

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีเนื้อหา ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะครู
- ๒.๕ หลักธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- ๒.๖ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

การใช้คำว่า “บูรณาการ” ในทฤษฎีการคนอยากสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ด้วยวิธีการคิดใหม่ โลกและสังคมแบบเดิมเป็นผลของวิธีคิดและการพัฒนาแยกส่วนหรือแบบกลไกมาเป็นเวลาหลายร้อยปีจนทำให้เกิดปัญหามากมาย เพราะความขัดแย้งระหว่างผู้คน สถาบันและความขัดแย้งกับธรรมชาติที่ถูกนำมาใช้จำนวนมากจนเสียสมดุล วิธีคิดและการปฏิบัติแบบดั้งเดิมตั้งอยู่บนฐานการมองโลกแบบแยกส่วนหรือแบบกลไกซึ่งมีการนำไปใช้ในงานอื่น ๆ โดยแยกบทบาทหน้าที่แยกงานจนเชื่อมต่อกันไม่ติด เกิดปัญหาแทนที่จะเป็นการร่วมมือกลับเป็นการแข่งขัน แทนที่จะช่วยเหลือกันกลับเป็นการบั่นทอนกำลัง^๑ ทฤษฎีการมีแต่ผู้เชี่ยวชาญที่รู้สึกแต่ไม่กว้าง เชื่อมต่อกับคนอื่นและสาขาอื่นไม่เป็น เช่น การแพทย์ที่เห็นได้ชัด คือ การรักษาแบบแยกส่วนหรือกลไก คือ แยกส่วนของบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านโรคต่าง ๆ หมอส่วนใหญ่จึงเก่งในการรักษาโรคแต่ไม่เก่งรักษาคน รู้แต่เรื่องเชื้อโรคแต่ไม่รู้เรื่องทุกข์ของคนไข้ สังคมโลกวันนี้จึงโยเยหาเอกภาพสมานฉันท์ การค้นคิดการรวมเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเชื่อว่าเกิดความสมดุลมากกว่าประสิทธิภาพ จึงหาทาง “สร้างสะพาน” มากกว่า “สร้างกำแพง” ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะปัญหาหลักไม่ใช่ปัญหาเทคนิคแต่เป็นปัญหาของวิธีคิด ปัจจุบันคนเราส่วนใหญ่มักจะคิดอะไรในมุมมองของเรื่องปริมาณเสียมากกว่า คือ จำนวนของสิ่งต่าง ๆ มากมาย แต่ไม่ได้คำนึงถึงเรื่องของคุณภาพคือความรู้สึกทางด้านจิตใจมากนัก

๒.๑.๑ ความหมายการบูรณาการ

คำว่า “บูรณาการ” เป็นศัพท์ที่บัญญัติขึ้นทางการศึกษา เดิมคำว่า “บูรณาการรวมหน่วย” เป็นคำบัญญัติให้ตรงกับคำว่า “Integration” ในภาษาอังกฤษ หมายความว่า การรวมหน่วยที่แยก ๆ กันเข้าเป็นหน่วยเดียวกัน เช่น หลักบูรณาการแบบหน่วย^๒ บางท่านก็กล่าวว่าคำว่า “บูรณาการ” ยังมีคำอื่น ๆ ใน “ตระกูล” เดียวกันนี้อีกหลายคำ หรือจะเรียกว่าเป็นฐานคติของคำว่า บูรณา โดยเฉพาะคำว่า “องค์าพยพ” (Organism) หมายถึงระบบชีวิต ซึ่งทุกส่วนล้วนสัมพันธ์อย่างแยกจากกันไม่ได้ เพราะเป็นหนึ่งเดียวกันทุกส่วนสัมพันธ์กันด้วยเซลล์เป็นล้าน ๆ ที่เกี่ยวพันกันและขึ้นต่อกันและกัน ทำให้ชีวิตดำรงอยู่และเป็นไปได้ เช่น คน สัตว์ พืช และสิ่งของมีชีวิตทั้งหลาย และ “องค์รวม” (holistic) หมายถึงสิ่งทั้งหมดของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สัมพันธ์กัน เป็นส่วนหนึ่งของกันและกันอย่างแยกกันไม่ได้ องค์รวมเป็นอะไรที่ใหญ่กว่า มากกว่าการเอาส่วนต่าง ๆ มารวมกัน เช่น คนเราไม่ใช่การเอาอวัยวะ ๓๒ ประการมารวมกันเป็นคน คนเป็นอะไรที่มากกว่านั้น ใหญ่กว่าองค์ประกอบทั้งหมดรวมกัน ดังนั้น คำว่า “บูรณาการ” เป็นกระบวนการที่อยากให้เกิดความสัมพันธ์แบบองค์าพยพแบบองค์รวมนั้น ให้ส่วนต่าง ๆ รวมกันเป็นหนึ่ง ประสานสัมพันธ์อย่างเป็นเอกภาพทำให้เกิดความสมบูรณ์ จึงเป็นการนำส่วนต่าง ๆ มารวมกัน แต่ไม่ใช่รวมแบบกลไก แบบเครื่องจักร แต่แบบมีชีวิตแบบองค์าพยพ มักใช้คำว่า “ผนึกพลัง” (Synergy) เพื่ออธิบายการรวมกันเข้าใน

^๑ หนังสือพิมพ์สยามรัฐ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕, บทความ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://www.Phongthit.com/older/content/view/๕๙๗/๗๐/\[๑ ธันวาคม ๒๕๕๖\]](http://www.Phongthit.com/older/content/view/๕๙๗/๗๐/[๑ ธันวาคม ๒๕๕๖]).

^๒ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นามิบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๓๔.

ลักษณะนี้ ถ้ามีการประสานงานกันอย่างกลมกลืนจะเกิดพลังวิเศษ^๓ คำว่า “บูรณาการ” ก็เป็นอีกคำหนึ่งที่ถูกนำมาใช้กันทางการบริหารอย่างแพร่หลาย นับแต่ผู้นำรัฐบาลชุดก่อนได้มีแนวนโยบายปรับปรุงแบบการปฏิบัติงานของผู้บริหารราชการ โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีลักษณะของ “การบูรณาการ” มากขึ้น โดยให้ยึดแนวทางการปฏิบัติงานในลักษณะของ CEO (Chief Executive Office) ซึ่งภาคเอกชนเขาทำกันอยู่ เพราะมองว่าเป็นการปฏิบัติงานที่ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นได้มากกว่า “ผู้ออกคำสั่ง” หรือ “ผู้บังคับบัญชาสูงสุด” เรียกกลุ่มผู้ว่าราชการที่ปรับปรุงแบบการปฏิบัติงานว่า “ผู้ว่าฯ CEO” ฉะนั้น การนำคำ “บูรณาการ” ไปใช้นั้นมีหลากหลายลักษณะ ซึ่งก็แล้วแต่การตีความให้เหมาะสมกับการใช้งาน แต่โดยรวมแล้วมีจุดร่วมกันคือ “การบูรณาการ” เป็นการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ให้นำมาบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนา หรือ ทำให้ดีขึ้น คุณลักษณะของผู้บริหารแบบบูรณาการ จึงต้องมีทั้งศาสตร์ คือ ความรู้ ภูมิปัญญา ความชำนาญ และมีศิลป์ คือ ความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ของคนและทรัพยากรในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ให้สามารถปฏิบัติงานไปได้ด้วยความราบรื่นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และเกิดประสิทธิผล (Effective)^๔ คำว่า “บูรณาการ” (Integrate) มีความหมายโดยทั่วไปหรือแบบกว้างขวาง คำว่า บูรณาการ จะหมายถึง การทำให้สมบูรณ์ หรือการทำให้หน่วยงานย่อย ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมกันและมีความสัมพันธ์กันทำหน้าที่อย่างผสมกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ประสานกันเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในตนเอง ส่วนความหมายแบบแคบ ซึ่งเป็นการนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่าง หลากหลายศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ถูกนำมาใช้ ในด้านการศึกษา การเมือง ธุรกิจ และการบริหารจัดการ โดยมีผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้มากมาย กล่าวคือ การบูรณาการ คือ การผนวก การประสาน การเติมเต็ม การเชื่อมโยง การรวมกัน ร่วมกัน เป็นต้น แนวคิดการบูรณาการในทางการเมืองมุ่งที่จะทำให้องค์กรระหว่างประเทศเป็นเสมือนครอบครัวใหญ่ครอบครัวหนึ่ง โดยมีประเทศสมาชิกเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ทางด้านสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้ความหมายไว้ว่า การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การผสมผสานกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์^๕ ความหมายของคำว่า “บูรณาการ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า integrate มีความหมายอยู่ ๒ อย่างที่ใช้กันคือ ความหมายโดยทั่วไปหรือแบบกว้างและความหมายแบบแคบ ความหมายโดยทั่วไปหรือแบบกว้าง คำว่า บูรณาการ หมายถึง การกระทำให้สมบูรณ์หรือการกระทำให้หน่วยย่อย ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมกันและมีความสัมพันธ์กัน มาร่วมกันทำ

^๓ เสรี พงศ์พิศ, **บูรณาการคืออะไร**, หนังสือพิมพ์สยามรัฐรายวัน, ฉบับวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕.

^๔ จุริวัลย์ ภักดีวุฒิ, **บูรณาการคืออะไร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/๗๔๖๙๓> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๗].

^๕ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา** พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๕๓.

หน้าที่อย่างผสมกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ประสานกันเพื่อให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ในตนเอง ส่วนความหมายแบบแคบ คำว่า บูรณาการ หมายถึง การนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ หลากหลายศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นศัพท์แสงทางวิชาการที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการศึกษา การเมือง ธุรกิจ และการบริหารจัดการ โดยมีผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้มากมาย กล่าวคือ การบูรณาการ คือ การผนวก การประสาน การเติมเต็ม การเชื่อมโยง การรวมกัน ร่วมกัน เป็นต้น แนวคิดการบูรณาการทางการเมืองที่จะทำให้องค์กรระหว่างประเทศเป็นเสมือนครอบครัวใหญ่ครอบครัวหนึ่ง โดยมีประเทศสมาชิกเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน แนวคิดของทฤษฎีการบูรณาการนี้อาจจะเทียบได้กับแนวความคิดเกอไมน์ชาฟ ของสังคมวิทยา หมายถึง ลักษณะสังคมที่เน้นความสำคัญของสมาชิกในสังคมที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นกันเอง เน้นความเคร่งครัดในขนบธรรมเนียม ประเพณีและค่านิยมของชุมชน (Conception Integration)

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการตามทัศนะของนักวิชาการ

๑) กลุ่มนักวิชาการด้านพุทธศาสนา

สำหรับทางพระพุทธศาสนาก็มีความพยายามที่จะใช้หลักพุทธธรรมมาอธิบายให้เข้ากับวิชาการสมัยใหม่มากขึ้น โดยที่พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “บูรณาการ” (Integration) ค่อนข้างจะสอดคล้องกับราชบัณฑิตยสถาน “หมายถึง การนำสิ่งที่แยกกันมารวมเข้าเป็นอันเดียวกันจนเกิดองค์รวม (The whole) โดยท่านได้ยกประเด็นพระพุทธศาสนากับวิทยาศาสตร์มาอธิบายเพิ่มเติม “ถ้าศรัทธาในพระพุทธศาสนากับปัญญาในทางวิทยาศาสตร์เป็นไปในทางเดียวกันคือส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันก็จะก่อให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์ องค์รวมนี้แหละคือบูรณาการ และเนื่องจากวิทยาศาสตร์ครอบคลุมไปถึงศาสตร์สมัยใหม่ ที่อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์สร้างระบบความรู้ขึ้นมา เช่น ครุศาสตร์ สังคมศาสตร์ เราจึงสามารถบูรณาการพระพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ด้วย” ซึ่งการ บูรณาการพระพุทธศาสนากับวิทยาการหรือศาสตร์สมัยใหม่ว่าวิธีการศึกษาแบบบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสนาสมัยใหม่ ทำได้ ๒ วิธี คือ

๑) พุทธวิทยา (Buddhology) หมายถึง การปรับศาสตร์เข้าหาพระพุทธศาสนา คือใช้พระพุทธศาสนาเป็นตัวตั้งและนำศาสตร์สมัยใหม่เข้ามาอธิบายเสริมพระพุทธศาสนา วิธีนี้ใช้องค์ความรู้ในศาสตร์สมัยใหม่มาอธิบายสนับสนุนพระพุทธศาสนาให้ดูทันสมัยและมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับได้ง่ายขึ้น

๒) ธรรมวิทยา (Dhammology) หมายถึง การปรับพระพุทธศาสนาเข้าหาศาสตร์ คือใช้ศาสตร์สมัยใหม่เป็นตัวตั้งและนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเข้ามาเพิ่มเติมในเนื้อหาของศาสตร์สมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะศาสตร์สมัยใหม่มุ่งแสวงหาความจริงโดยไม่สนใจเรื่องศีลธรรม การนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเติมเต็มให้กับศาสตร์เหล่านั้น ย่อมให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์

^๒ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), วิธีการบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๔๙.

นอกจากนี้ ท่านยังหมายรวมไปด้วยวิธีบูรณาการแบบนี้จึงเป็นการศึกษาแบบธรรมประยุกต์ ซึ่งหมายถึง การปรับใช้ธรรมให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยศาสตร์สมัยใหม่เป็นสะพาน วิธีการนอกจากจะทำให้ธรรมอากาสิโก คือไม่ล้าสมัย เพราะสามารถปรับเข้ากับวิถีแห่งชีวิตของทุกคนทุกยุคทุกสมัย แล้วยังจะเป็นการช่วยนำศีลธรรมกลับมาสู่โลกนี้อีกด้วย ธรรมประยุกต์จะเกิดให้ประโยชน์แก่ชีวิต เนื่องจากธรรมเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมของชีวิต ธรรมจึงไม่ใช่เรื่องไกลตัวแต่อย่างใด ผู้ที่นำธรรมไปประยุกต์ใช้ในชีวิตอย่างสม่ำเสมอเห็นคุณค่าทางพระพุทธศาสนา ประโยชน์นั้นแหละจะทำให้รักษาพระพุทธศาสนาอยู่คู่กับสังคมตลอดไป พระพุทธศาสนาจะอยู่รอดในสังคมใด ก็ต้องปรับให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในสังคมนั้น ในทำนองเดียวกัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะอยู่รอดในสังคมโลกด้วยการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ความเป็นเลิศนี้จะเกิดไม่ได้ถ้าไม่มีการบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ การดำเนินการในลักษณะนี้ย่อมถือว่าสอดคล้องกับปรัชญามหาวิทยาลัยที่ว่า จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม^๗

๒) กลุ่มนักวิชาการตะวันตก

วิธีคิดแบบบูรณาการที่น่าสนใจ ซึ่งการสร้างขั้นตอนการบูรณาการ แบบบูรณาการไว้อย่างน่าสนใจ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ ถอดกรอบ เพื่อจะให้หลุดพ้นจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรมทางความรู้ ทางประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๒ ขยายกรอบ โดยอาศัยแนวคิดในเรื่ององค์รวมสหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัย การมองประสานข้ามตรงข้ามและมองแบบทุกฝ่ายชนะ

ขั้นตอนที่ ๓ คุ่มกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีกครั้ง^๘

การบูรณาการทั้ง ๓ ขั้น เป็นการนำศาสตร์หรือความรู้วิชาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันนำมาเข้าผสมผสานได้อย่างกลมกลืนเพื่อนำมาจัดเป็นการเรียนการสอนภายใต้หัวข้อเดียวกัน เชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีการเน้นองค์รวมของเนื้อหามากกว่าองค์ความรู้ของแต่ละรายวิชา และเน้นการสร้างองค์ความรู้ของผู้เรียนมากกว่าการให้เนื้อหาโดยครูเป็นผู้กำหนดซึ่งลักษณะสำคัญของการสอนแบบบูรณาการ ได้แก่

๑. การบูรณาการระหว่างความรู้ กระบวนการ และการปฏิบัติ
๒. เป็นกระบวนการระหว่างวิชาการระหว่างวิชาได้อย่างกลมกลืน
๓. เป็นการบูรณาการระหว่างสิ่งที่เรียนกับชีวิตจริง
๔. เป็นการบูรณาการเพื่อจัดความซับซ้อนกับชีวิตจริง

^๗ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๙.

^๘ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย), ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

๕. เป็นการบูรณาการที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความคิดรวบยอดของรายวิชาต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย^๙

จะเห็นได้ว่า กรอบการบูรณาการจะมองไปที่องค์ความรู้ในหลาย ๆ ศาสตร์ ที่ถูกนำมา ผสมผสานให้เข้าด้วยกันเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นในสิ่งนั้น ๆ ซึ่งมีทั้งกรอบ องค์ความรู้ กระบวนการ การปฏิบัติงาน การจัดการหลักสูตร การดำเนินชีวิต เป็นต้น แต่สำหรับทางด้านอาจารย์ สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์ บ่งบอกถึงลักษณะของการบูรณาการที่มุ่งไปสู่การเรียนรู้ทางวิชาการในทุก ขั้นตอน แต่สุดท้ายนำมาผสมผสานกันอย่างลงตัวมากที่สุดจะมี ๖ ลักษณะ ได้แก่

๑) การบูรณาการเชิงเนื้อหาสาระ เป็นการผสมผสานเชื่อมโยงเนื้อหาสาระในลักษณะการ หลอมรวมกัน โดยการตั้งเป็นหน่วย (Unit) หรือหัวเรื่อง (Theme)

๒) การบูรณาการเชิงวิธีการ เป็นการผสมผสานวิธีการสอนแบบต่าง ๆ เข้าในการสอน โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายวิธี การสนทนา การอภิปราย การใช้คำถาม การบรรยาย การค้นคว้าและการทำงานกลุ่ม การไปศึกษานอกห้องเรียนและการนำเสนอข้อมูล เป็นต้น

๓) การบูรณาการความรู้กับกระบวนการเรียนรู้ โดยออกแบบการเรียนรู้ให้มีทั้งการให้ ความรู้และกระบวนการไปพร้อม ๆ กัน เช่น กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการสร้างความคิดรวบยอด เป็นต้น

๔) การบูรณาการความรู้ ความคิด กับคุณธรรม โดยเน้นทั้งพุทธรวิสัยและจิตพิสัยเป็นการ เรียนรู้ที่สอดแทรกคุณธรรมและจริยธรรมไปพร้อม ๆ กัน เพื่อที่นักเรียนจะได้เป็น “ผู้มีความรู้คู่ คุณธรรม”

๕) การบูรณาการความรู้กับการปฏิบัติ เน้นการปฏิบัติหรือควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน กับ การ จัดกิจกรรมการเรียนรู้

๖) การบูรณาการความรู้ในโรงเรียนกับชีวิตจริงของนักเรียน พยายามให้เด็กได้เรียนรู้ เนื้อหาที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เห็นคุณค่าและความหมายในสิ่งที่เรียน^{๑๐} กล่าวได้ว่า คำว่า “บูรณาการ” เป็นคำบัญญัติทางการศึกษา เดิมใช้คำว่า “บูรณาการรวมหน่วย” เป็นคำบัญญัติให้ตรงกับคำว่า “Integration” ซึ่งส่วนใหญ่จะมองไปในส่วนของการศึกษาโดยมาก จะเห็นได้จากการจัดการหลักสูตรที่ถูกนำมาผนวก ผสมผสานเพื่อให้เกิดรูปแบบการบูรณาการกับการ เรียนการสอนซึ่งก็ไม่แตกต่างไปจากการบูรณาการตามแนวพระพุทธศาสนาที่อาศัยศาสตร์สมัยใหม่ ผสมผสานกับหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมและนำไปปฏิบัติให้เกิด ประโยชน์เชิงการดำเนินชีวิตอย่างปกติสุขของมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะมีลักษณะเฉพาะในการบูรณาการ แต่การสร้างองค์ความรู้ให้สามารถร่วมเดินทางไปได้แบบองค์รวมในหลาย ๆ ส่วน ก็จะเป็นการ พัฒนาสังคมไปโดยอัตโนมัติที่เน้นในเชิงขององค์ความรู้แบบสหวิชาการ

^๙ ภาสกร พันธุ์รอด, **บูรณาการ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://202.44.34.144/kmit/knowledge_detail.php?IDKM=334 [๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗].

