้เรียนรู้/น้อมนำหลักพุทธธรรม อาทิเช่น หลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ หรือ มรรค ๘ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรมีฉันทะหรือความรักในหน้าที่ มีความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น<sup>๘๔</sup> เมื่อบุคลากรน้อมนำหลักธรรมมาประพฤติดีปฏิบัติจะทำให้หน้าที่การงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะว่าหลักธรรมะเป็นหลักปฏิบัติที่มีความทันสมัยตลอดเวลา บุคลากรสามารถน้อมนำมาประพฤติดีปฏิบัติได้ทุกเมื่อ เมื่อบุคลากรมีศีลธรรม คือ ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายให้กับเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีความสุขความเจริญ<sup>๘๕</sup> กิจกรรมธรรมยาตราหรือการเดินทางไปยังสถานที่หนึ่ง เพื่อจะชักชวนเชิญชวนฝ่ายบริหาร พนักงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติธรรมและเผยแผ่พระพุทธศาสนา เป็นอีกกิจกรรมที่จะเสริมสร้างบุคลากรให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนา<sup>๘๖</sup> การพัฒนาบุคลากรด้านจิตใจจะมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมปฏิบัติธรรมสัจจะหรือกิจกรรมวิปัสสนากัมมัฏฐานทุกอาทิตย์ จะเป็นกิจกรรมที่ทำให้จิตใจของบุคลากรมีความสงบ มีสมาธิ สามารถนำความสงบหรือสมาธิมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ประโยชน์ของการเข้าร่วมกิจกรรมจะทำให้สุขภาพแข็งแรง มีความสัมพันธ์ไมตรี ก่อเกิดความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียว ในหมู่คณะ ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ช่วยให้บุคคลได้แสดงออกและละลายพฤติกรรมเดิมของตน การอยู่ค่ายพักแรมก็เช่นกันช่วยให้การทำงานเป็นหมู่คณะ ลดความเห็นแก่ตัว<sup>๘๗</sup> การฝึกอบรมบ่อยครั้ง จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร<sup>๘๘</sup> องค์กรที่รับพนักงานใหม่จำต้องฝึกอบรมเสียก่อน เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจระบบการทำงาน ไม่ใช่จะอบรมเพียงพนักงานใหม่เท่านั้น พนักงานเก่าควรที่จะมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเช่นกัน เพราะว่าพนักงานเก่าอาจจะหลงลืมเทคนิคหรือวิธีการทำงานได้เช่นกัน การฝึกอบรมจึงเป็นการทบทวนความรู้เดิมเติมเต็มความรู้ใหม่ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมสามารถนำมา

<sup>๘๓</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นายกมล สิมเมือง, ส.อบจ.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๔</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูนิวาสิตขันธ์, เจ้าคณะอำเภอแม่वंก, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๕</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูศรีวิจิตรสุนทร ดร., รองผู้อำนวยการ มจร.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๖</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.จุลพันธ์ ทับทิม, ปลัดอำเภอเมืองกำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๗</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ธงชัย สิงห์อุดม, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๘๘</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นางสาวรัชณี ตันติบุลย์, ปลัดอำเภอเมืองกำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ เป็นการยกฐานการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้อยู่ในระดับสูงขึ้นด้วย<sup>๘๙</sup>

### ๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมวิชาการเชิงพุทธ

การจัดบอร์ดธรรมะน่ารู้ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรรักษาศีลห้า มีการงดเว้นจากการฆ่าสัตว์ เว้นจากการลักทรัพย์ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีศีลธรรมประจำใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีความประพฤติที่ดีและองค์กรมีความเข้มแข็ง<sup>๙๐</sup> ทั้งนี้การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรรับทราบ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือมีการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การเข้าทำงาน/เลิกทำงานให้ตรงต่อเวลา เมื่อปฏิบัติงานควรแต่งกายให้เรียบร้อย เป็นต้น<sup>๙๑</sup> การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางสังคม เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกันระหว่างองค์กร องค์กรใดมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ควรจะแบ่งปันต่อกัน ถือได้ว่าเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน เสริมสร้างความสามัคคีต่อกัน เชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบรูปธรรม<sup>๙๒</sup> การจัดระบบสารสนเทศภายใน/ภายนอก เพื่อบริการแก่บุคลากร ภายใน/ภายนอก การจัดระบบสารสนเทศภายใน หมายความว่า การปล่อยสัญญาณไวไฟแก่บุคลากร ภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างส่วนงาน รวมถึงเปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่บุคลากรอีกด้วย ส่วนการจัดระบบสารสนเทศภายนอก หมายความว่า การปล่อยสัญญาณไวไฟให้แก่ประชาชน เพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนมีความอุ่นใจเมื่อมาใช้บริการ<sup>๙๓</sup> การจัดมุมกาแฟ แคร่ ความคิดเห็น แคร่ข้อมูล การจัดมุมหนังสือสื่อการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะต่อเติมความคิดเสริมสร้างชีวิต ให้มีความสุขกับการทำงานได้ เมื่อถึงเวลาพักพนักงานจะอาศัยบรรยากาศจากมุมเหล่านี้ผ่อนคลาย อิริยาบถ ลดความตึงเครียดจากการทำงาน พนักงานบางท่านเกิดไอเดียจากการจิบกาแฟ นำความคิด ดังกล่าวสร้างธุรกิจพันล้านก็มี<sup>๙๔</sup> องค์กรหนึ่งจัดประชุมบ่อยครั้ง เพื่อที่จะให้พนักงานทั้งหลายเหล่านั้น แคร่ความคิดของตนเอง และให้เลขาจดบันทึก/ทำรายงานต่อผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการนำความคิด เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรของตนเอง โดยที่พนักงานเหล่านั้นคาดไม่ถึง จุดเริ่มต้นมาจากประกายความคิด เพียงเล็กน้อยของพนักงานแต่ละท่าน ฉะนั้น ความคิดเพียงเล็กน้อยถ้าเก็บไว้คงไม่มีประโยชน์ใดใด แต่ถ้าความคิดนั้นนำมาต่อยอดขยายผลความมหัศจรรย์มากมาย<sup>๙๕</sup>

<sup>๘๙</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นายกมล สิมเมือง, ส.อบจ.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๐</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, อนันต์ เดชศรี, ส.อบจ.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๑</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นางสาวรัชณี ดันติบุลย์, ปลัดอำเภอเมืองกำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๒</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.สมชาย ดันติสันติสม, อาจารย์ประจำ มจร.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๓</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.สามารถ บุณรัตน์, อาจารย์ประจำ วส.เลย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๔</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูนิวิฐศีลขันธ, เจ้าคณะอำเภอแม่จังก์, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๕</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ณัฐจินท์ พรหมณัสสังข์, ผอ.รร.บ้านเทพนคร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

#### ๔. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาดูงานเชิงพุทธ

การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเกิดสัมพันธภาพ ความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะ ประสบการณ์ที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้อื่นที่เป็นมุมมองใหม่ๆ ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้<sup>๙๖</sup> กิจกรรมพุทธจาริก เป็นการศึกษาดูงานบุคคลที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เพื่อนำประสบการณ์การดำเนินชีวิตของบุคคลเหล่านั้นมาปรับปรุงหรือมาแก้ไขข้อบกพร่องของพนักงานแต่ละท่านและยังนำข้อมูลที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรได้ บุคลากรที่มีภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเป็นปราชญ์ชาวบ้านนั้นมีอยู่มาก นับวันจะเริ่มสูญหายไปไม่มีการสืบทอดเจตนารมณ์ของผู้รู้<sup>๙๗</sup> การไปศึกษาดูงานนอกพื้นที่แต่ละครั้ง เบื้องต้นคณะทัวร์จะได้รับฟังการบรรยายจากเจ้าของสถานที่เสียก่อน หลังจากนั้น คณะทัวร์ควรมีคำถามเพื่อสอบถามรายละเอียด ซึ่งการตั้งคำถามเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยถามจากสิ่งที่เห็น การตั้งคำถามเป็นการจุดประกายความคิด กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน เทคนิค วิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การลดเวลาทำงาน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น<sup>๙๘</sup> นบพระสัจจหรือกิจกรรมไหว้พระแก้ววัด เพื่อเสริมสร้างพนักงานสร้างบุญสร้างกุศลตามวัดต่าง ๆ อีกทั้งยังศึกษาขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น แต่ละท้องถิ่นจะมีประวัติศาสตร์แตกต่างกัน วิถีชีวิตย่อมมีความแตกต่างกัน พนักงานจะได้รับองค์ความรู้ใหม่มาดำเนินชีวิตประจำวันได้<sup>๙๙</sup> การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นการค้นหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เป็นการสับเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำ นำสิ่งที่ถูกค้นพบนั้นมาปรับปรุงแก้ไขระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดูงานบ่อยครั้งนับเป็นสิ่งดี แต่จะกลัวปัญหาเรื่องงบประมาณในการดูงานแต่ละครั้ง ฉะนั้นควรที่จะมีการวางแผนการศึกษาดูงานให้มีความชัดเจน<sup>๑๐๐</sup> การศึกษาดูงานในดินแดนพุทธภูมิหรือพุทธภูมิออนทัวร์ เป็นการทัวร์ครั้งหนึ่งในชีวิตที่ชาวพุทธควรจะไปเพื่อศึกษาดินแดนแห่งพระพุทธศาสนา เสมือนเปิดโลกกว้างทางความคิดให้กับตนเอง ศึกษาศิลปวัฒนธรรมรวมถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ อีกทั้งได้ไปกราบไหว้สังเวชนียสถาน ๔ ตำบล อริยฐานจิต ณ ดินแดนพุทธภูมิ บุคลากรที่ได้ไปพุทธภูมิออนทัวร์ในครั้งนี้จะก่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนาอย่างยิ่ง มีกำลังใจในการประพฤติปฏิบัติคุณงามความดี สืบทอดอายุพระพุทธศาสนาให้คงอยู่ตลอดไป<sup>๑๐๑</sup>