^{๑๐} สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์, **การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ**, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิต, ๒๕๕๖), หน้า ๑๖.

จะเห็นได้ว่าการนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ที่หลากหลายศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันในรูปแบบขั้นตอนต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ ที่เป็นองค์ความรู้เดิมอยู่แล้วซึ่งจะมีลักษณะของวิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แต่สำหรับการบูรณาการซึ่งจะมีลักษณะของการรวมศูนย์เพื่อให้เกิดความหมายเดียวกันหรือทำให้เกิดผสมผสานสิ่งทั้งหลายให้เข้าด้วยกันเพื่อกำหนดคุณค่าทางแนวคิดใหม่ ๆ

การบูรณาการ คือ การนำศาสตร์ต่าง ๆ มารวมกันเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมให้ได้ผลยิ่งขึ้น และช่วยเสริมสร้างความสมดุล ความสมบูรณ์และความครบถ้วนถูกต้อง ทำให้มนุษย์หลุดพ้นจากปัญหาความขัดแย้ง ความกังวล ความร้อนรน หรือปัญหาอื่น ๆ ตลอดจนก่อให้เกิดการพัฒนาที่มีความสมบูรณ์ สมดุล ยั่งยืน ถูกต้องดีงาม รวมทั้งเป็นการสร้างคนให้เป็น “บัณฑิต” ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีชีวิตอยู่ด้วยปัญญา ฉะนั้น รูปแบบการบูรณาการตามหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จึงมีการบูรณาการหลักธรรมที่มีความเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความหมาย ขั้นตอน และลักษณะการบูรณาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลแนวคิดหลักเพื่อบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๔๖, หน้า ๖๓๔).	การรวมหน่วยที่แยก ๆ กันเข้าเป็นหน่วยเดียวกัน
เสรี พงศ์พิศ, (๒๕๕๕)	กระบวนการที่อยากให้เกิดความสัมพันธ์แบบองค์รวมแบบองค์รวม
ภาศกร พันธุ์รอด, (ออนไลน์)	การนำศาสตร์หรือความรู้วิชาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันนำมาเข้าด้วยกันหรือผสมผสานได้อย่างกลมกลืน
จรัสวัณท์ ภัคดิวุฒิ, (ออนไลน์)	การผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่นำมาบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนา
สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา, (๒๕๕๔, หน้า ๕๓)	การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๕๓, หน้า ๔๙).	การนำสิ่งที่แยกกันมารวมเข้าเป็นอันเดียวกันจนเกิดองค์รวม

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (๒๕๔๓, หน้า ๑๓)	๑. ถอดกรอบ เพื่อที่จะให้หลุดจากกับดักทางความคิด ๒. ขยายกรอบ โดยอาศัยความคิดในเรื่ององค์รวมและมองแบบทุกฝ่ายชนะ ๓. คลุมกรอบ การกลับมาบูรณาการอีกครั้ง
สิริพัชร เจริญวาทโรจน์, (๒๕๔๖, หน้า ๑๖)	๑. การบูรณาการเชิงเนื้อหาสาระ ๒. การบูรณาการเชิงวิธีการ ๓. การบูรณาการความรู้กับกระบวนการเรียนรู้ ๔. การบูรณาการความรู้ ความคิด กับคุณธรรม ๕. การบูรณาการความรู้กับการปฏิบัติ ๖. การบูรณาการความรู้ในโรงเรียนกับชีวิตจริงของนักเรียน

กล่าวโดยสรุป การบูรณาการ จะหมายถึง การทำให้สมบูรณ์ หรือการทำให้หน่วยงานย่อย ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมกันและมีความสัมพันธ์กันทำหน้าที่อย่างผสมกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ประสานกันเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในตนเอง ส่วนความหมายแบบแคบ ซึ่งเป็นการนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่าง หลากหลายศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เมื่อบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ปฏิบัติงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ที่นำมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมนับว่าได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ โดยสำนักข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก ได้ทำการว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การนำของ McClelland นักจิตวิทยา / ศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) และที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งพบว่ามีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการจากการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam เป็นเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงที่ผ่านมา แต่แบบทดสอบได้รับการวิพากษ์ว่า มีจุดอ่อนหลายประการ เช่น มุ่งเน้นแบบทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไป และกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่สูงมาก ทำให้ชนกลุ่มน้อยหรือคนผิวดำมีโอกาสที่จะสอบผ่านน้อยมาก อันจะส่งผลให้สำนักงานได้รับการวิจารณ์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ และไม่เป็นธรรม นอกจากนี้

เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาพบว่า คะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

๒.๒.๑ ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กรได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๖๐ จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถโดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถแต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแลได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลกซึ่งก่อนหน้านี้การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวแต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่าโดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่าสมรรถนะ^{๑๑}

ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๗๓ McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไปแต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ^{๑๒}

แนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับปี ค.ศ. ๑๙๘๒ Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ

^{๑๑} สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย COMPETENCY BASED LEARNING, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนอินเตอร์พรีนท์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

^{๑๒} Stone, R.J. Human Resource Management. 3rd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1998), p. 78.

The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรกปี ค.ศ.๑๙๙๔ Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กรโดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกาโดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องมีพื้นฐานทักษะความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลังจากนั้นแนวความคิดเรื่องสมรรถนะได้ขยายผลมาอย่างภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้นสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจนนิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. ๑๙๙๘ ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า ๔,๐๐๐ คน จาก ๑๕ ประเทศพบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ ๖๗ และบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (๑๙๙๘) ได้สำรวจบริษัท จำนวน ๗๐๘ บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. ๑๙๙๘ พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ ๓ และในปี ค.ศ. ๒๐๐๕ อยู่ในลำดับที่ ๖ จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร ๒๕ รายการสำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศเช่นไทยธนาคารเครือปูนซีเมนต์ไทยชิน คอร์ปอเรชั่น บริษัทปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, ๒๕๔๘, ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ(Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ^{๑๓}

๒.๒.๒ ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กร ทั้งนี้ สมรรถนะจะเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ๆ จะพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เจริญได้อย่างเต็มศักยภาพจะต้องคำนึงถึงการสร้างสมรรถนะ นักวิชาการจึงได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ คือ

^{๑๓} สำนักงานข้าราชการพลเรือน, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ, ๓๐ กันยายน ๒๕๕๒[ออนไลน์], แหล่งที่มา:<http://www.avaition.go.th/rbm>.

สมรรถนะบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ที่จำแนกและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานว่าต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง^{๑๔} ในขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สรุปไว้ว่า “สมรรถนะ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ / ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ขอบข่ายเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ทั้งนี้ Spencer and Spencer^{๑๕} ได้ทำการศึกษาและพบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Casual Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion –Reference) และการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะได้ ดังนี้

๑. คุณลักษณะของบุคคล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีอยู่ในส่วนลึกของแต่ละบุคคล สามารถทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์และหน้าที่งานที่หลากหลาย คุณลักษณะของสมรรถนะจะประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่

๑.๑ แรงจูงใจ คือ แรงขับ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการตรงกันในการกระทำ ซึ่งเป็นแรงขับหรือพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมาย และทำให้อยู่ห่างจากสิ่งอื่น ๆ

๑.๒ ลักษณะส่วนตัว เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นและการร่วมมือ

๑.๓ ความคิดของตน เป็นทัศนคติ คุณค่า และความฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายถึงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

๑.๔ ความรู้ เป็นข้อมูลซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล

๑.๕ ทักษะ เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคล ในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความคิดกำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

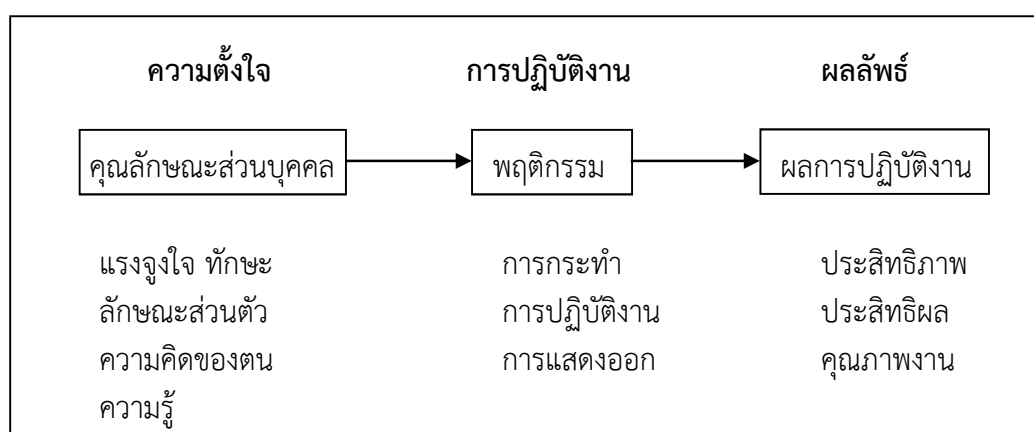
๒. ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล หมายถึง สมรรถนะด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัยและแนวคิดของบุคคลที่รวมกันเป็นความมุ่งมั่น (Intent) ในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ

^{๑๔} อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง, Chulalongkorn University Review, ปีที่ ๑๖, (กรกฎาคม – กันยายน ๒๕๕๗), หน้า ๖๑.

^{๑๕} Spencer, L. M. and Spencer, M., Competence at Work : Models for Superior Performance, (New York : John Wiley & Sons, 1993), p. 40.

ตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป อันเป็นเส้นทางของเหตุผลที่นำมาใช้วิเคราะห์ประเมิน

๓. เกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้กำหนดสมรรถนะซึ่งใช้คาดการณ์ได้อย่างแท้จริงว่าใครปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ใครปฏิบัติงานได้ดี หรือยังไม่มีดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์เฉพาะ ทั้งนี้ เกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะ ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายถึงระดับการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับจากระดับมากที่สุด ถึงระดับน้อยที่สุด หากต่ำกว่าระดับที่กำหนด จะถือว่าไม่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานนั้น และการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้



แผนภาพที่ ๑ รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลของสมรรถนะ
แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993 : 36.

สมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ กัน ประกอบด้วยแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ สมรรถนะตามลักษณะงาน สมรรถนะตามผลของการกระทำ สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่

๑. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงว่าสมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะได้ สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบ ต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

๒. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะนี้คุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรม ผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากนั้น จึงแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ผลลัพธ์จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ และนำมากำหนดเป็นพิมพ์เขียวตามความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

๓. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ ทักษะ (Competency as Knowledge Skill and Attitude) คนฉลาดนั้นสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมการแสดงออกหรือการปฏิบัติงานสูงกว่า

มาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะนี้แบ่งออกมาว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติใดบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การหาแนวทางแก้ปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวลำดับความสำคัญของการทำงานได้

๔. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attitude Bundle) กระบวนการความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะนี้ซึ่งเป็นสมรรถนะที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่นั้น แต่ยากในการยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจนแนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๒ ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) McClelland สรุปว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ซึ่งเป็นจุดกำเนิดแนวคิดด้านสมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) โมเดลภูเขาน้ำแข็งว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ



แผนภาพที่ ๒ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993 : 11.

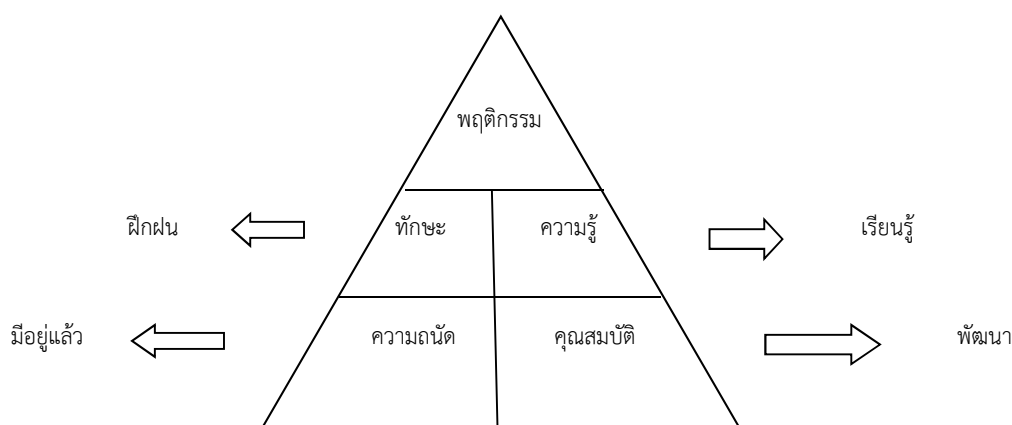
นอกจากนี้ กิริติ ยศยิ่งยง^{๑๖} ได้ศึกษาแนวคิดของ McClelland อธิบายไว้ว่า มีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ

^{๑๖} กิริติ ยศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในเรื่ององค์การและกรณีศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ ก้อปปี, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของคนที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือหน้านั้น เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของคน ซึ่งการที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ หนังสือ The Competency Manager : a Model of Effective Performance ใช้คำว่า Competency เป็นคนแรก Boyatzis และได้นิยามความสามารถในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า คุณลักษณะที่อยู่ภายในเป็นความสามารถมาใช้พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ในภายใต้การใช้สมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะ พบว่า องค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย สมรรถนะ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ^{๑๗} ๑) สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) ศักยภาพขององค์กร (Organization Capability) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น ๒) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Capability) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกการใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กรให้ดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จรูปแบบปิรามิดด้านสมรรถนะ มีองค์ประกอบหลัก ๒ ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate Abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง ซึ่งสามารถแสดงในรูปแบบปิรามิด

^{๑๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.



แผนภาพที่ ๓ รูปแบบปิรามิดด้านสมรรถนะ
แหล่งที่มา: กิริติ ยศยิ่งยง, หน้า ๑๐.

รูปแบบปิรามิดด้านสมรรถนะ เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม ความถนัดในสิ่งต่าง ๆ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำไปสู่ทักษะที่มาจากการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และความรู้ที่มาจากการใฝ่รู้ใฝ่การศึกษาหาข้อมูลอยู่เป็นประจำ ทั้งส่วนทักษะและความสามารถพัฒนาได้เมื่อผ่านการเรียนรู้ ไม่ว่าจะมาจากการลองผิดถูก หรือมาจากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือจากประสบการณ์ตามช่วงเวลาหนึ่ง จะแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งแม้ว่าบางส่วนจะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมก็ยังสามารถพัฒนาได้ รวมถึงการจัดการสมรรถนะ หมายถึง การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โดยมีชื่อเรียกกันไปในงานแต่ละประเภท เช่น Competency – Based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมวางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลฝึกอบรม (Competency – Based Career Path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น Competency – Based Executive Succession Plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

ตารางที่ ๒.๒ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (๒๕๕๗), หน้า ๖๑	๑. คุณลักษณะของบุคคล ๒. ความรู้ ๓. ทักษะ ๔. ความสามารถ ๕. ค่านิยม ๖. จริยธรรม ๗. บุคลิกภาพ ๘. คุณลักษณะทางกายภาพ
Spencer and Spencer (๑๙๗๓), p. ๔๐	๑. เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ๒. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ๓. มีเกณฑ์มาตรฐาน
กิริติ ยศยิ่งยง (๒๕๔๘), หน้า ๖	๑. เป็นเรื่องของความสามารถเฉพาะตน ๒. เป็นลักษณะของบุคคล ๓. ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษ ๔. บทบาทที่แสดงต่อสังคมอย่างเหมาะสม
กิริติ ยศยิ่งยง (๒๕๔๘), หน้า ๑๐	๑. ความถนัด ๒. ความรู้ที่มาจากการใฝ่รู้ ๓. มีการพัฒนา

๒.๒.๓ องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนชำนาญเช่นทักษะการอ่าน

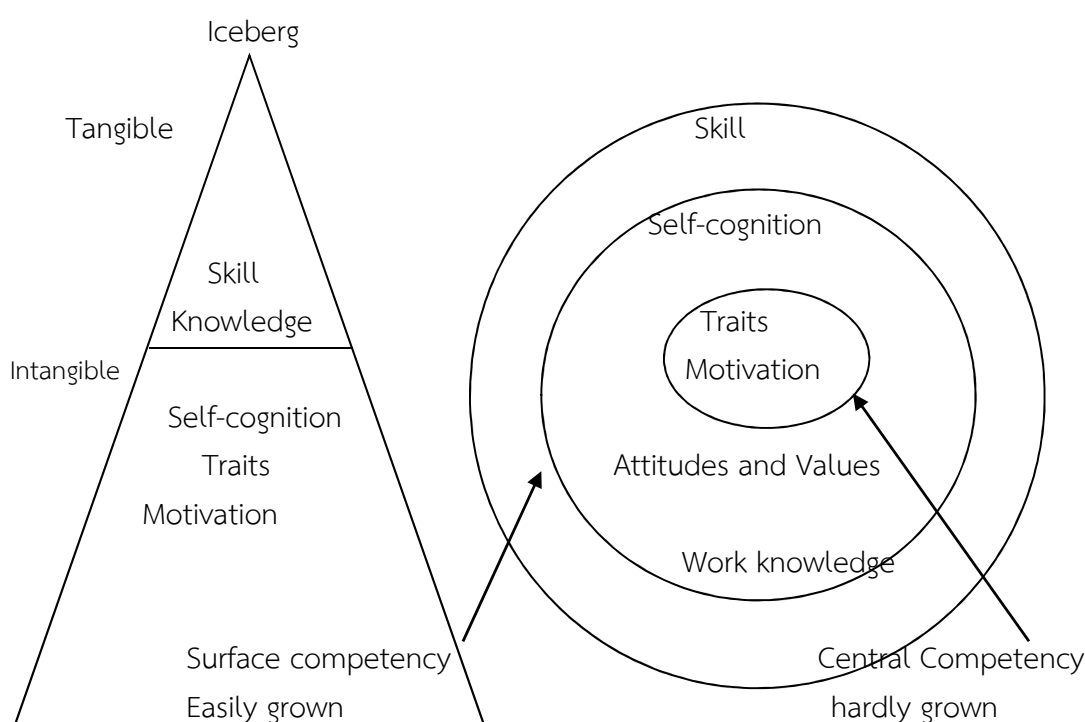
๒. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลเช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

๓. ทศนคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้

๔. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเช่นเป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

๕. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายเช่นบุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง ๕ ประการที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (๑๙๙๓) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น ๒ ส่วนคือส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะและส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยากได้แก่ทัศนคติค่านิยมความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคลรวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ดังภาพประกอบ ๔



แผนภาพที่ ๔ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

๒.๒.๔ ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะพบว่าสมรรถนะบุคคลส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลเพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุกับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นตัวแปรผลพบว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญขององค์การองค์การที่มีประสิทธิผลจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ซึ่งได้แก่

ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้^{๑๘}

ผลการศึกษาความหมายของประสิทธิผลจากความเห็นของ Lawless (๑๙๗๙) Mundel (๑๙๘๓) Baird และคณะ (๑๙๙๐) Bartol และ Martin (๑๙๙๑) สรุปได้ว่าประสิทธิผลหมายถึงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดขึ้นประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

๒.๒.๕ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

Boyatzis (๑๙๘๒)^{๑๙} ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ กับผลลัพธ์ขององค์การไว้ในทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์การ (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่าผลงานที่ดีเลิศขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือบุคคลงานและองค์การปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลได้แก่วิสัยทัศน์ปรัชญาในการทำงานวิธีการทำงานความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในบทบาทภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การโครงสร้างระบบกลยุทธการสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์การความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคลความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์การก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์การและส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้ลักษณะของความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การตามแนวคิดของ Boyatzis สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพกานต์ ไชยสังข์^{๒๐} ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัทจำนวน ๑๑๗ คนผลการวิจัยพบว่าลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการและบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

^{๑๘} ภรณ์ กิริติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์การ, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๔.

^{๑๙} Boyatzis, R.E. The Competent Manager : A Model of Effective Performance. (New York : John Willey and Sons Inc, 1982), p.63.

^{๒๐} พิมพกานต์ ไชยสังข์, สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๓.

Gibson and others^{๒๑} มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผลระดับคือระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การดังนี้

๑. ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์การซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ

๒. ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมดโดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานแต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

๓. ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่มดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มแต่ประสิทธิผลขององค์การได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่างๆธรรมดาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มความสัมพันธ์ทั้ง ๓ ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคลเพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกันความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง ๓ ระดับของ Gibson และคณะมีลักษณะดังภาพประกอบ ๕



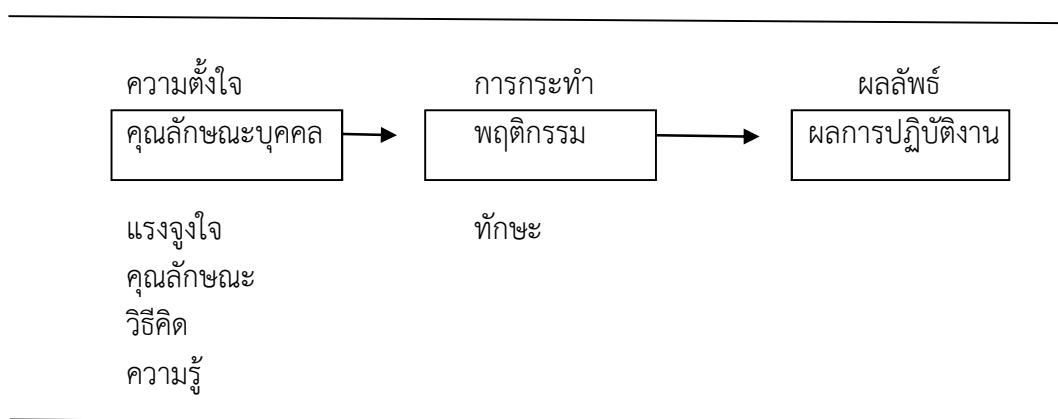
แผนภาพที่ ๕ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ

จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์การการที่พนักงานอันได้แก่ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้วกลุ่มและองค์การก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย Lawless^{๒๒} กล่าวว่าองค์การจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้นถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผลการวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จาก

^{๒๑} Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. **Organizations, Behavior Structure Processes. International Edition.** (United States of America : Irwin/McGraw-Hill. 1997), p. 87.

^{๒๒} Lawless, David J. **Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management.** 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 1997), p. 74.

ผลิตภาพ (Productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (Personal Output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคลความผูกพันในงานและองค์การ (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัดวิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์การความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะและสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงานนั้น Spencer และ Spencer^{๒๓} อธิบายว่าสมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลดังภาพประกอบ ๖

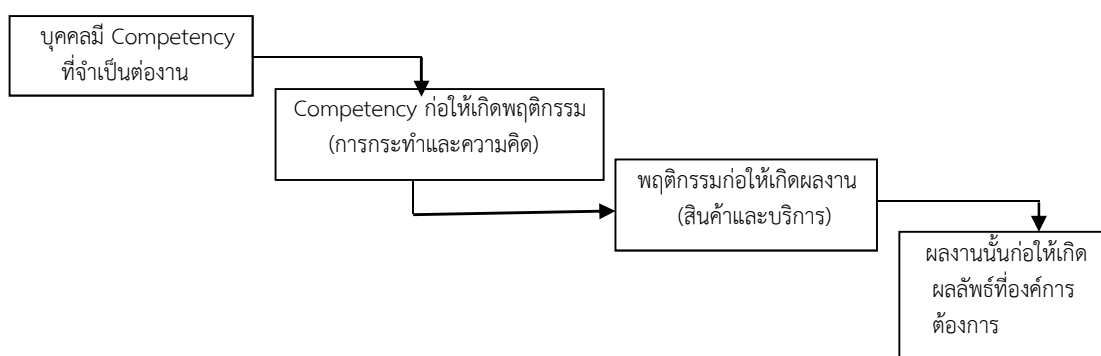


แผนภาพที่ ๖ ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ

จากแนวคิดของ Spencer และ Spencer แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงานสู่คุณธรรมโชติ^{๒๔} ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer และ Spencer ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ทักษะและทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการลักษณะของความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ ๗

^{๒๓} Spencer, L.M. and Spencer, S.M., *Competence at work: Model for superior performance*, (Wiley, New York, 1993), p, 45.

^{๒๔} สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*, (กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๘), หน้า ๒๐-๒๕.

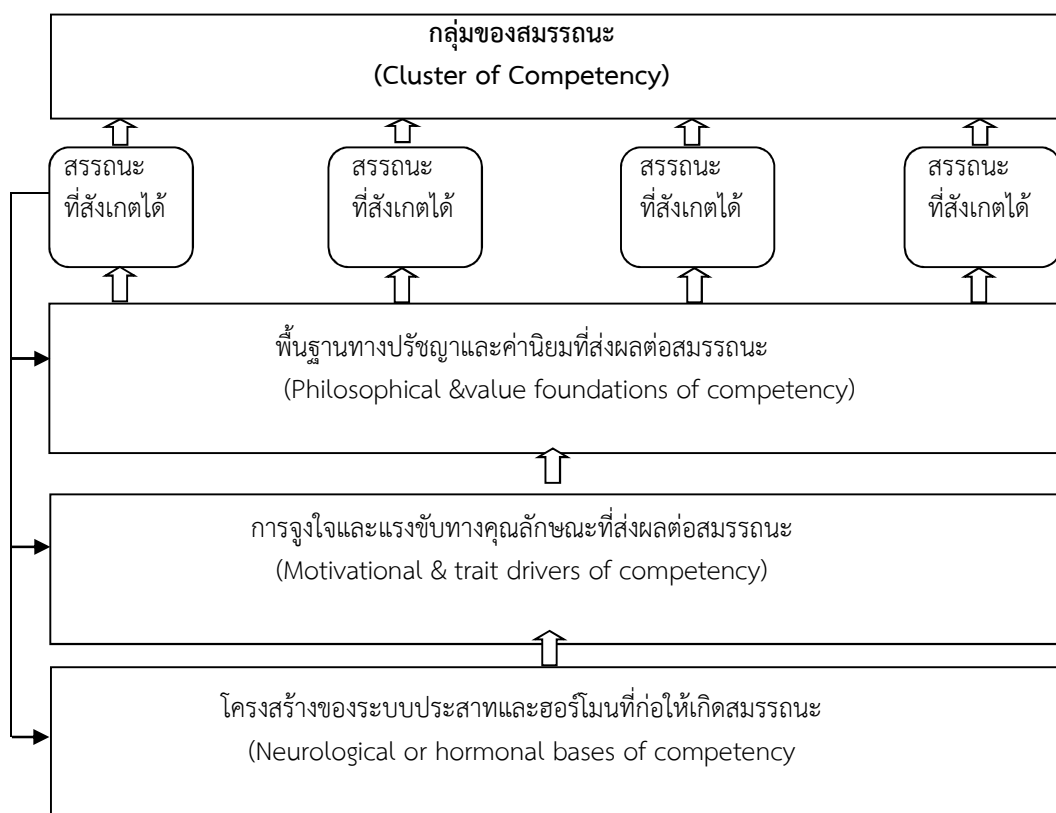


ภาพประกอบ ๗ ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์

๒.๒.๖ การจัดกลุ่มสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลมีองค์ประกอบสำคัญคือพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) Boyatzis^{๒๕} ได้ศึกษาถึงสมรรถนะบุคคลที่เกี่ยวข้องกันเป็นระดับในลักษณะของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (Levels of Within the Personality Structure) พบว่าโครงสร้างของระบบประสาทและฮอโมนของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละบุคคลสมรรถนะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยการให้แรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดแรงขับทางคุณลักษณะที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานทางปรัชญาและค่านิยมของแต่ละบุคคลที่ส่งผลให้แสดงสมรรถนะออกมาในลักษณะที่รับรู้และสังเกตได้หลายๆด้านซึ่งเมื่อจัดรวมสมรรถนะแต่ละด้านที่บุคคลแสดงออกมาเข้าเป็นกลุ่มจะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลนั่นเองดังภาพประกอบที่ ๘

^{๒๕} Boyatzis, R.E. *The Competent Manager: A model of Effective Performance*. (New York : John Wiley and Sons Inc. 1982), p. 52.



แผนภาพที่ ๘ โครงสร้างของกลุ่มสมรรถนะบุคคล

Spencer และ Spencer^{๒๖} ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม ๖ กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ ๑ การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพและความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ ๒ การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer service Orientation)

สมรรถนะกลุ่ม ๓ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย สมรรถนะการใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

^{๒๖} Spencer, L.M. and Spencer, S.M., *Competence at work: Model for superior performance*, (Wiley, New York, 1993), p. 49.

สมรรถนะกลุ่มที่ ๔ การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others) การชี้้นำการใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน (Directiveness : Assertiveness and use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ ๕ การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ ๖ ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะการควบคุมตนเอง (Self - Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment)

สมรรถนะทั้ง ๖ กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่นอาทิสมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสารและเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่นเช่นสมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องและบางสมรรถนะเช่นการควบคุมตนเองจะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ Spencer และ Spencer^{๒๗} ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใดและแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมได้แก่

๑. การควบคุมตนเอง (Self - Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกยั่วแหย่และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่นหรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียดพฤติกรรมของความสามารถนี้ได้แก่เป็นคนที่ไม่มีอารมณ์หุนหันพลันแล่นต่อต้านการยั่วแหย่จากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสมสงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียดการควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่นๆบางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำและสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องขึ้นนำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

๒. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตนประกอบด้วยการแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้นและพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพแสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเองแสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัดเมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความ

^{๒๗} Ibid, p. 50.

ล้มเหลวนี้ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่นๆแต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์บุคคลและกลุ่มที่หลากหลายเป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้ามสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายพฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้แก่การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้ามปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงานความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

๔. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรและแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรพฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

Boyatzis^{๒๘} ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์จากงานวิจัยของ Goleman และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น ๕ กลุ่มดังนี้

๑. ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness) ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self - Assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence)

๒. การมีกฎในตนเอง (Self - Regulation) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self - Control) ความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation)

๓. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

๔. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) ประกอบด้วย ความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service Orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging Diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political Awareness)

๕. ทักษะด้านสังคม (Social Skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building Bonds) การประสานสัมพันธ์

^{๒๘} Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model of Effective Performance. (New York : John Willey and Sons Inc, 1982), p. 78.

และความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team Capabilities)

Zwell (๒๐๐๐)^{๒๙} ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น ๕ กลุ่มคือสมรรถนะด้านการไฟ สัมฤทธิ์ในหน้าที่งานสมรรถนะด้านสัมพันธภาพสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลสมรรถนะด้าน การจัดการและสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำแต่ละกลุ่มสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

๑. สมรรถนะด้านการไฟสัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้ เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็น ผู้ที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

๑.๑ การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายและ มุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทายพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายและพัฒนามาตรฐานที่ สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

๑.๒ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ความสามารถนี้บุคคล จะวางแผนยุทธวิธีกลยุทธ์การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานและตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจาก การปฏิบัติงานสมรรถนะด้านนี้จะเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้เพราะว่าคน ที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงานได้แก่การให้ความสนใจในทั้ง คุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงานมีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจนและนิยม ไว้อย่างดีสำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงานมีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน จากผู้อื่น

๑.๓ อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขามีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธี ที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้นพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าพอใจ เพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้องสิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่นการรับข้อมูลและ ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

๑.๔ ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึงแรงขับที่ ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่างๆด้วยตัวเองที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จเป็น สมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่งที่แยกผู้ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่มีการลงมือกระทำ โดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงานริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่มและให้ความ รับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

๑.๕ ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็วมีมาตรฐานของคุณภาพที่สูงและใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุดบุคคลที่มี ความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจและความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและ

^{๒๙} Zwell, Michael, *Creating a culture of competence*, (New York : J. Wiley, 2000),

ถูกต้องและมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วนๆเพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบมอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

๑.๖ ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิดมุมมองกลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ๆสามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็วถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

๑.๗ นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิดวิธีการการแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ในการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ๆหรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

๑.๘ ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายในพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่มีการเตรียมวัสดุวิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวังควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่นๆและเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

๑.๙ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่มและความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าที่งานหรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้นมีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่มีการวิเคราะห์ระบบกระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุงจัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

๑.๑๐ ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝนถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอจะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้พฤติกรรมสำคัญได้แก่มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐาน และแนวคิดมีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิคและบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ

๒. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้แก่

๒.๑ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิก

คนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลายพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

๒.๒ การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่ต้องบริการแก่สัมพันธ์ภาพอื่นๆด้วยเช่นหัวหน้าลูกค้าภายในและผู้ได้บังคับบัญชาพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและสุภาพพยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

๒.๓ การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของเขาวนอารมณ์คนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลคือความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่นพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่างๆของคนอื่นอย่างตั้งใจจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นในทางที่ไม่คุกคาม

๒.๔ ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์การบุคคลจะเข้าใจและใช้พลวัตขององค์การในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์การตัวเองและผู้อื่นพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การเก็บข้อเท็จจริงความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

๒.๕ การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) ในงานส่วนใหญ่การประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคนเมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธ์ภาพที่ไว้วางใจกันก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงานพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การพัฒนาสัมพันธ์ภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลายปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

๒.๖ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกันและดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่นรู้เวลาที่จำเป็นประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

๒.๗ ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญเมื่อติดต่อกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประจำวันวิกฤตการณ์หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาวพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การรวบรวมและแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจนระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

๒.๘ ความรู้สึกร่วมวัฒนธรรม (Cross - Cultural Sensitivity) องค์การที่สามารถเข้าใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การพัฒนา

ความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลังปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

๓. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลสามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อความรู้สึกลงและส่งผลต่อการทำงานการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองประกอบด้วย

๓.๑ ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเองการยอมรับตัวเองและระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเองมีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานเป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ๆ และพูดในสิ่งที่คิดจะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกันยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

๓.๒ การพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องบุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูงจะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้องเช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงานมีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้นมีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนาพฤติกรรมที่สำคัญคือการระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

๓.๓ ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูงความเสี่ยงสูงและสถานการณ์ที่คลุมเครือสามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มเมื่อต้องการลงมือดำเนินการสมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำใช้เครื่องมือในการสื่อสารชักจูงและกระบวนกรกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้มีพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจนสามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

๓.๔ คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้นหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นเช่นปฏิกิริยาของผู้คนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมารวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจมองถึงผลกระทบในระยะยาว

๓.๕ การจัดการความเครียด (Stress Management) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสมสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ย่งยากสามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่างๆ บรรลุผลไปได้พฤติกรรมที่สำคัญคือแสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและแสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

๓.๖ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์เหตุผลอย่างมีระบบเพื่อทำความเข้าใจวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหาพัฒนาและบริหารแผนเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่วิเคราะห์แนวคิดข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นแต่ละส่วนองค์ประกอบวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

๓.๗ ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกันค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจแก้ปัญหาที่มีผลต่อนวัตกรรมสามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่งๆได้สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

๔. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือการจัดการโครงการการนิเทศพนักงานและการพัฒนาพนักงานสมรรถนะนี้ประกอบด้วย

๔.๑ การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกันจัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยกเข้าใจในพลวัตของกลุ่มและใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่มและพัฒนาผู้นำที่เข้มแข็งพฤติกรรมที่สำคัญคือการสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีมช่วยจัดสิ่งขวางกั้นขององค์การและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

๔.๒ การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำโดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจและใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

๔.๓ การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยให้ความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระโดยเพิ่มอำนาจในการทำงานพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นโดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

๔.๔ การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุดให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถรักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุดพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

๕. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และภารกิจหลักประกอบด้วย

๕.๑ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ระบบค่านิยมได้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

๕.๒ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ความเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การตนเองใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

๕.๓ การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจเพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์การพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ใช้ความรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดีข้อเสียและความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

๕.๔ การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสารผู้จูงใจนักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์นักกลยุทธ์ผู้ต่อสู่พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์การประกอบด้านวัฒนธรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและจัดหาทรัพยากรจัดอุปสรรคและลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

๕.๕ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Building Organizational Commitment) เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การการสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลักวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมที่สำคัญคือการแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์การเข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์การ

๕.๖ การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์การโดยภาพรวมพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์การทำให้แน่ใจว่าทรัพยากรเวลาและความตั้งใจได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

๕.๗ วัตถุประสงค์หลักการและค่านิยม (Purpose, Principle, and Values) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญอันได้แก่สนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักการและค่านิยมขององค์การและใช้วัตถุประสงค์หลักการและค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคลและการตัดสินใจต่อผู้อื่นด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับผู้นำนั้น Forster และคณะ (๒๐๐๐) ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น ๕ กลุ่มคือ

๑. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive Capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหาสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

๒. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies) ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์การมีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการเสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

๓. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) ประกอบด้วยการจัดการกระทำ (Action Management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาวมีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์การมีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมาการตระหนักรู้ในองค์การ (Organizational Awareness) เป็นการเสาะแสวงหาความรู้ในองค์การมีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีการจัดการเกี่ยวกับเวลาการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่าง ๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงานการสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงานมีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพการสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

๔. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship Competencies) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการให้และรับการวิพากษ์วิจารณ์เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรองมีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงานการสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไปมีการสื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มีการสื่อสารข้ามองค์การ

๕. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal Competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina / Stress Resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวลวิธีการลดความเครียดรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงจริยธรรมและค่านิยม (Ethics and Value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยากปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกันสามารถตรวจสอบได้บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเองมีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจหลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

จากการศึกษาและวิจัยของ Hellriegel และคณะ^{๓๐} พบว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร๖ประการคือ

๑. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

๒. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)

๓. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

๔. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

๕. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

๖. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) ผลการศึกษาการจัดกลุ่มสมรรถนะจากแนวคิดของ Spencer และ Spencer (๑๙๙๓), Forster และคณะ (๒๐๐๐) Boyatzis (๑๙๙๙) Zwell (๒๐๐๐) Hellriegel และคณะ (๒๐๐๑) จะเห็นว่าเป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลออกเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมรรถนะย่อยหรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการซึ่งแต่ละองค์การย่อมต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกันสมรรถนะในแต่ละกลุ่มหรือประเภทนั้นย่อมมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงานงานระดับผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์

^{๓๐} Hellriegel, D. The Management of Organizational Behavior. (California: Prentice Hall. 2001), p. 56.

พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอนาคตส่วนหัวหน้างานจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านการจัดการที่จะสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมายนอกจากนี้ยังต้องมีสมรรถนะทางด้านการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความผูกพันในสมาชิกในกลุ่มต่อบรรยากาศการทำงานภายในกลุ่มเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การดังที่Becker^{๓๑)} และคณะได้ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลักที่ทุกองค์การควรมีโดยทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าธุรกิจยาและธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภคจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่องค์การทางธุรกิจดังกล่าวมีได้แก่สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการจัดการซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้นจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งเช่นหากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน ชี้ความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายทรัพยากรบุคคลการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยพบว่าชี้ความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูงผลจากการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการที่องค์การจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจวัฒนธรรมองค์การตลอดจนถึงแนวทางการบริหาร จึงจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์การประสบความสำเร็จได้

๒.๒.๗ ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะเป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคลมาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์การจากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ใช้สมรรถนะบุคคลเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ เช่น ฌองส์ค็วียท์ แส่นทอง^{๓๒)} แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภทคือประเภทแรกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ประเภทที่สองเป็นสมรรถนะในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดเช่นความสามารถในการวิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ประเภทที่สามเป็นสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดดเด่นกว่าคนทั่วไปซึ่งมักเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคลส่วนจอร์จค็อกคิงคาสส์^{๓๓)} แบ่งสมรรถนะออกเป็น ๒ กลุ่มคือกลุ่มสมรรถนะหลักหมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์การที่จะต้องมีซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน

^{๓๑)} Becker, H.S, **Notes on Concept of Commitment.** (American: Journal of Sociallogy. 2001), p. 65.

^{๓๒)} ฌองส์ค็วียท์ แส่นทอง, **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ,** (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์. ๒๕๔๗), หน้า ๖๖.

^{๓๓)} จอร์จค็อกคิงคาสส์, **เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์การ,** (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๘), หน้า ๔๘.

และกลุ่มสมรรถนะที่ไม่ใช่สมรรถนะหลักประกอบด้วยสมรรถนะ ๓ กลุ่มย่อย คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะบุคคลได้แก่ Personal/Individual Competency กลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานได้แก่ Functional/Job/Professional/Technical Competency และกลุ่มที่สาม เป็นสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหารได้แก่ Leadership / Managerial Competency ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ^{๓๔} จัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่มคือ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การและ Job Competency ที่เป็นสมรรถนะในงานของบุคคลซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Prahalad และ Hamel^{๓๕} (๑๙๙๔) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็น ๒ ประเภทคือ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การและ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักของบุคคล Prahalad และ Hamel ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักขององค์การว่าเป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์การและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและผู้บริหารขององค์การจงใจสร้างและกำหนดขึ้น

สมรรถนะหลักขององค์การคือสิ่งที่องค์การทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคลคือสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน^{๓๖} มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น ๒ ประเภทไว้ดังนี้

๑. สมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์การเกิดจากการรวมความสามารถบุคคลและความสามารถขององค์การผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งมวลขององค์การเข้าไว้ด้วยกันเป็นแนวทางให้องค์การสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสนี้ในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตชื่อสมรรถนะองค์กรที่กำหนดขึ้นเป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (ผลผลิต + บริการ) ขององค์การ

๒. สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึงสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์การเดียวกันต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การนอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้วบุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการสมรรถนะหลักของบุคคลแบ่งเป็น ๒ ลักษณะคือ

^{๓๔} สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยCOMPETENCY BASED LEARNING, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๖.

^{๓๕} Prahalad, C.K. and Hamel, G. . The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review. (Retrieved December 11, 2005, from [www. Bain.com/management_tools/tools_Competencies.asp](http://www.Bain.com/management_tools/tools_Competencies.asp), 1990), p. 67.

^{๓๖} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๔.

๒.๑ สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมีส่วน เช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไปประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเจ้าพนักงานธุรการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

๒.๒ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น จากการแบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่างๆ สรุปได้ว่าสมรรถนะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ สมรรถนะบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร อารมณ์ ภู่วิทยาพันธุ์^{๓๗} ได้รวบรวมรายการสมรรถนะต่างๆ ของบุคคลเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) โดยจำแนกออกเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วยทักษะ ๒ ด้าน คือ ทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (Management Skill) หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไปและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึง ความคิดความรู้สึกเจตคติแรงจูงใจและความต้องการส่วนบุคคลการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์พันธกิจโครงสร้างองค์กรและลักษณะงานเป็นสำคัญ

๒.๒.๘ การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญคือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-Based Human Resources Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยมวัฒนธรรมเดียวกันมีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และพันธกิจหลักขององค์กรทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กรสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องรู้คือผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องรู้อย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้นๆ พึงจะมีด้วยสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้าไป (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะจะ

^{๓๗} อารมณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๔๕.

เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ธีรญา สมแก้ว^{๓๘} การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ วิธีคือประยุกต์ใช้ทั้งองค์การ (Organization Wide) หมายถึงประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงานทุกตำแหน่งและการประยุกต์ใช้บางส่วน (Pilot Size) การประยุกต์ใช้บางส่วนมี ๓ ลักษณะคือการประยุกต์ใช้เฉพาะตำแหน่งการจัดการขึ้นไปหลายองค์การนิยมใช้วิธีนี้เพราะว่าตำแหน่งเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลหลักในการขับเคลื่อนองค์การลักษณะที่สองการประยุกต์ใช้เฉพาะหน่วยงานหมายถึงการเลือกใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรงเพราะว่าต้องการเห็นผลลัพธ์โดยตรงจากการเลือกใช้ระบบนี้และลักษณะที่สามเป็นการประยุกต์ใช้แบบผสม (Hybrid Approach) หมายถึงการประสานกันระหว่างตำแหน่งการจัดการกับหน่วยงานนำร่องคือใช้กับตำแหน่งการจัดการทุกระดับในองค์การในขณะเดียวกันจะใช้กับทุกตำแหน่งเฉพาะในหน่วยงานนำร่องการประยุกต์ใช้ทั้งองค์การจะได้ประโยชน์ทั้งองค์การแต่เริ่มต้นยากใช้ทรัพยากรมากและมีความเสี่ยงสูงเพราะถ้าเกิดผิดพลาดหรือล้มเหลวจะทำให้เกิดความเสียหายทั้งองค์การในขณะที่มีการประยุกต์ใช้บางส่วนจะได้ประโยชน์เฉพาะตำแหน่งและเกิดมาตรฐานต่างกันเพราะใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่แต่ลงทุนน้อยเริ่มต้นได้ง่ายและมีความเสี่ยงน้อยเพราะถ้าผิดพลาดก็จะกระทบเพียงบางส่วนขององค์การซึ่งเกริกเกียรติศรีเสริมโชค^{๓๙} (๒๕๔๘) ได้เสนอการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์การไว้ ๕ ขั้นตอนหลักดังนี้

๑. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management Roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำขั้นพื้นฐานและภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะหรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึงการพัฒนาขีดความสามารถที่องค์การต้องการและกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่งซึ่งจะเป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งต้องมีในขณะเดียวกันในทุกตำแหน่งก็ต้องมีความสามารถเชิงเทคนิคเฉพาะตำแหน่งด้วย

๓. การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Mapping and Dictionary) หมายถึงการนำขีดความสามารถที่องค์การกำหนดมาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่งแล้วพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีขีดความสามารถมาตรฐานเท่าไรโดยปกติจะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงานรวมไปถึงจะต้องมีการจัดทำพจนานุกรมด้วยเพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะและเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

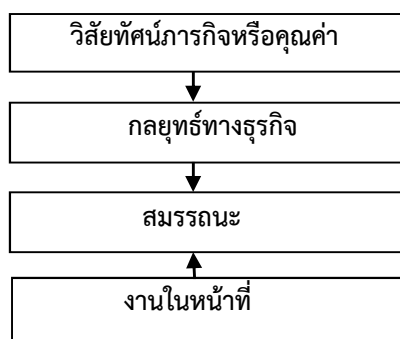
^{๓๘} ธีรญา สมแก้ว, Competency management การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ. ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.Consultthai.com/article/article๐๗.htm> (๑๐ / ๐๗ / ๒๕๕๗).

^{๓๙} เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค, การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. (กรุงเทพฯ : โกลบอลคอน เซิร์น. ๒๕๕๖). หน้า ๒๓.

๔. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หรืออาจเรียกว่า Gap Analysis หมายถึงการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเทียบกับมาตรฐานความสามารถของตำแหน่งว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐานต่ำกว่าหรือสูงกว่าเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

๕. การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Human Resources Management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลความสามารถเชิงสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านเช่นการสรรหาการว่าจ้างการประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนการฝึกอบรมและพัฒนา

หลังจากการพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรแล้วขั้นตอนที่สำคัญในการเริ่มต้นใช้แนวคิดสมรรถนะในองค์กรคือการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) เพื่อใช้เป็นหลักในการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะต่อไปการจัดทำสมรรถนะต้นแบบเป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคตามหลักการหรือในเชิงทฤษฎีแล้วการสร้างสมรรถนะต้นแบบควรเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และหรือพันธกิจ (Mission) และหรือค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กรตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดรวมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรมาเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดสมรรถนะซึ่งสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ^{๔๐} ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบไว้ดังภาพประกอบ ๙



แผนภาพที่ ๙ กระบวนการจัดทำสมรรถนะต้นแบบ

ในกรณีที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจหรือค่านิยมหลักไว้อยู่ก่อนแล้วการหาสมรรถนะมักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์พันธกิจหรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆในองค์กรโดยจะพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะใดบ้างจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดีจากนั้นจึงนำสมรรถนะดังกล่าวมาสร้างเป็นสมรรถนะต้นแบบซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ

^{๔๐} สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย COMPETENCY BASED LEARNING, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๔๙), หน้า ๗๖.

หรือค่านิยมหลักเสมอไปก็ได้ต้องการอาจใช้วิธีการอื่นๆในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบจากวิธีการดังนี้

๑. ใช้เกณฑ์ระบบคุณภาพ (Quality Programs) หรือมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรต้องการนำมาใช้เช่น ISO ๙๐๐๑, ISO ๑๔๐๐๐, HACCP, TQM หรือ TQA มาเป็นเกณฑ์ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบโดยองค์การที่นำวิธีการนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรมักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานต่างๆในองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่สถาบันคุณภาพเหล่านั้นกำหนดมา

๒. ใช้การวิเคราะห์งาน (Job Task Analysis) การกำหนดสมรรถนะโดยนำผลจากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานต่างๆมากำหนดและออกแบบสมรรถนะต้นแบบซึ่งการใช้วิธีการวิเคราะห์งานนี้้องค์การมักจะมุ่งไปที่การปรับปรุงงานของตำแหน่งงานต่างๆในองค์กรเพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆผลิตผลงานตามที่ต้องการคาดหวังวิธีการนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลหากองค์กรมั่นใจว่างานของตำแหน่งงานต่างๆเหล่านั้นได้ถูกออกแบบมาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้วดังนั้นองค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการหาสมรรถนะขององค์กรที่เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์พันธกิจหรือค่านิยมหลักอีกแต่ให้มุ่งเจาะไปที่งานหรือ Job Competency ของแต่ละตำแหน่งได้เลย

๓. จากการวิจัยด้านธุรกิจ (Industry Research) เป็นการวิจัยสมรรถนะของตำแหน่งงานต่างๆในธุรกิจเช่นงานการขาย (Sales) งานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สินเชื่อเงินทุน (Finance) เป็นต้นว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าวสมรรถนะที่ได้นี้จะเป็นรูปแบบที่เรียกว่ารูปแบบทั่วไป (Generic Model) และสามารถนำสมรรถนะที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้กับตำแหน่งงานในองค์กรได้ทันทีซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกวิธีหนึ่งที่ทำให้้องค์การไม่จำเป็นต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับการหาหรือการออกแบบสมรรถนะต้นแบบจึงเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน^{๔๑} ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนในระบบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานโดยมีบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะต้นแบบผลจากการศึกษาได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น๑๘กลุ่มงานโดยการจ้างงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันแล้วกำหนดสมรรถนะต้นแบบให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ๓สมรรถนะดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็มีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยมีสองส่วนคือ

^{๔๑} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

๑. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือนเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะคือ

๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น

๑.๒ จริยธรรม (Integrity) หมายถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการและเป็นการสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้การกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑.๓ บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึงความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

๑.๔ ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นทั้งในระดับกลุ่มงานและระดับหน่วยงาน

๑.๕ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึงความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในส่วนของสมรรถนะหลักข้าราชการ จำแนกออกเป็น ๒ กลุ่มคือสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะในงาน (Specific Functional Competency)

๒.๒.๙ ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์การมีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การในการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความสามารถคู่แข่งทางธุรกิจจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา ๗ ปีในขณะที่การใช้เทคโนโลยีจะตามทันในเวลาเพียง ๑ ปี เพราะสามารถซื้อหาได้ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การดังนี้ (กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข^{๔๒})

๑. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

๒. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

^{๔๒} กระทรวงสาธารณสุข, แนวทางการดำเนินงานการสื่อสารด้านสุขภาพในชุมชน กรมการแพทย์, (สำนักพัฒนาวิชาการแพทย์, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, กองสุขศึกษา., ๒๕๕๙), หน้า ๘ – ๓๓.

๓. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

๔. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักของผลงานแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

๕. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียวเช่นยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนักแต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมากแต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

๖. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆเช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

จากข้อสรุปดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์กรเกริกเกียรติศรีเสริมโภค^{๔๓} มีความเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงานระดับผู้บริหารและระดับองค์การกล่าวคือด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์กรสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกันประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารคือทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกันลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์การคือทำให้้องค์การมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคลผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้นผู้ที่ทำการตัดสินใจใน้องค์การมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงานสามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ใน้องค์การได้ถูกต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงานสามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดทำให้องค์การสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของ้องค์การได้การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ใน้องค์การมีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถของ้องค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการของ้องค์การการพัฒนาบุคลากรการ

^{๔๓} เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค,การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ, (กรุงเทพฯ : โกลบอลคอนเซิร์น. ๒๕๕๙), หน้า ๖๒.

พิจารณาค่าตอบแทนและใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การการค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยทั่วไปเมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้วผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การคือฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือกเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์การสามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์การในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ผลสุดท้ายก็คือประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะจึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหาและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานอันได้แก่พนักงานทุกระดับขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

ตาราง ๒.๓ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Gibson, James, (1997),p. 87	๑. ประสิทธิภาพของบุคคล ๒. ประสิทธิภาพของกลุ่ม ๓. ประสิทธิภาพขององค์การ
Lawless, David J. (1997), p. 74.	๑. ผลิภาพผลลัพธ์ของบุคคล ๒. ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ ๓. ความซื่อสัตย์ของบุคคล ๔. ความผูกพันในงานและองค์การ ๕. การพัฒนาตนเอง ๖. ระดับของความรับผิดชอบภาวะ
Spencer, L.M. and Spencer, (1993), p. 45.	๑. ความตั้งใจ ๒. การกระทำ ๓. ผลลัพธ์
สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, (๒๕๔๘), หน้า ๒๐ - ๒๕.	๑. ความรู้ ๒. ทักษะ ๓. ทักษะ
Boyatzis, (1982), p. 52.	๑. ความตระหนักในตนเอง ๒. การมีกฎในตนเอง ๓. แรงจูงใจ ๔. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่นทักษะด้านสังคม

ตาราง ๒.๓ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Zwellig, Michel, (2000), p. 25.	๑. สมรรถนะด้านการไฟลัสมฤทธิในหน้าที่งาน ๒. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ๓. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ๔. สมรรถนะด้านการจัดการ ๕. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ
Hellriegel, D. (2001), p. 56.	๑. ความสามารถในการสื่อสาร ๒. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ ๓. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๔. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ๕. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ ๖. ความสามารถในการควบคุมตนเอง
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, (๒๕๕๑), หน้า ๔๕.	๑. สมรรถนะบุคคล ๒. สมรรถนะองค์กร
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), (๒๕๔๘), หน้า ๓๒.	๑. สมรรถนะองค์กร ๒. สมรรถนะหลักของบุคคล

๒.๒.๑๐ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

ทุกองค์กรจำเป็นต้องรู้จักสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของตนเองให้ถ่องแท้ จึงทำให้กำหนดกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าและการเจริญเติบโต รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นไปได้ถูกต้องและเหมาะสม

สมรรถนะหลัก (Core Competency) สามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ ว่า บริษัทที่ทำธุรกิจหลากหลายสักแห่งหนึ่งเป็นเสมือนต้นไม้ใหญ่ มีลำต้นและกิ่งใหญ่เป็นเหมือนสินค้าหลัก (Core Products) กิ่งก้านเล็ก ๆ เป็นเหมือนหน่วยธุรกิจย่อย ใบ ดอก และผล เปรียบเหมือนผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Products) ส่วนการหาอาหารมาหล่อเลี้ยงและรักษาเสถียรภาพของทั้งต้นก็เป็นหน้าที่ของระบบราก ซึ่งในที่นี้ก็เปรียบได้กับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรนั่นเอง

นอกจากนี้ Hamel and Prahalad^{๔๔} กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้วิธีในการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) และรู้ถึงวิธีเขียนแผนผังสมรรถนะหลัก (Competency Map) นั้น จะนำเข้าไปสู่ความเข้าใจสมรรถนะหลัก (Core Products) ตลอดจนผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Products) ที่จะนำเสนอต่อลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้เราตัดสินใจได้ว่า เราควรจะก้าวไปข้างหน้าด้วยรูปแบบใด

^{๔๔} Hamel, Gary and Prahalad, C.K. *Competing the Future*, (Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1994), p. 4.