<sup>๙๖</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูศรีวชิรสุนทร ดร., รองผู้อำนวยการ มจร.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๗</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.สาธิต บัญญัติ, อาจารย์ประจำ วส.เลย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๘</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.จุลพันธ์ ทับทิม, ปลัดอำเภอเมืองกำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๙๙</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.สมชาย ดันดีสันติสม, อาจารย์ประจำ มจร.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๐</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นายระพีณ ดิษทัต, นักบริหารงานฯ อบจ.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๐๑</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นางสาวรัชณี ดันดีบุลย์, ปลัดอำเภอเมืองกำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

### ๕. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาต่อเชิงพุทธ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของบุคลากรเปลี่ยนแปลงเช่นกัน<sup>๑๐๒</sup> การพัฒนาบุคลากรด้วยการบริการสื่อธรรมะออนไลน์หรือหนังสือธรรมะประจำมุมวิชาการ ธรรมะเหล่านี้จะช่วยขัดเกลาจิตใจของบุคลากรในองค์กรให้คุณธรรมและจริยธรรม มีอุปนิสัยร่าเริงเบิกบาน<sup>๑๐๓</sup> การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนธรรมศึกษาทุกวันอาทิตย์ นับว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งจะทำให้เราทราบประวัติของพระพุทธเจ้า หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการดำเนินชีวิต ทราบระเบียบวินัยชาวพุทธ อาทิ เช่น อุโบสถศีล เบญจศีล เบญจธรรม พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในที่ทำงานได้และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอย่างชัดเจน<sup>๑๐๔</sup> การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การน้อมนำแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสด้านการศึกษา และสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต<sup>๑๐๕</sup> ทั้งนี้การยึดเอาบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความสงบสุขสามารถพึ่งพาตนเองได้ เป้าหมายที่สำคัญคือการมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองเป็นสำคัญ<sup>๑๐๖</sup> ในทางธรรม การรับรู้และเข้าใจสรรพสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง การรู้เท่าทันตามสภาพไตรลักษณ์คือ มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับสลายไปในที่สุด สุดท้าย การส่งเข้าศึกษาต่อทางธรรม เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะมีความรู้ธรรมะขั้นสูงสามารถน้อมนำธรรมะมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวันได้<sup>๑๐๗</sup> การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยสงฆ์ เรียนพระพุทธศาสนาบูรณาการกับวิทยาการสมัยใหม่ อีกทั้งยังพัฒนาจิตใจโดยมีการเข้าปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน และยังออกช่วยเหลือสังคม บุคลากรจะได้เรียนรู้หลักพุทธธรรมผสมผสานกับศาสตร์สมัยใหม่ ทั้งนี้บุคลากรสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้ร่ำเรียนมาประยุกต์ใช้ในหน้าที่การงานได้ อีกอย่างหนึ่งบุคลากรที่มาเรียนร่วมกับพระสงฆ์จะได้ทราบวิถีพุทธเป็นเช่นไรอีกด้วย

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดสรรกิจกรรม/โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร และได้สรุปผลเป็นตารางดังแสดงไว้ในตารางที่ ๔.๒๓

<sup>๑๐๒</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นายระพีณ ดิษฐ์ทับ, นักปริญญานงาน ๗ อบจ.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๐๓</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูศรีวิจิตรสุนทร ดร., รองผู้อำนวยการ มจร.กพ., ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๐๔</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ณัฐจินันท์ พรหมณัสสังข์, ผอ.รร.บ้านเทพนคร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๐๕</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นางสาวรัชณี ดันติบูลย์, ปลัดอำเภอเมืองกำแพงเพชร, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๐๖</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูนิวิฐศีลขันธ, เจ้าคณะอำเภอมะนัง, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๐๗</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.สามารถ บุญรัตน์, อาจารย์ประจำ วส.เลย, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