ดังนั้น สมรรถนะหลัก (Core Competency) จึงเป็นการสะสมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ วิธีการที่จะรวบรวมความชำนาญและเทคโนโลยีในการผลิตที่หลากหลายไว้ด้วยกัน นั่นคือ สมรรถนะเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานและการถ่ายทอดคุณค่าของความสามารถดังกล่าวไปทั่วทั้งองค์กร เช่น บริษัท NEC ที่มีกิจดำเนินงานหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเซมิคอนดักเตอร์ โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งประสบความสำเร็จได้เพราะ NEC สามารถสร้างบริษัทให้เป็นแหล่งรวมสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งก็คือ ความรอบรู้ในวิธีการผสมผสานความชำนาญและเทคโนโลยีในการผลิตที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ดังนั้น องค์กรใดที่มีความมุ่งมั่นความสนใจไปยังสมรรถนะหลักขององค์กรนั้น จะช่วยสร้างระบบที่เป็นเอกลักษณ์และสมบูรณ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นระบบที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีและความชำนาญในการผลิตที่หลากหลาย แตกต่าง (Differentiation) และจะเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่แข่งขันไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

การนำแนวคิดของสมรรถนะหลักในองค์กร (Core Competency) มาปฏิบัตินั้น จะเริ่มจากระบุสมรรถนะหลักขององค์กรให้ชัดเจน โดยทำการระบุความสามารถขององค์กรให้ชัดเจนทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องรู้วิธีการที่จะสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันและพร้อมที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการเชื่อมโยงเทคโนโลยี และการผลิตระหว่างแต่ละหน่วยงานโดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน

๒. ทำการระบุสมรรถนะหลัก ซึ่งจะต้องสนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการตั้งคำถามว่า

๒.๑ เราจะเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ไปอีกได้นานเท่าไร หากเราไม่ได้ควบคุมความสามารถนี้

๒.๒ ถ้าเราขาดความสามารถนี้ไป จะทำให้เราพลาดโอกาสอะไรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๓ ความสามารถนี้ จะช่วยให้เราได้เข้าถึงตลาดหลาย ๆ ประเภทหรือไม่ (เช่น สมรรถนะหลักของ Casio ในการผลิตระบบหน้าแสดงผล ทำให้คาสิโอประสบความสำเร็จในธุรกิจเครื่องคิดเลข หน้าจอเรื่องคอมพิวเตอร์ Laptop และหน้าปัดรถยนต์)

๒.๔ ลูกค้านได้ผลประโยชน์จากความสามารถนี้หรือไม่

๓. ลงทุนในเทคโนโลยีที่จำเป็น

๔. จัดสรรทรัพยากรให้ทั่วทุกหน่วยธุรกิจ

๕. หาพันธมิตรทางธุรกิจ

๖. ปลุกฝังสมรรถนะหลักในจิตสำนึกของพนักงานในองค์กร

จึงถือได้ว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการบริหารและการจัดการขององค์กร ซึ่งในเรื่องสมรรถนะหลัก (Core Competency) หลักในบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน Core Competency อาจเป็นได้ทั้ง Competency ขององค์กรในองค์กร ซึ่ง Competency ของทั้งสองกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน Organization Core Competency คือ คุณลักษณะที่องค์กรต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ผู้บริหารต้องการ เช่น ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง Core Competency ขององค์กรถูกกำหนดจากการทำ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและ

ภายนอก เช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น Employee Core Competency คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมีพึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กร ในการดำเนินกิจการ ซึ่ง Core Competency ของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจาก Organization Core Competency ที่ควรเป็นคือ Developing Self and Others, Teamworks, Achievement Orientation เป็นต้น

ดังนั้น Core Competency จึงมีน้อยที่มีความแตกต่างกัน ตามบริบทขององค์กรหรือบุคลากร อย่างไรก็ตาม Core Competency ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด^{๔๕}

โดยสรุป การสร้างให้เกิดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ทัวทั้งองค์กรจะต้องมีการสื่อสารกันในเรื่องสมรรถนะหลักนี้ รวมทั้งจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและผูกพันอย่างลึกซึ้งในการทำงานทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดอย่างยั่งยืน เพราะสมรรถนะหลัก ไม่ได้เป็นสิ่งที่ใช้แล้วหมดไป ไม่เหมือนกับทรัพย์สินที่จับต้องได้เหมือนประเภทอื่นที่จะค่อย ๆ เสื่อมลง เมื่อเวลาผ่านไป ๆ สมรรถนะหลักนี้จะยังได้รับการพัฒนาสูงขึ้น ๆ เมื่อมีการนำมาใช้และแบ่งปันกัน แต่ความสามารถนี้ยังต้องการการดูแลรักษา เช่นเดียวกับความรู้ที่ได้จากการเรียน ซึ่งจะเลือนรางลงไปเรื่อย ๆ หากไม่มีการนำมาใช้ สมรรถนะหลักนั้นเป็นเสมือนกาวเชื่อมต่อกันหลาย ๆ ธุรกิจที่มีอยู่เข้าด้วยกัน และยังเป็นเสมือนเครื่องยนต์สำหรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ในการขยายธุรกิจไปยังแขนงอื่น ๆ รวมถึงการเข้าตลาดใหม่ ๆ นั่นก็อาจใช้สมรรถนะหลักนี้ช่วยชี้นำได้ด้วย

ตาราง ๒.๔ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Hamel and Prahalad (1994, p. 4)	๑. การเรียนรู้วิธีการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) ๒. วิธีการเขียนแผนผังสมรรถนะหลัก (Competency Map) ๓. ความเข้าใจในสินค้าหลัก (Core Products) ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Products)
จิระประภา อัครบวร (๒๕๔๗, หน้า ๖๗ – ๗๔).	๑. กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน ๒. ต้องสนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๓. ลงทุนในเทคโนโลยีที่จำเป็น ๔. จัดสรรทรัพยากรให้ถ้วนทั่วทุกหน่วยธุรกิจ ๕. หาพันธมิตรทางธุรกิจ ๖. ปลุกฝังสมรรถนะหลักลงในจิตสำนึก

^{๔๕} จิระประภา อัครบวร, การพัฒนาองค์กรตามแนวปรัชญาเต๋า, (วารสารบริหารคน, ๒๕๔๗), หน้า ๖๗ – ๗๔.

๒.๒.๑๑ แนวคิดและลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Competency Organization)

แนวคิดของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีมานานกว่า ๓๐ ปีแล้ว จุดเริ่มต้นก็คือผลงานของนักวิชาการที่รู้จักกันดีในวงการบริหารคือ Frederick Taylor^{๔๖} และผลงานของ Henry Fords ซึ่งแนวคิดของทั้งสองคนก็คือ การปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทางด้านค่าใช้จ่ายซึ่งแนวคิดของเขาจะเป็นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง ในช่วงเวลาต่อมาเกิดสหภาพแรงงาน (Unions) ซึ่งเป้าหมายของการมีสหภาพมิใช่เป็นการเรียกร้องค่าจ้างเท่านั้น แต่สิ่งที่ต้องการก็คือ การได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี มิใช่มองคนเป็นเหมือนปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเท่านั้น ซึ่งต่อมาก็เกิดขบวนการทางด้านมนุษยนิยม (Humanistic Management Practices)

มีความพยายามหลังจากนั้นอีกมากมาย ซึ่งจะหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงองค์กร ที่เรียกว่า OD (Organization Development) เช่น แนวคิดของการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การปรับปรุงองค์กร (Reorganization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบที่เกิดจากผู้บริหารระดับบน (Top – Down Initiatives) ทั้งสิ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความผูกพันที่มีอยู่ในตัวคน (Human Commitment) และศักยภาพของคนในการเรียนรู้ ทุกคนต้องการรูปแบบใหม่ในการเพิ่มผลผลิตที่แตกต่างที่ไม่ได้มาจากเบื้องบน ไม่ใช่แต่เงินเป็นแรงจูงใจ แต่แรงจูงใจมาจากเบื้องล่าง การที่คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วม

HCO เป็นองค์กรและวิธีการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิม เพราะ HCO เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไวเนื้อเชื่อใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และเป็นวิธีการปฏิบัติที่องค์กรชั้นนำอย่างบริษัท Southwest Airline, บริษัท Hewlett – Packard และบริษัท Wal – Mart ได้ปฏิบัติอยู่ องค์กรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม เพราะเป็นเจ้าของความสามารถที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งความสามารถเหล่านี้ยากที่องค์กรอื่นจะลอกเลียนได้

องค์กรแบบ HCO เป็นแนวคิดที่มาจากองค์กรในระบบเปิด (Open System) เป็นองค์กรที่มีชีวิต ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะมีส่วนประกอบเชื่อมโยงกันและต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเหมือนอวัยวะต่าง ๆ ภายในร่างกายของมนุษย์ และการดำรงอยู่ขององค์กรก็ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกและต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีทักษะเพื่อความอยู่รอด (Survival Skills) ซึ่งประกอบด้วย^{๔๗}

- ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ
- ความสามารถในการรับรู้ได้ไวเกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ
- มีระดับยืดหยุ่นสูง

^{๔๖} Lawrence M. Miller, **The High – Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values**, Achieved at http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper_20.2002. [๒๐ กันยายน ๒๕๕๕]

^{๔๗} David P. Hanna, **Designing Organizations for High Performance**, (New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1988), p. 25.

- พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

แนวคิดขององค์กรแบบ HCO ที่มีมาและมีความเชื่อมโยงกับระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work System) หรือ HPWS^{๔๘} ซึ่งแนวคิดของ HPWS ก็มีรากฐานมาจากการมองและการคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ประกอบที่ครบ ถ้าองค์ประกอบแต่ละส่วนไม่มีการสอดและประสานกัน หรือมีการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งระบบใหญ่ของ HPWS จะครอบคลุม ๓ ส่วนคือ

๑. วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ ที่จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันและสามารถที่จะบริหารจัดการเอง (Self – Direct Team) เช่น กิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น

๒. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติทางด้านการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานและการติดตามผลงาน

๓. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัล นโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

แนวคิดขององค์กรแบบ HCO เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ LO^{๔๙} โดยแนวคิดของ OD เริ่มต้นจากงานของพวกนักจิตวิทยาสังคม เช่น Kurt Lewin ซึ่งได้ศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) โดยได้พูดถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า แรงผลักดันทางด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากการตอบโต้กันระหว่างแรงผลักดัน ๒ สิ่ง คือ แรงผลักดันที่จูงใจและแรงผลักดันที่เหนียวรั้ง โดยการเปลี่ยนแปลงที่ที่จะต้องลดส่วนที่เหนียวรั้งและเพิ่มส่วนที่จูงใจ ซึ่งแนวคิดนี้มีอิทธิพลทำให้เกิดความพยายามค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องผนวกระบบเทคนิคและสังคมเข้าด้วยกัน (Socio – Technical Systems) หมายความว่า องค์กรไม่ต้องเน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านทุนมนุษย์เพียงด้านใดด้านเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน^{๕๐} การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน และเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิก

^{๔๘} Lawrence M. Miller, **High Performance Work System – An Assessment of Virtues and Values**, Available at [http // www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper_20,2002](http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper_20,2002). [๒๐ กันยายน ๒๕๕๕].

^{๔๙} นิศดารัก เวชยานนท์, **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๖๑.

^{๕๐} B.B. Tregue, “What is OD ?”. *Training and Development Journal*, Vol. 3, (March, 1974), p. 16.

องค์กรแบบ HCO มีความใกล้เคียงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างมาก เพราะลักษณะที่สำคัญของ HCO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน ๔ ลักษณะ คือ

๑. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม มีบรรยากาศที่ดี เปิดเผยและไว้วางใจได้

๒. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

๓. สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้

๔. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้ องค์กรแบบ HCO ยังเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ มีกระบวนการที่ทำให้พนักงาน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และพยายามลดความเป็นองค์กรระบบราชการ หรือองค์กรแบบเก่าที่จะใช้วิธีการบริหารแบบเก่าและมองว่าพนักงานคิดเองทำเองไม่ได้ ต้องมีหัวหน้างานคอยบอกและควบคุมซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดของ HCO อย่างสิ้นเชิง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดเหล่านี้ก็คือแนวคิดของ LO นั่นเอง

ตารางที่ ๒.๕ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Lawrence M. Miller, (2002, p. 20)	๑. เป็นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง ๒. คนต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี ๓. มีการทำงานเป็นทีม ๔. การประสานงานอย่างเปิดเผย ๕. มีความผูกพัน มีความไว้วางใจ ๖. มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาย่างมีโครงสร้าง
นิสดาร์ก เวชยานนท์ (๒๕๕๑, หน้า ๖๑)	๑. ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ แรงผลักดันที่จิตใจ และแรงผลักดันที่เหนียวรั้ง ๒. ลดส่วนที่เหนียวรั้งและเพิ่มส่วนที่จิตใจ ๓. องค์กรไม่ต้องเน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านทุนมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน

ตารางที่ ๒.๕ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
B.B. Tregue. (1974, p. 16)	๑. องค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ๒. ให้พนักงานมีส่วนร่วม มีบรรยากาศที่ดีเปิดเผยและไว้วางใจได้ ๓. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ๔. สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้ ๕. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

๒.๒.๑๒ คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HCO Characteristics)

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Competency Organization) นั้น ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๓ ประการ ประกอบด้วย^{๕๑}

๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น
๒. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
๓. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Competency Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ ๕ ประการ ได้แก่^{๕๒}

๑. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ
๒. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์
๓. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ
๔. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น
๕. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

Linder & Brooks ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง ๕ ประการ หน่วยงานราชการต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก ๙ ประการ ได้แก่

^{๕๑} พสุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๕.

^{๕๒} Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D., Transforming the Public Sector, (Outlook Journal), October 2004), p. 54.

๑. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย
๒. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน
๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
๔. การมีพันธมิตรและเครือข่าย
๕. การดำเนินงานที่ดี
๖. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
๗. การจัดหาและการขนส่ง
๘. การบริหารทุนมนุษย์
๙. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ

นอกเหนือจาก Linder & Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่า^{๕๓} องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด ๗ ประการ ได้แก่

๑. มุ่งเน้นผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง
๒. มีประสิทธิภาพสูง
๓. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การ

ปฏิบัติ

๔. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะเดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

๕. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง
๖. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร
๗. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น

Kaplan & Norton ได้กล่าวถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลัก ๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) ได้ทั้งหมด ๕ ประการ ได้แก่

๑. ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร
๒. การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้
๓. การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
๔. การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
๕. การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์และกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกัน Linda Holbeche^{๕๔} กับคณะได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และได้กล่าวถึงลักษณะของ HCO ไว้ ๓ ประการ คือ

^{๕๓} Jupp, Vivienne and Younger, Mark p., A Value Model for the Public Sector, (Outlook Journal), February 2004), p. 69.

^{๕๔} Linda Holbeche, “HR and The High Performance Organization”, (Strategic HR Review), vol 5. No. 2. 2004), 74.

๑. องค์กรแบบ HCO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งแรกที่องค์กรแบบ HCO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงานในองค์กร การที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่แค่หวังกำไรในระยะสั้น องค์กรแบบ HCO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคน เพราะคนจะช่วยทำงานให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูงเหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า^{๕๕} องค์กรยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัทคนแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

๒. บุคลากรความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร แรงกดดันจากการทำงานมีมากมาย และเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะ ๆ ก็จะไปขัดแย้งและมีผลกระทบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหาร และผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรที่เป็น HCO จะสนใจความต้องการของลูกค้าโดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนั้น องค์กรแบบ HCO จะเห็นคุณค่าของพนักงาน ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย

๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ (๑) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า (๒) ต้องมีความไวในการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว (๓) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ (๔) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว และ (๕) องค์กรต้องมอบอำนาจให้กับพนักงานคิดพิจารณาและตัดสินใจ

ถ้าทำได้แบบนี้ ก็จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูงและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบโดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่วางไว้

คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HCO Characteristics) ตามแนวทางการของเอกชน ประกอบด้วย^{๕๖}

๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
๒. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม
๓. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้

^{๕๕} J.C. Collins, **Good to Great** : (Random House Books) 2001), p. 45.

^{๕๖} Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, (Business Performance Management Magazine), February, 2006, p. 35.

๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ

ในอเมริกาและในอีกหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNOA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานราชการในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ ถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น ๗ หมวด ประกอบด้วย

หมวด ๑ การนำองค์กร

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น เป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศและถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวความคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พสุ เดชะรินทร์ (๒๕๔๙). หน้า ๒๕.	๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๒. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ๓. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks (2004), p. 54.	๑. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย ๒. การวางแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน ๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ๔. การมีพันธมิตรและเครือข่าย ๕. การดำเนินงานที่ดี

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
	๖. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ๗. การจัดหาและการขนส่ง ๘. การบริหารทุนมนุษย์ ๙. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ
Jupp, Vivienne and Younger, Mark P. (2004), p. 69.	๑. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง ๒. มีประสิทธิภาพสูง ๓. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่การปฏิบัติ ๔. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก ๕. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ๖. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของ
คาเพลน และ นอร์ตัน (2001), p. 72.	๑. ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนองค์กร ๒. การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ ๓. การทำให้องค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ๔. การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ๕. การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องบุคลากร ๖. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น
Linda Holbeche (2004), p. 2.	๑. สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร มุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้อง ๒. บูรณาการความต้องการที่แตกต่าง ๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Frank Buytendijk (2006), p. 35.	๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหา แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย ๒. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม ๓. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกัน ๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ และปฏิบัติได้ ๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ

๒.๒.๑๓ องค์กรประกอบและตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

มีนักวิชาการและนักปฏิบัติการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะ ซึ่งมีส่วนที่ใกล้เคียงกันและบางส่วนที่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วสามารถนำจุดเด่นของแต่ละคนหรือแต่ละคณะมาเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้เป็นอย่างดี

ตัวแบบของคณะวิจัย Roffey Parks ที่มี Linda Holbeche เป็นหัวหน้าคณะวิจัยองค์กรต่าง ๆ จำนวน ๔๐๐ แห่ง ในปี ๒๐๐๕ และพบว่า องค์กรที่จะเป็น HCO ได้ ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้ และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแบบ HCO ซึ่งมีองค์ประกอบ ๖ ประการ ดังนี้^{๕๗}

๑. ความสามารถขององค์กรจะเปลี่ยนแปลง

หมายถึง องค์กรต้องวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับให้ยอมรับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่เรียกว่านี้จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก

การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

๒. การสร้างความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง

โดยวิธีนี้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่าง ๆ ในองค์กร เพราะการสร้างให้เกิดองค์กรแบบ HCO ได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงาน

^{๕๗} Linda Holbeche, "HR and The High Performance Organization", (Strategic HR Review), vol 5. No. 2. January – February, 2004, P. 32.

ร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ ๆ

๓. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน

ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่า และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงานโดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในที่ที่มีความหลากหลายได้

๔. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง

บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ งานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญ เช่น การมีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

๕. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็เกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ดึงดูดพนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรจะต้องดูแลด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

๖. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization)

การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การเป็นองค์กรที่ต้องสร้างความไว้วางใจเชื่อใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผยเป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าองค์กร

ตัวแบบของ Frank Buytendijk ตัวแบบ HCO ที่น่าสนใจอีกแบบหนึ่ง คือ ตัวแบบ HCO ของ Frank Buytendijk และคณะ ซึ่งได้ทำการสำรวจองค์กรที่เป็น HCO ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ลักษณะร่วมที่เป็นองค์กร HCO มีอยู่ ๕ ประการ คือ^{๕๘}

๑. ต้องการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่า การเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็น HCO สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุ

^{๕๘} Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”. (Business Performance Management Magazine), February, 2006, p. 35.

พันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้จะยกตัวอย่างองค์กรที่เป็น HCO จำนวน ๒ แห่งที่มีการกำหนดพันธกิจที่ดี องค์กรแรกคือ บริษัท NIKE ซึ่งกำหนดพันธกิจของบริษัทไว้ว่า

“ต้องการที่จะเป็นแรงบันดาลใจและริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักกีฬาทุกคนในโลกนี้ ถ้าท่านมีร่างกาย ท่านก็เป็นนักกีฬาคนหนึ่ง”

ส่วนองค์ประกอบที่สองคือบริษัท British Telecom ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า

“เรามีความกระตือรือร้นที่เกี่ยวกับลูกค้า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้า เป้าหมายก็คือการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า”

จากพันธกิจขององค์กรทั้งสองแห่ง จะเห็นได้ว่า เมื่อพนักงานได้รับทราบพันธกิจของบริษัทก็จะรู้ว่าจะควรปฏิบัติให้ได้ผลงานออกมาอย่างไรหรือส่งมอบบริการเช่นใดให้กับลูกค้าของบริษัท

ในองค์กรที่เป็น HCO จะมีการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ในแผนการจัดการ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจด้วย

๒. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร (Shared Values) บรรทัดฐาน และค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่เป็น HCO เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกันถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ในที่นี้จะยกตัวอย่างบริษัทรถยนต์ จำนวน ๓ แห่ง ที่มีค่านิยมที่เชื่อมโยงกับภายในและสอดคล้องกับกับความต้องการของลูกค้า ดังตารางดังนี้

การเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมของบริษัทและความคาดหวังของลูกค้า

	ค่านิยมขององค์กร	ความคาดหวังของลูกค้า
๑. BMW	- เน้นการออกแบบ - การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี	- รถยนต์ที่มีสมรรถนะสูง
๒. VOLVO	- ความปลอดภัย	- ความสบาย - ความรู้สึกผ่อนคลายในการขับรถ
๓. TOYOTA	- การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ - คุณภาพ	- ลดขั้นตอนในการรักษา

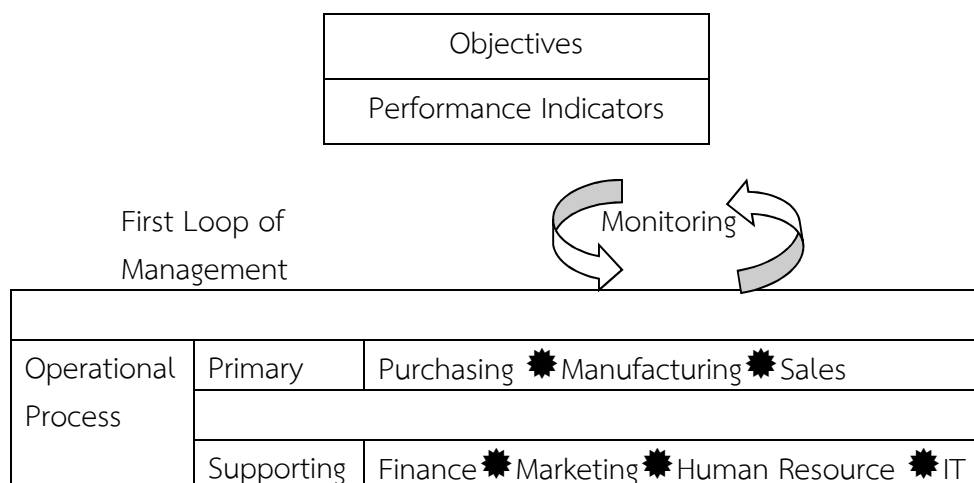
แหล่งที่มา : Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, Business Performance Management Magazine, February, 2006.

ผู้บริหารขององค์กรที่เป็น HCO ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและองค์กรต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง บริษัท เฟอร์นิเจอร์ยักษ์ใหญ่ที่ชื่อว่า IKEA เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเชื่อมโยงทั้งภายในระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก โดยที่ IKEA มีพนักงานทั่วโลกถึง ๘๔,๐๐๐ คน มีสาขา ๑๗๙ แห่ง ใน ๒๓ ประเทศ ซึ่ง IKEA ค้นพบว่าลูกค้าต้องการสินค้าดี

ราคาถูก มีประโยชน์ใช้สอยและออกแบบที่ดี ซึ่งค่านิยมและความคาดหวังของลูกค้า ถูกนำมาสื่อสารให้กับพนักงานในบริษัทได้ทราบ ซึ่งที่บริษัทนี้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าและมารับของได้ที่โรงงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและทำให้สินค้ามีราคาถูก ส่วนผู้บริหาร เมื่อเดินทางไปติดต่องานจะเดินทางในสายการบินชั้นประหยัด ไม่ต้องมีรถสิบล้อมารับ – ส่ง เพราะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายมากโดยไม่จำเป็น ในการทำงานก็คือค่าใช้จ่ายของพนักงาน จะเห็นได้ว่าบริษัทที่เป็น HCO จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยังดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ในการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้องค์กรโดยทั่วประเทศจะมีวงจรการบริหาร ๒ วงจรหลัก



แผนภาพที่ ๑๐ : วงจรหลักของการบริหารองค์กร

แหล่งที่มา: Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, Business Performance Management Magazine, February, ๒๐๐๖.

จากภาพ วงจรแรกเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่ายและมีคุณภาพในกระบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดปัจจัยภายนอก ในองค์กรที่ยังไม่ใช่ HCO การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่มีเกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์กรที่เป็น HCO แล้ววงจรทั้งสองวงจรจะมีการเชื่อมโยง โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกส่งมาถึงวงจรแรกในรูปแบบของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง ๒ วงจรจะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ตัวอย่างในที่นี้คือบริษัท Ten Behe Group ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสินค้าเนื้อวัวของประเทศเบลเยียม ในแต่ละโรงงานจะมีตัวชี้วัด (Balanced Scorecard) ส่วนฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีตัวชี้วัดของบริษัท (Corporate Scorecard) โดยมีตัวเสริมแรง

คือ ค่าตอบแทน (Incentive Pay) เชื่อมอยู่ในตัวชี้วัดของบริษัทด้วย ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเบี่ยงเบนออกไป จะแสดงเป็นไฟบน Scorecard ที่แสดงผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

ในองค์กรที่เป็น HCO การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ ๔ วิธี คือ (๑) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (๒) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป (๓) การควบคุมช่องทางต่าง ๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall - Mart ใช้ระบบ Just - in - time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้าและ (๔) การบริหารงานแบบโครงการ (Project - Based - Management) บริษัท Oracle เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลาย ๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

๕. ต้องมีการเชื่อมส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร

การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็น HCO จะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา

โดยสรุป องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือ HCO ต้องเป็นองค์กรที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยคำนึงถึงความต้องการของพนักงานและความคาดหวังของลูกค้าสูงสุด และสร้างค่านิยมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแกร่งทั้งทั้งองค์กร

ตัวแบบของบริษัท The Bekeley Consulting Group

บริษัท The Bekeley Consulting Group ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแบบ HCO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรแบบ HCO ไว้ดังนี้^{๕๔}

๑. เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ หมายถึง การให้ความสำคัญในส่วนที่เป็นความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของงานต้องสามารถวัดออกมาได้และต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

๒. เน้นผลผลิต ต้องมีการวิเคราะห์ วิจัย อยู่ตลอดเวลา ในกระบวนการผลิตที่ให้ผลตอบแทนสูง เน้นความมีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากร

๓. เน้นการตอบสนองและการปรับตัว มีความสามารถในการแก้ปัญหาและปรับตัวอย่างรวดเร็ว

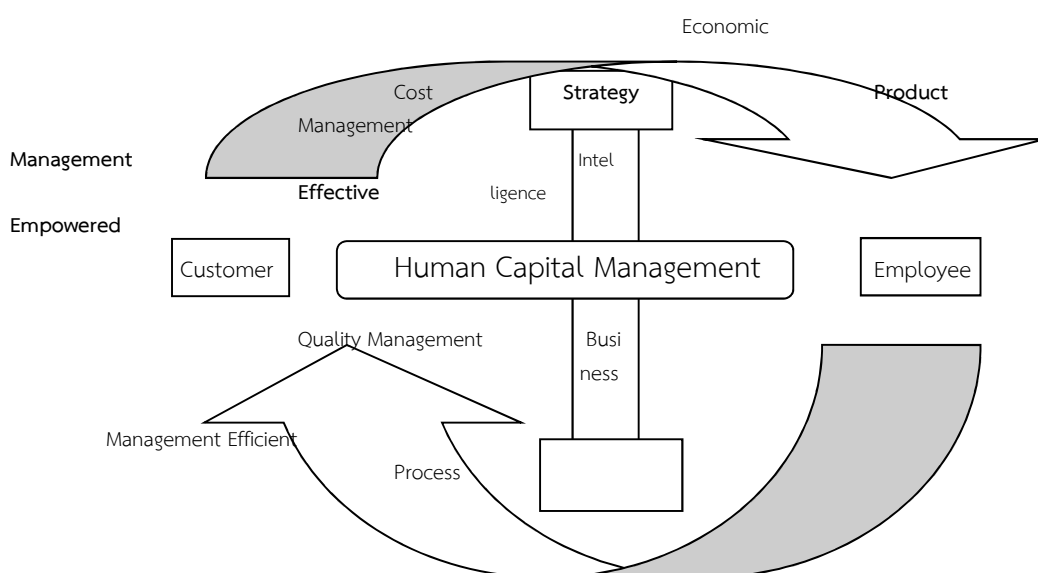
๔. เน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งต้องมีความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หาวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

^{๕๔} The Bekeley Consulting Group, “High Performance Organization”, (Collective Wisdom), Vol. 2, Issue. 2.

๕. เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงานมีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน

ตัวแบบของบริษัท Engineering, Management & Integration Inc.

บริษัท Engineering, Management & Integration Inc.(EM & I) ได้นำเสนอตัวแบบของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้อธิบายว่า^{๖๐} องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ต้องมีความสามารถ ๔ ประการ ประกอบด้วย คน / กระบวนการ / โครงการ / และโครงงาน และระดับที่ถือว่าสูงสุด มีผลงานสูงสุด มีสมรรถนะสูงสุด คือ ระดับที่ ๕ ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่องค์กรเติบโตเต็มที่ (Maturity) ดังภาพที่ ๑๑



แผนภาพที่ ๑๑ : ตัวแบบ HCO ของบริษัท Engineering, Management & Integration Inc.

แหล่งที่มา: Donn Di Nunns, Evolving A Performance Organization, แหล่งที่มา www.eml.com.

จากภาพ แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ๔ ประการ ขององค์กรแบบ HCO คือ
 ๑. ความสามารถด้านคน ประกอบด้วยทุนมนุษย์ แยกเป็นลูกค้าและพนักงาน
 ๒. ความสามารถด้านกระบวนการ หมายถึง ความสามารถการจัดการทางธุรกิจ
 ๓. ความสามารถด้านโครงการ หมายถึง วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน แยกออกเป็น ๔ ส่วน

คือ

๓.๑ ด้านเศรษฐกิจ

^{๖๐} Donn Di Nunns, Evolving A Performance Organization, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.eml.com. [๑ ธันวาคม ๒๕๕๖].

๓.๒ ด้านการมอบอำนาจ

๓.๓ ด้านประสิทธิภาพ

๓.๔ ด้านประสิทธิผล

๔. ความสามารถด้านโครงการ หมายถึง ระบบข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ

๔.๑ การจัดการด้านคุณภาพ

๔.๒ การจัดการด้านเวลาและค่าใช้จ่าย

ตัวแบบของ Lawrence M. Miller

Miller ได้เสนอหลักการหรือคุณลักษณะขององค์กรแบบ HCO ว่าต้องมี

๑. คุณค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าดีทางธุรกิจในที่นี้หมายถึง คุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรการเติบโตของตลาดนวัตกรรมในการผลิตคุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น

๒. มีค่านิยม เห็นแก่สังคม คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม และทั้งสองหลักการนี้ต้องไปด้วยกัน การเป็นองค์กรแบบ HCO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่ คือ เปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบความไว้วางใจ (High Control to High Trust)

๑. เน้นทีมงาน

๒. เน้นการผลิตความรู้

๓. เน้นการตัดสินใจร่วม

๔. เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม

๕. เน้นองค์กรแนวนอน

๖. เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัตร

๗. เน้นองค์กรที่ไร้ขอบเขต

๘. เน้นการบริหารแบบเปิดเผย

๙. เน้นการลงโทษบุคคล

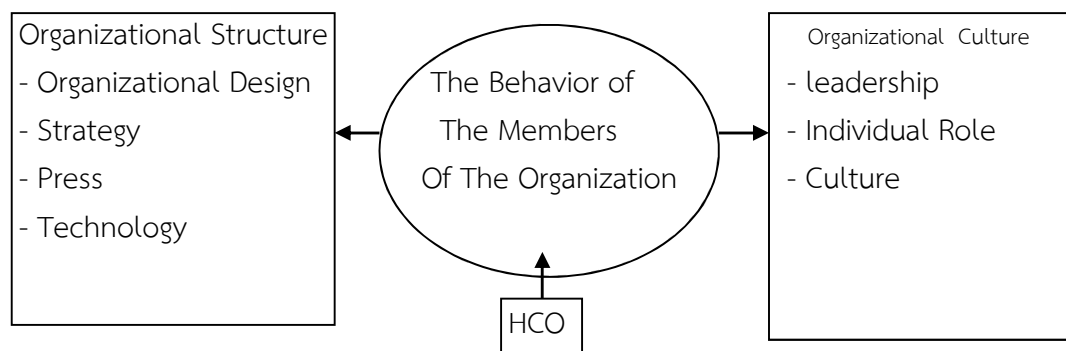
คุณลักษณะนี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ๒ ประการ คือ เป็นองค์กรที่มีลักษณะสูง และเป็นมิตรกับสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบประชาชน

ตัวแบบของ De Waal

De Waal^{๖๑} ได้เสนอรูปแบบของ HCO ซึ่งประกอบด้วย ๔ ส่วนหลัก ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย การออกแบบองค์กร กลยุทธ์องค์กร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี อีกส่วนหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ บทบาทของแต่ละบุคคลทั้งปัจจัยด้านวัฒนธรรมดังกล่าว

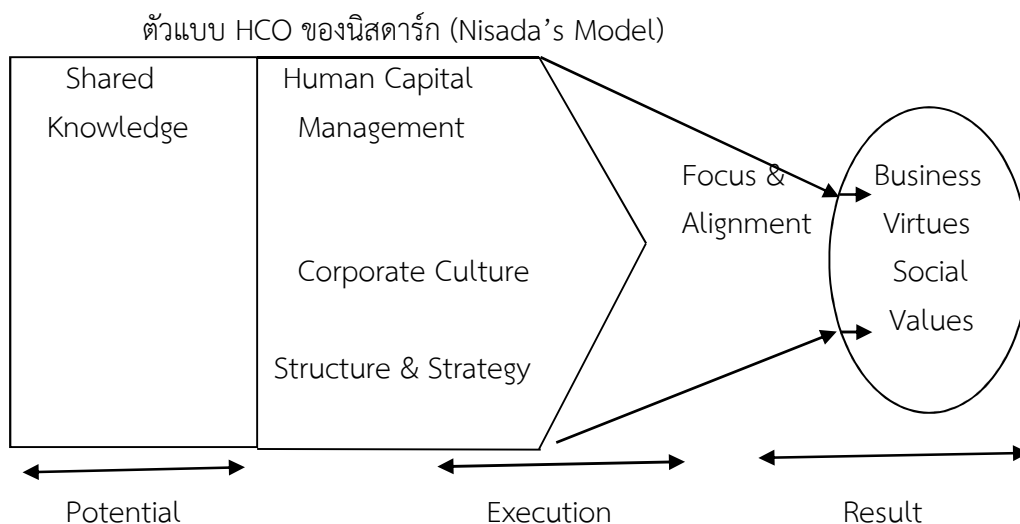
External Environment

^{๖๑} Andre A. De Waal, CPM : Balance Your Organization ? อ้างใน : (Performance Management). NL/comppt05/andre_de_waal.ppt# 628, 6, slide 6, 2005, [๒๕๕๕].



แผนภาพที่ ๑๒ : ตัวแบบ HCO ของ De Waal

แหล่งที่มา: Andre A. De Waal, CPM : **Balance Your Organization ?** 2005.



แผนภาพที่ ๑๓ : HCO's Model (Niasda's Model)

แหล่งที่มา: นิสดาร์ก เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์, ๒๕๕๑.

นิสดาร์ก ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบ HCO ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้น ควรมีองค์ประกอบ คือ

๑. ต้องมีรากฐานที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง
๒. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
๓. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
๔. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่ท้าทาย และเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด

๕. มีการบูรณาการตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล

๖. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างควมมีคุณค่าที่ดีให้กับสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

จากการที่ได้นำเสนอรูปแบบของ HCO ทั้งสิ้น ๗ ตัวแบบ (Model) ของ Reffey Park, Freank Buytendijk, Berkeley Consulting Group, EM & I, Lawrence M. Miller, De Waal และ นิสตาร์ก ถ้านำมาวิเคราะห์โดยแนวคิดที่มาขององค์กรแบบ HCO จะเห็นได้ว่า องค์กรแบบ HCO เป็นแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงองค์กรที่ไม่เหมือนแนวคิดเก่า แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนในการยอมรับและผูกพันที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแนวคิดนี้เกิดจากการมองว่าสาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรในอดีตไม่ประสบความสำเร็จเพราะเกิดจากการต่อต้านของพนักงาน ทำให้ถึงต่อต้าน เพราะการเปลี่ยนแปลงได้ทำลายสัญญาระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งหัวใจของสัญญาแบบเก่านี้คือความไว้วางใจ (Trust) เมื่อนายจ้างเกิดความไม่ไว้วางใจ ลูกจ้างก็ไม่เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามหรือความรู้ความสามารถที่เขามีให้กับองค์กร ผลลัพธ์ก็คือ องค์กรไม่มีทางบรรลุผลงานสูงไม่ว่าองค์กรจะคิดค้นชี้ตัววัดเช่นไร

ดังนั้น องค์กรแบบ HCO ต้องเริ่มจากคนหรือจากพนักงานซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า เพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่พนักงานสะสม เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจว่าเขาจะเอาสิ่งที่มีมาทุ่มเทให้กับองค์กร แนวคิดที่ชัดเจนในทั้ง ๗ ตัวแบบ น่าจะเป็นของ Reffey Park เพราะคุณลักษณะด้านทุนมนุษย์ น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแบบ HCO ถ้าพิจารณาลักษณะตัวแบบของ Roffey Park ทั้ง ๗ ประการ จะเห็นได้ว่าความสำคัญและจุดเน้นอยู่ที่ตัวคนมากที่สุด

อีกตัวแบบที่มีความน่าสนใจอย่างมากคือ ตัวแบบของ Lawrence Miller ที่พูดถึงหลักการของ HPO ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความดีของธุรกิจกับเน้นค่านิยมสังคม (Societal Values) เพราะถ้าเน้นไปในด้านเดียวก็ไม่ดี เช่น มองแต่ประโยชน์ขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงความ เป็นธรรมหรือผลกระทบของสังคม องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม ได้อย่างไร ในตัวแบบของ Miller ได้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญขององค์กรแบบ HCO ซึ่ง มุ่งที่คนเป็นส่วนใหญ่มีเพียง ๓ คุณลักษณะ ที่พูดถึงองค์กร เช่น ต้องเป็นองค์กรแบบแนวนอน ต้องมี โครงสร้างที่เป็นพลวัตร ต้องไร้ขอบเขต ซึ่งสอดคล้องกับของ Roffey Park ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตัวแบบที่น่าสนใจรองลงไปอีกคือ EM & I ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งด้านอ่อน (Soft – Side) เช่น ด้านคน วัฒนธรรม แรงจูงใจ และด้านแข็ง (Hard – Side) เช่น โครงสร้างกลยุทธ์ ธุรกิจ และตัวแบบของ EM & I ยังมองการเป็น HCO เป็นการพัฒนาจากขั้นพื้นฐาน องค์กรเริ่มตระหนักว่า จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร มาถึงขั้นที่สอง มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายขององค์กรมีการสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับทราบ จนมาถึงขั้นที่สาม ในขั้นนี้ได้มีการผนวกเอาพวกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเปลี่ยนแปลง มีการวางกลยุทธ์ในการบริหารคนและเตรียมการพัฒนาคน จนมาถึงขั้นที่สี่ ซึ่งเป็นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยการบูรณาการกลยุทธ์เข้าไปในทุกส่วนขององค์กร จนมาถึงขั้นสุดท้ายคือ The

Innovative Organization มีการนำเอาความรู้ต่าง ๆ มาบูรณาการ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เพิ่มคุณค่าใหม่ ให้กับองค์กร มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อยู่ในองค์กรในปัจจุบันก่อน

มีอีกประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจคือ^{๖๒} องค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือ HCO นั้น ไม่ใช่เรื่องเดียวกันกับการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) หรือ TQM แต่มีผลการวิจัยมากพอสมควรที่ได้แนวคิดทั้งสองนี้มารวมกัน ซึ่งไม่ใช่แค่ TQM เท่านั้น แนวคิดหรือคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดให้เกิดน้อยที่สุด (Six Sigma) ก็เอามารวมกับแนวคิด HCO เช่นเดียวกัน เพราะจะเห็นว่า ในขณะที่การจัดการคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดนั้น เป็นการกำหนดจากบนลงล่าง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและคุณภาพที่ชัดเจน เสร็จแล้วจึงกระจายไปไปยังส่วนต่าง ๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน ที่เรียกว่าการบริหารแบบเข็มมุ่ง โดยเข็มมุ่งจะประกอบด้วยเป้าหมายที่วัดค่าและมาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ส่วนแนวคิดแบบ HCO นั้น เป็นการบริหารจากข้างข้างล่างขึ้นบน โดยการทำให้คนเกิดความไว้วางใจ ดังนั้น ถ้าเอาสองแนวคิดนี้มารวมกัน ก็อาจเปรียบเทียบกับ TQM หรือ Six Sigma เหมือนเมล็ดพันธุ์ชั้นยอด ในขณะที่ HCO เปรียบเสมือนดินปลูกที่อุดมสมบูรณ์ เมื่อรวมกันก็จะทำให้ได้ต้นไม้ที่มีผลดี

จากการที่ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแบบ HCO รวมถึงตัวแบบของนักวิชาการและนักปฏิบัติทุกท่านตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าแนวคิด ทฤษฎี ที่สามารถอธิบายการเป็นองค์กรแบบ HCO ได้อย่างดี คือ วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะการพัฒนางานองค์กร ผู้วิจัยประมวลได้ว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ มีแนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะการพัฒนางานองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวแบบขององค์กร

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Linda Holbeche (2004, p. 2)	๑. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงานทุกคน ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหาร ๒. สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง ๓. สร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ๔. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง
Frank Buytendijk, (2006)	๑. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ๒. แบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร

^{๖๒} นิสดาร์ก เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : กราฟิโก ชิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๑) หน้า ๘๒ – ๘๓.

ตารางที่ ๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวแบบขององค์กร (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
	๓. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั้งทั้งองค์กร ๔. ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ๕. มีการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร
Andre A. De Waal, (2005).	๑. โครงสร้างขององค์กร ๒. เทคโนโลยี ๓. วัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้นำ บทบาทของแต่ละบุคคลรวมทั้งปัจจัยด้านวัฒนธรรม
นิสตาร์ก เวชยานนท์ (๒๕๕๑, หน้า ๘๓ – ๘๔).	๑. การบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง ๒. วัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ ๓. ระบบการสร้างและสะสมความรู้ ๔. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย พันธกิจ ที่ท้าทายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด ๕. การบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร ๖. การบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพราะไม่ว่าการทำงานใดก็ตาม การที่บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานก็จะสามารถพัฒนางานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เมื่องานประสบผลสำเร็จบุคลากรขององค์กรก็สามารถดำรงตนได้อย่างมีความสุข และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์กับตนเองและสังคมตลอดไป

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เอกสารที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการได้กล่าวอธิบายไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรืออาจล้มเหลวได้ และถ้า

องค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ องค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จ หรือเป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย^{๖๓} และการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๖๔} ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการสั่งการ การบริหารและการนิเทศงาน รวมถึงการเป็นเจ้าของ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ต้องมีคุณลักษณะต่อไปนี้อย่างไร เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่สามารถตอบสนองได้^{๖๕} ในส่วนของการส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรอันเนื่องมาจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ถ้าองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรนั้นก็จะมีโอกาสจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้^{๖๖}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมตามจริต ๖ และที่สำคัญ คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง เช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้อุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียน พระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ ๕ พรรษา^{๖๗} อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนา

^{๖๓} จีระ หงส์ดามรงค์, แนวคิดและหลักการ ขอบข่าย ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓๑, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕.

^{๖๔} กิรติ ยศยิ่งยง, การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี, (ประเทศไทย), จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๖๕} ชาญชัย อาจินสมจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เอกสารอัดสำเนา, (๒๕๔๕), หน้า ๘๑.

^{๖๖} เขาว์ โรจนแสง, องค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๗, (นนทบุรี:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙๓.

^{๖๗} พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๙.

มนุษย์โดยการมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล^{๖๘} จากความหมายที่กล่าวมาในเบื้องต้นพอสรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้แนวคิดความหมายของการพัฒนาไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับกับงานในหน้าที่บุคคลนั้นกระทำอยู่ และเป็นกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญและทัศนคติ ตลอดจนเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเพื่อเป็นการศึกษาของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการเพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้ อยากเห็นของบุคคลนั้น^{๖๙} ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีความสามารถในการสรรหา พัฒนา และธำรงกำลังคนให้มีคุณภาพสูง (High – Quality Workforce) ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถปฏิบัติได้ผลดียิ่ง (High – performing Organization)^{๗๐} หรืออาจกล่าวได้ว่า “การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” และกล่าวเพิ่มเติมว่า “ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ”^{๗๑} และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในสังคมตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม^{๗๒}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กลยุทธ์และทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร รวมทั้งมี

^{๖๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก** หมวดศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร ; ธรรมสภา, ๒๕๓๔), หน้า ๕๑.

^{๖๙} Megginson, Leon C. **Personnel : A Behavioral Approach to Administration**. (Homewood: Richard D Irwin, 1969), p. 145.

^{๗๐} Harry & Bowin, **Human Resources and Technology**, (Manchester University, UK. Human Resources), Employment [volume 2], p. 6.

^{๗๑} Mondy & Noe, **Human Resources Development**. (Lts Technological Dimension, 1986), p. 12.

^{๗๒} Nadler, Leonard, **Designing training program : The critical events model**. Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982, p. 12.

ทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังตาราง ๒.๘ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๘ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จิระ หงส์ดารมภ์ (๒๕๔๐, หน้า ๑๑)	๑. การเตรียมตัวเข้าไปมีส่วนร่วม ๒. กระบวนการทางการเมือง ๓. การเพิ่มพูนทุนมนุษย์
กิริติ ยศยิ่งยง (๒๕๔๘, หน้า ๑๑)	๑. ปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากร ๒. ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล ๓. การฝึกอบรม ๔. กระบวนการพัฒนาองค์กร ๕. ดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์
ชาญชัย อาจินสมาจาร (มปป, หน้า ๑๒)	๑. เป็นระบบที่สามารถสนองตอบได้ ๒. ผู้รับผิดชอบสำหรับการสั่งการ
เชาว์ โรจนแสง (๒๕๔๕, หน้า ๓๙๓)	๑. จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ๒. มีความสำคัญต่อองค์กร ๓. องค์กรประสบความสำเร็จ / ความล้มเหลว
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๓๔, หน้า ๕๑)	๑. การมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ ๒. ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย
พระธรรมศาสตร์, (ประยูร ธมมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๓๙)	๑. การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา ๒. มอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ ๓. การฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียน ๔. อยู่ภายใต้การปกครองดูแลจนครบ ๕ พรรษา

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนะของนักวิชาการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ถ้ามนุษย์มีการพัฒนาจะเป็นกำไรไม่ใช้ต้นทุน ดังนั้น การที่มนุษย์มีความรู้แล้วนำความรู้นั้นมาพัฒนาทรัพยากรด้านอื่น ๆ ให้มีคุณค่าได้ เพราะฉะนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่สำคัญที่สุด และมีนักการศึกษามากมายได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

“คน” เป็นนักพัฒนาตนเอง เริ่มตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาด้วยการยังชีวิตให้อยู่รอดเป็นคน ด้วยการมีลมหายใจ ที่บ่งบอกของความอยู่รอดได้จนเป็นสภาพบุคคล ตามประมวลกฎหมายแพ่งและ

พยานิชัย ลักษณะ ๒ หมวด ๑ บุคคลธรรมดา ส่วนที่ ๑ สภาพบุคคล มาตรา ๑๕ กล่าวว่า “บุคคล” คือ สภาพบุคคลย่อมเริ่มแต่เมื่อคลอดแล้วอยู่รอดเป็นทารก และสิ้นสุดเมื่อตาย^{๗๓}

คำว่า “การพัฒนา” คืออย่างไร ก่อนอื่นต้องทราบว่า “พัฒนา คือ มุ่งให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มุ่งให้ทุกคนมีความสุขสบาย” ดังนั้น ทุกคนจึงมุ่งที่จะพัฒนา แต่เพราะการที่ทุกคนมุ่งที่จะพัฒนานี้เองจึงมีทางทำให้เสียได้ เพราะว่าผู้ที่ไม่ได้มุ่งให้เกิดความก้าวหน้าแต่แท้จริงรวมอยู่ด้วยหรืออาจเป็นว่าฝ่ายตรงข้ามนำเอาคำว่า “พัฒนา” ไปใช้ด้วยก็ได้ ผู้ที่ฉลาดมีไหวพริบดีจึงแยกแยะได้ว่า ใครจะมาพัฒนาให้และใครจะมามุ่งพัฒนาเพื่อประโยชน์ของฝ่ายพวกตัว”^{๗๔}

การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายไว้ การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งซึ่งกำหนดให้มีคุณค่าและเป็นไปตามขั้นตอน เพราะฉะนั้น การพัฒนาเป็นกระบวนการทำให้เจริญก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนา การพัฒนาเป็นทั้งสื่อ (Means) และจุดหมายปลายทาง (End)^{๗๕}

การพัฒนา (Development) ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและแปลงรูปสภาพแวดล้อม โครงสร้างกระบวนการและพฤติกรรมของระบบ และปัจเจกบุคคล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมเพื่อตอบสนองข้อเรียกร้องและความต้องการของมวลมนุษยชาติทั้งในแง่ของความยากจน ความเขลาหรือไม่รู้ ความเจ็บไข้ได้ป่วยและความหิวโหย^{๗๖}

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง “การพัฒนาตัวของบุคลากรให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสุจริตในการทำงาน มีความขยันในการทำงาน มีความรับผิดชอบ พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และสามารถผ่านการประเมินการทำงาน”^{๗๗}

การพัฒนา (Development) คือ กระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดที่ทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา^{๗๘} แต่ว่าทุนเป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนามนุษย์โดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดมุ่งหมายของชีวิตคือ ความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัว

^{๗๓} นิยามา เกิดวิชัย, **ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ ๑ - ๖** แก้ไขเพิ่มเติมครั้งสุดท้าย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติเนย์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗.

^{๗๔} **พระบรมราโชวาท**, พระราชทานแก่ผู้นำเยาวชนและเจ้าหน้าที่ ณ สำนักจิตรลดาโรฐาน, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๒.

^{๗๕} จานงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, **สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๑.

^{๗๖} ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๑๑๖.

^{๗๗} จานงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, **สังคมวิทยาตามแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๖.

^{๗๘} อมรเทพ แก้วกลสิกรรม, น.ท.ผ.ศ, **การพัฒนาบุคคล**, วารสารโรงเรียนนายเรือ, ม.ค. - มี.ค.๒๕๔๙, (อัสสัมชัญ).

บุคคล^{๗๙} โดยหลักการเปลี่ยนแปลงเขาเชื่อว่า การผสมผสานระหว่างสิ่งที่ขัดแย้งหรือตรงกันข้ามทำให้เกิดความกลมกลืนในที่สุด และความชั่วร้ายเป็นเพียงขั้นหรือระดับหนึ่งในความกลมกลืน ไม่มีความชั่วร้ายอันแท้จริงเลย เป็นเพียงชนิดแห่งความดีอีกชนิดหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ ความชั่วเป็นส่วนอันจำเป็นของความดีที่สมบูรณ์^{๘๐}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อที่จะนำมาใช้ในเรื่องการพัฒนาที่ดีขององค์กร คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ ดังตาราง ๒.๙ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๙ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Meggison, Leon C. (1967, p. 145)	๑. ยกระดับความสามารถ ๒. มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ
Mondy & Noe. (1986, p. 12)	๑. อาศัยพลังความสามารถของคน ๒. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
Nadler, Leonard (1982, p. 12)	๑. สร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ๒. ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในสังคม ๓. ตอบสนองความต้องการ
พ.ท.ญ. นัยนา เกิดวิชัย (๒๕๔๑, หน้า ๑๗)	๑. เป็นนักพัฒนาตนเอง ๒. บ่งบอกความอยู่รอดได้จนเป็นสภาพบุคคล
จำนงค์ดิวัฒน์สิทธิ์ (๒๕๔๔, หน้า ๑๖๑)	๑. เป็นกระบวนการที่นำมาปฏิบัติ ๒. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลง ๓. กระบวนการทำให้เจริญก้าวหน้า
ติน ปรัชญพฤทธิ (๒๕๓๕, หน้า ๑๑๖)	๑. โครงสร้างกระบวนการและพฤติกรรมของระบบ ๒. ตอบสนองข้อเรียกร้อง

^{๗๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๘๐} เฮอแรคลิตัส (Heraclitus) ปรัชญาเมธีกรีก เกิด พ.ศ. ๓ - ๖๔ ที่เมืองเอเฟซุส เมืองหลวงของเอเชียไมเนอร์, อ่างใน จำนงค์ ทองประเสริฐ, ปรัชญาตะวันตกสมัยโบราณ, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๓๓), หน้า ๑๒๒ - ๑๒๓.

ตารางที่ ๒.๙ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อมรเทพ แก้วกลังกร (๒๕๔๙, (อัตสำเนา)	๑. กระบวนการเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาพใหม่ ๒. การพัฒนาเป็นทั้งสื่อและจุดหมายปลายทาง
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๔๓, หน้า ๕๑)	๑. การมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร ๒. จุดหมายของชีวิตคือความสุข อิสระภาพความดี

๒.๓.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นการดำเนินงานบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ (Chain circle) ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางแผนโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพคนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์กร ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

๑. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

๒. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ

๓. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้ มาอำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกัน สนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลก จึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

๔. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

๕. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งจะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป (Overspecialization) ก็จำทำให้กระบวนการงานบางอย่างติดขัดหรือรอานถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “put the right man on the right job” (ใช้คนให้เหมาะกับงาน)

๖. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพเพื่อบริหารงานยามวิกฤตได้ หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๗. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดี มีสมานฉันท์^{๘๑}

ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย^{๘๒} โดยความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยพอสรุปสาระสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

๑. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนามากยิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๘๓}

นอกจากนี้ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาว่า การพัฒนามนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็ค่อย ๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ดีงามมากขึ้น การที่จะสร้างสันติก็มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการศึกษาซึ่งได้แก่ไตรสิกขานั้นเอง^{๘๔} ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าในสมัยก่อนผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเลย หรือแม้แต่ในสมัยปัจจุบันสำหรับองค์กรขนาดเล็กก็ไม่เคยจัดให้มีแผนกบริหารงานบุคคล เพราะเห็นว่างานบุคคลเป็นงานที่ง่าย

^{๘๑} บรรยงค์ โตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐ – ๒๑.

^{๘๒} บุญเลิศ ไพรินทร์, *พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^{๘๓} พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑.

^{๘๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมดศึกศาสนา*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๙๖.

ๆ คงไม่มีปัญหาอะไร ต่างมุ่งให้ความสนใจทางด้านเทคนิคหรือเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัยอย่างเดียว จนต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นทั้ง ๆ ที่มีเครื่องมืออย่างดีช่วยในการปฏิบัติงานจึงคิดกันว่าจะต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้น และพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๘๕}

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องของผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ จึงต้องรับผิดชอบ และถ้าบุคลากรสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเพราะว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน และมีการพัฒนาปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” และยังเป็นปัจจัยที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังตาราง ๒.๑๐ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จำนง ทองประเสริฐ (๒๕๓๓, หน้า ๑๒๒ – ๑๒๓)	๑. การผสมผสานระหว่างสิ่งที่ขัดแย้ง ๒. เป็นส่วนอันจำเป็นของความสำเร็จที่สมบูรณ์
บรรยงค์ โตจินดา (๒๕๔๖, หน้า ๒๐ – ๒๑)	๑. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ๒. แรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญ ๓. การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก ๔. ตามให้ทันและปรับตัวให้ทัน ๕. มีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น ๖. เพื่อร่วมงานในองค์กร
บุญเลิศ ไพรินทร์ (๒๕๓๘, หน้า ๕)	๑. เปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ๒. ทักษะและทัศนคติ ๓. การฝึกอบรม
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๓, หน้า ๙๖)	๑. ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา ๒. สร้างสันติ

^{๘๕} เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๔ – ๑๕.

ตารางที่ ๒.๑๐ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๘, หน้า ๑)	๑. เป็นสื่อกลางในการประสานงาน ๒. องค์กรมีขวัญและกำลังใจ ๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม

๒.๓.๔ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ซึ่งเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรมเนื่องจากการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่เนื่องจากการเป็นกลางอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต^{๘๖} รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ยังอาจครอบคลุมถึงการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น^{๘๗} ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร^{๘๘} ซึ่งช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของ บุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การตั้งใจ ความเข้าใจการให้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดีเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่การฝึกอบรมจะเป็นวิธีที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดแบบอย่างเป็นทางการกับระดับพนักงาน สำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต^{๘๙} เป็นกระบวนการช่วยคนทำงานให้มีประสิทธิภาพในงานทั้ง

^{๘๖} เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๑), หน้า ๖.

^{๘๗} ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๗.

^{๘๘} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๖๕.

^{๘๙} บรรยงค์ โตจินดา, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๙๔.

ปัจจุบันและอนาคต เช่นเดียวกับการที่องค์กรซื้อวัตถุดิบมาดำเนินงานผสมผสานเพิ่มคุณค่าและขายได้กำไร ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นวัตถุดิบที่อาจเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม ภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การเพิ่มศักยภาพให้แก่คนทำงานอาจทำได้โดยการพัฒนานิสัยในการคิด การกระทำ ฝีมือ ความรู้และทัศนคติ^{๙๐} เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด^{๙๑} เป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้นทั้งทางด้านสารสนเทศ และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีโดยจะต้องผ่านกระบวนการโปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบมีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมนจากทุกองค์กรในแต่ละสาขาวิชาชีพ^{๙๒}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คงจะต้องมีการวางแผนในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังตาราง ๒.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เสนาะ ดิยาวี (๒๕๓๙, หน้า ๑๔ – ๑๕)	๑. มีแผนกบริหารงานบุคคล ๒. ผลผลิตขององค์กร
เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (๒๕๕๑, หน้า ๖)	๑. การฝึกอบรม ๒. การเตรียมบุคคล ๓. การลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ๔. การมีส่วนร่วม

^{๙๐} มัลลี เวชชาชีวะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันพัฒนาบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๔๙.

^{๙๑} เสนาะ ดิยาวี, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒๗.

^{๙๒} อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๐), หน้า ๒๔๘.

ตารางที่ ๒.๑๑ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อำนาจ แสงสว่าง (๒๕๔๐, หน้า ๒๔๘)	๑. การพัฒนาบุคลากรขององค์กร ๒. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ๓. รูปแบบมีมาตรฐานการฝึกอบรม
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (๒๕๔๒, หน้า ๑๓๗)	๑. การเรียนรู้ในรูปแบบ ๒. พัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ๓. การพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน
ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๖, หน้า ๒๖๕)	๑. การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จ ๒. เป็นระบบ ๓. เป้าหมายขององค์กร
บรรยงค์ โตจินดา (๒๕๓๘, หน้า ๑๙๔)	๑. การฝึกอบรม ๒. นโยบายขององค์กร ๓. การฝึกอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน ๔. เป็นวิธีที่ใช้งานสำหรับปัจจุบัน
มัลลี เวชชาชีวะ (๒๕๒๔, หน้า ๔๙)	๑. ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ๒. ภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ๓. ความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์

๒.๓.๕ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่จะมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายวิธี ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

๑. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดใน การสื่อความหมาย ทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และประการสำคัญที่สุดผู้บรรยายต้องมีความสามารถสร้างบรรยากาศที่ดึงดูดใจผู้เข้าฟังตลอดเวลาเพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด

๒. การประชุม (Conference) การประชุมเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำให้การประชุม (Opportunity) โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและก่อให้เกิดการประสานงานในขณะปฏิบัติงานต่อไป

๓. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุดเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนวิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจ รวมทั้งก่อให้เกิดความสนิทสนมและความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Learn by doing)

๔. การใช้กรณีศึกษา (Case study) การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย Harvard (Harvard Business School) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็คือต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและที่สำคัญให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อที่จะหาวิธีในการแก้ปัญหา

๕. การสาธิต (Demonstration) การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ระยะสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริง โดยผู้ฝึกสอนจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟังถึงขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

๖. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์กร ผู้จัดการมีหน้าที่กำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

๗. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job training) การฝึกอบรมวิธีนี้นี้มักจะใช้กับพนักงานใหม่หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical training) การฝึกความชำนาญ (Skill training) หรือการสอนงาน (Job instruction training)^{๙๓}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรม ดังนี้

^{๙๓} ญัตติพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๕ - ๑๕๘.

๑. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรมในขั้นนี้ก็คือการตรวจสอบและพิจารณา ให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการฝึกอบรมและการพิจารณากำหนดมาตรฐานที่ต้องการนี้เอง ก็จะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม

๒. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบชัด เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่าง ๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีใช้อบรมก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าว

๓. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม หมายถึง การพิจารณาเพื่อจะเสริมความรู้ความสามารถให้เกิดผลตามที่ต้องการ จะต้องมีกรอบเรื่องอะไรบ้าง รวมตลอดถึงการพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม ซึ่งถ้ากล่าวง่าย ๆ ก็คือ การจัดหลักสูตรและหัวข้อเรื่องที่จะอบรมนั่นเอง

๔. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในขั้นนี้ก็คือการพิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าวจะทำให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้น ควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม นอกจากนี้ ก็จะต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือ (media) ที่จะใช้อบรมด้วยว่าวิธีการเสนอข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดไหนจึงจะดีที่สุดที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้และเข้าใจได้ง่าย^{๙๔} ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือคน คนเป็นสื่อสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาชีวิต ทรัพยากรคนของประเทศส่วนใหญ่อยู่ในชนบทซึ่งเป็นทรัพยากรที่ต้องใช้แรงงานและเป็นทรัพยากรที่ด้อยคุณภาพ เนื่องจากขาดการเรียนรู้ ขาดโอกาสของการฝึกฝนอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม เราสามารถแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ดังต่อไปนี้

๑. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้ทราบถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับที่ท่าของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์กร วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กรให้เข้าใจถึงนโยบายงานและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะการที่คนงานจะเข้าทำงานในองค์กรบุคคลเหล่านี้ถ้าไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรหรือได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นอย่างถูกต้อง

๒. การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้การทำงานกันจริง ๆ โดยไม่ต้องอาศัยโรงเรียนที่ฝึกหัดงานเป็นพิเศษ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม เพราะฉะนั้น การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสมสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาในระยะสั้น

^{๙๔} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๗๖ – ๒๗๗.

และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้ หากเป็นงานที่ต้องอาศัยหลักการหรือทฤษฎีที่ลึกซึ้งก็จัดให้มีการสอนในห้องเรียน จึงเหมาะสำหรับงานง่ายประเภทไร้ฝีมือหรืองานกึ่งฝีมือ หากงานที่ต้องใช้ความรู้มากจะต้องอาศัยพื้นฐานทางการศึกษาเป็นสำคัญ

๓. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียนมีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ สำหรับระยะเวลาสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนการฝึก มีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมากกว่า ซึ่งคุณสมบัติของผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ งานคุมเครื่องจักร พิมพ์ดีด ผู้ตรวจและพนักงานรับจ่ายเงินธนาคาร เป็นต้น

๔. การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกอบรมประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ทั้งทางความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรม คือ อาจใช้วิธีการอบรมโดยให้ทำงานกับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่ฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

๕. การฝึกงาน เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์กรธุรกิจ วิธีการก็คือ นักเรียนศึกษาวิชาการอย่างหนึ่งจนจบหลักสูตรที่กำหนดไว้แล้วให้นักเรียนกลุ่มนั้นไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถตามหลักสูตรที่เรียนมาจากโรงเรียนนั้นเป็นระยะเวลาหนึ่งจนพอเห็นว่าพอจะออกไปทำงานจริง ๆ ได้ ซึ่งเท่ากับสอนภาคทฤษฎีที่โรงเรียนและภาคปฏิบัติที่โรงงานจนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูงหรืองานอาชีพ เช่น หมอ ทนายความ นักบัญชี เป็นต้น

๖. การฝึกอบรมพิเศษ ในบางกรณี นายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นในบริษัทของตน สำหรับการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ โดยนายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานออกไปฝึกงานกับสถานการศึกษาหรือองค์กรอื่น โดยเข้ารับการอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานเมื่อได้เข้ารับการอบรมแล้วจะเกิดทักษะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า กระบวนการพัฒนามนุษย์มีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังตาราง ๒.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (๒๕๔๒, หน้า ๑๕๕ – ๑๕๘)	๑. ให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ๒. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ๓. แสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้น ๔. ประมวลความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ๕. การฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริง ๖. วิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้
ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๑, หน้า ๒๗๖ – ๒๗๗)	๑. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรม ๒. เป้าหมายของการฝึกอบรม ๓. กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม ๔. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรม

๒.๓.๖ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่หลายแนวคิดหลายรูปแบบ และได้แบ่งออกเป็นหลายยุคหลายกลุ่ม แต่จะนำเอาทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เท่านั้น ซึ่งสาระสำคัญจะได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

๒. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

๓. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

๔. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะทางสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

๕. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น ๒ ระดับ คือ

๑. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง, และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

๒. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The need – hierarchy conception of human motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้เป็นลำดับ ดังนี้

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)

๓. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and needs)

๔. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs)

๕. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง Self – actualization needs)

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นตามลำดับ ดังจะอธิบายโดยละเอียดดังนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน

จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ

ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างใดก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslow อธิบายต่อไปว่า บุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทานสิ่งอื่น ๆ นอกจากนี้ จะไม่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เช่น การขาดแคลนอาหารมีผลแต่พฤติกรรม

ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็น เรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ และได้พบว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของ พฤติกรรมซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดสารอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างคือเมื่อ สงครามโลกครั้งที่ ๒ ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านั้นจะละทิ้งมาตรฐานทาง ศีลธรรมและค่านิยมต่าง ๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สถานการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกอย่างหนึ่ง ในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ เครื่องบินสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระภิกษุ Catholic อาศัยการมีชีวิตรอด โดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์เกิดความหิวขึ้น จะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย เนื้อหาความต้องการอื่น ๆ และแรงผลักดันของความต้อการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการ อื่น ๆ

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้ว บุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้น ใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็ก ๆ เนื่องจาก ทารกและเด็กเล็ก ๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ตัวอย่างเช่น ทารกจะรู้สึกกลัว เมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังเมื่อเขาได้ยินเสียงดัง ๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการ เรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็ก เกิดความเจ็บป่วย เช่น เด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็จะรู้สึกกลัวและอาจแสดงออกด้วยการผีนร่าย และความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและต้องการกำลังใจ

พ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กวัดขั่นและตามใจมากจนเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่า ได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัยการให้อนอนหรือให้กินไม่เป็นเวลา ไม่เพียงแต่ทำ ให้เด็กสับสนเท่านั้น แต่ก็ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อ แม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกัน ทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ตายจากไป สภาพเหตุการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้ที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มั่นคง สามารถคาดการณ์ได้ และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย

ความต้องการความปลอดภัยยังจะมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ใน บุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่าง ๆ และผู้ทำหน้าที่ให้การรักษายาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่ง คนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยด้วยกันทั้งสิ้น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ให้ ความยึดถือให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ ทำให้บุคคลรู้สึก “ปลอดภัย” ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญสิ่ง ต่าง ๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบ ของสังคมและเหตุการณ์อื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้

อาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด – ย้ำทำ (Obsessive – compulsive neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยเป็นโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้ายกาจและกำลังมีอันตรายต่าง ๆ เขาต้องมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขาและเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งที่เขาสามารถพึ่งพาอาศัยได้

๓. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs)

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการขั้นที่ ๓ ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อน ๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูก ๆ ได้ลดน้อยลงไปในนักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างย่อง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

ความรักเป็นผลมาจากการทดแทนสัญชาตญาณทางเพศ (Sublimation) สำหรับ Maslow ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของเรื่องเพศ (Sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน ๒ คน รวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกันการยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่าความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่นและรู้จักจะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกท้อแท้ไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเคียดแค้น กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้มีมักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความคับข้องใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่าง ๆ

สิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่ง ก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธความรู้สึกเช่นนี้ Maslow กล่าวว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็ก ย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่าความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยการใช้ก๊าซหรือน้ำมันนั่นเอง^{๙๕}

๔. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self – Esteem needs)

เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ ๓ ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่

^{๙๕} Maslow Abraham, *Motivation and Personality*, (New York : Harper and Row Publishers, 1970), pp. 170 - 174.

กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการที่นับถือตนเอง (Self – respect) ส่วนลักษณะที่ ๒ เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others)

๔.๑ ความต้องการนับถือตนเอง (Self – respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความเข้มแข็ง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นและมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

๔.๒ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง การได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขานและเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทัศนะของ Maslow ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจนั้นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อหลังจากความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้ว และ Maslow กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ ๔ กลับไปสู่ระดับขั้นที่ ๓ อีก ถ้าความต้องการระดับขั้นที่ ๓ ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกกระทบกระเทือนหรือสูญหายไปทันทีทันใด

ตัวอย่างที่ Maslow นำมาอ้างอิงคือ หญิงสาวคนหนึ่งซึ่งเธอคิดว่าการตอบสนองความต้องการความรักของเธอได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเธอจึงทุ่มเทและเอาใจใส่ในธุรกิจของเธอและได้ประสบความสำเร็จเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียง และอย่างไม่คาดฝันสามีได้ผลจากเธอไป ในเหตุการณ์เช่นนี้ปรากฏว่าเธอวางมือจากธุรกิจต่าง ๆ ในการที่จะส่งเสริมให้เธอได้รับความยกย่องนับถือ และหันมาใช้ความพยายามที่จะเรียกร้องสามีให้กลับคืนมา ซึ่งการกระทำเช่นนี้ของเธอเป็นตัวอย่างของความต้องการความรักซึ่งครั้งหนึ่งเธอได้รับแล้ว และถ้าเธอได้รับความพึงพอใจในความรักโดยสามีหวนกลับคืนมาเธอก็จะกลับไปเกี่ยวข้องในโลกธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง

ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่ว ๆ ไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถและความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอใจเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการรับรู้ของตนเองในทางนิเสธ (Negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัวและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงจังมากกว่าชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคลและความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริง และเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

๕. ความต้องการที่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self – actualization needs)

ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังงานอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุป การเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีก็ต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายของตนที่ตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง”^{๙๖}

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว Maslow เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตนเองในสิ่งเหล่านี้ “ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ตั้งใจของเรา ความคิดสร้างสรรค์”^{๙๗}

ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมีได้มีเพียงเฉพาะศิลปินเท่านั้น คนทั่ว ๆ ไป เช่น นักกีฬา นักเรียนหรือแม้แต่กรรมกรก็สามารถมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงได้ถ้าทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ดีที่สุด รูปแบบเฉพาะของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะมีแตกต่างอย่างกว้างขวางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง กล่าวได้ว่ามันคือระดับความต้องการที่แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด

ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ในกรณีของนักศึกษาชื่อ Mark ซึ่งเขาได้ศึกษาวิชาบุคลิกภาพเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อเตรียมตัวเป็นนักจิตวิทยาคลินิก นักทฤษฎีคนอื่น ๆ อาจจะอธิบายว่าทำไมเขาจึงเลือกอาชีพนี้ ตัวอย่างเช่น Freud อาจกล่าวว่ามันสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับสิ่งที่เขาเก็บกด ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องเพศไว้ตั้งแต่เด็ก ขณะที่ Adler อาจมองว่ามันเป็นความพยายามเพื่อชดเชยความรู้สึกด้อยบางอย่างในวัยเด็ก Skinner อาจมองว่าเป็นผลมาจากการถูกวางเงื่อนไขของชีวิตในอดีต

ขณะที่ Bandura สัมพันธ์เรื่องนี้กับตัวแปรต่าง ๆ ทางการเรียนรู้ทางสังคม Kelly อาจพิจารณาว่า Mark กำลังจะพุ่งตรงไปเพื่อเป็นบุคคลที่เขาต้องการจะเป็นตัวอย่างที่แสดงถึงการมุ่งตรงสู่เป้าประสงค์ในอาชีพโดยความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงและถ้าจะพิจารณากรณีของ Mark ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ถ้า Mark ได้ผ่านการเรียนวิชาจิตวิทยาจนครบหลักสูตรและได้เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก และในที่สุดก็ได้รับปริญญาเอกทางจิตวิทยาคลินิก สิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ Mark ต่อไปก็คือ เมื่อเขาสำเร็จการศึกษาดังกล่าวแล้วถ้ามีบุคคลหนึ่งได้เสนองานให้เขาในตำแหน่งตำรวจสืบสวน ซึ่งงานในหน้าที่นี้จะได้รับค่าตอบแทนอย่างสูงและได้รับผลประโยชน์พิเศษหลาย ๆ อย่างตลอดจนรับประกันการว่างงานและความมั่นคงสำหรับชีวิต เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้ Mark จะทำ

^{๙๖} Ibid, p. 46.

^{๙๗} Maslow, A.H. Quoted in Ernest R. Hilgard, *Introduction to Psychology*, 3rd, (New York : Harcourt Brace & World, 1962), p. 58.

อย่างไร ถ้าคำตอบของเขาคือ “ตกลง” เขาจะย้อนกลับมาสู่ความต้องการระดับที่ ๒ คือ ความต้องการความปลอดภัย สำหรับการวิเคราะห์ความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง Maslow กล่าวว่า “อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้เขาจะต้องเป็นสิ่งนั้น” เรื่องของ Mark เป็นตัวอย่างง่าย ๆ ถ้าเขาตกลงเป็นตำรวจสืบสวน เขาก็จะไม่มีโอกาสที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ทำไมทุก ๆ คนจึงไม่สัมผัสถึงผลในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Why can't all people achieve self – actualization) ตามความคิดของ Maslow ส่วนมากแม้มนุษย์จะไม่ใช้ทั้งหมดที่ต้องการแสวงหาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ภายในตน จากการวิจัยของเขาทำให้ Maslow สรุปว่าการรู้ถึงสมรรถภาพของตนนั้นมาจากพลังตามธรรมชาติจากความจำเป็นบังคับ ส่วนบุคคลที่มีพรสวรรค์มีน้อยมากเพียง ๑ % ของประชากรที่ Maslow ประเมิน Maslow เชื่อว่าการนำศักยภาพของตนออกมาใช้เป็นสิ่งที่ยากมาก บุคคลมักไม่รู้ว่าตนเองมีความสามารถและไม่ทราบว่าศักยภาพนั้นจะได้รับ การส่งเสริมได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงไม่มั่นใจในความสามารถของตนจึงทำให้หมดโอกาสเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มาบดบังพัฒนาการทางด้านความต้องการของบุคคล ดังนี้

อิทธิพลของวัฒนธรรม ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของสังคมที่มีต่อการเข้าใจตนเอง คือ แบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (Culture stereotype) ซึ่งกำหนดว่าลักษณะเช่นไรที่แสดงความเป็นชาย (Masculine) และลักษณะใดที่ไม่ใช่ความเป็นชาย เช่น พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความสุภาพและความอ่อนโยน สิ่งเหล่านี้ วัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่า “ไม่ใช่ลักษณะของความเป็นชาย” (Unmasculine) หรือความเชื่อถือของวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีคุณค่า เช่น ยึดถือว่าบทบาทของผู้หญิงขึ้นอยู่กับจิตวิทยาพัฒนาการของผู้หญิง เป็นต้น การพิจารณาเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้เป็นเพียงการเข้าใจ “สภาพการณ์ที่ดี” มากกว่าเป็นเกณฑ์ของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

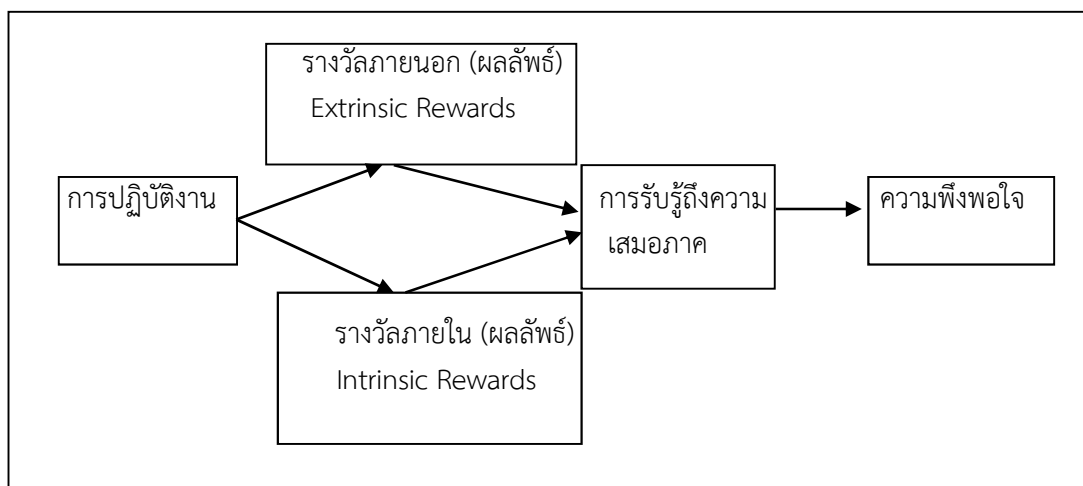
ประการสุดท้าย Maslow ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกรู้สึกให้คนอื่นเกิดความพึงพอใจตนเองโดยพยายามหลีกเลี่ยงหรือจัดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของตน บุคคลเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่นและสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

๒) ทฤษฎีการจูงใจ ของ Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler^{๙๘}

พอร์เตอร์(Porter) และ ลอร์เลอร์(Lawler) เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัล ซึ่งรางวัลเหล่านี้จะประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเอง และความรู้สึกถึงความสำเร็จซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความ

^{๙๘} Lyman W, Porter and Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*. (Homewood, Ill, Dorsey Press, 1980), p. 87.

พยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับความยุติธรรมบุคคลนั้นจะมีความพึงพอใจในงาน



แผนภาพที่ ๑๔ ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler

๓. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y^{๙๙}

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังนี้คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
๒. มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับให้ทำงานด้วยความขู่หรือการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓. โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑. การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

๒. ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๓. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

^{๙๙} Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York : (Mcgraw – Hill, 1960), pp. 33 – 57.

๔. ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕. ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

๖. ภายใต้เงื่อนไขของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะช่วยหาวิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

๔. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Evans & House^{๑๐๐}

มาร์ติน จี. อีแวนส์ (Martin G. Evans) และ โรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายใหม่ (Path – Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นเรื่องการจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Evans & House ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ

๑. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้แนะ และมีการกำหนดตารางการทำงาน

๒. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตร มีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

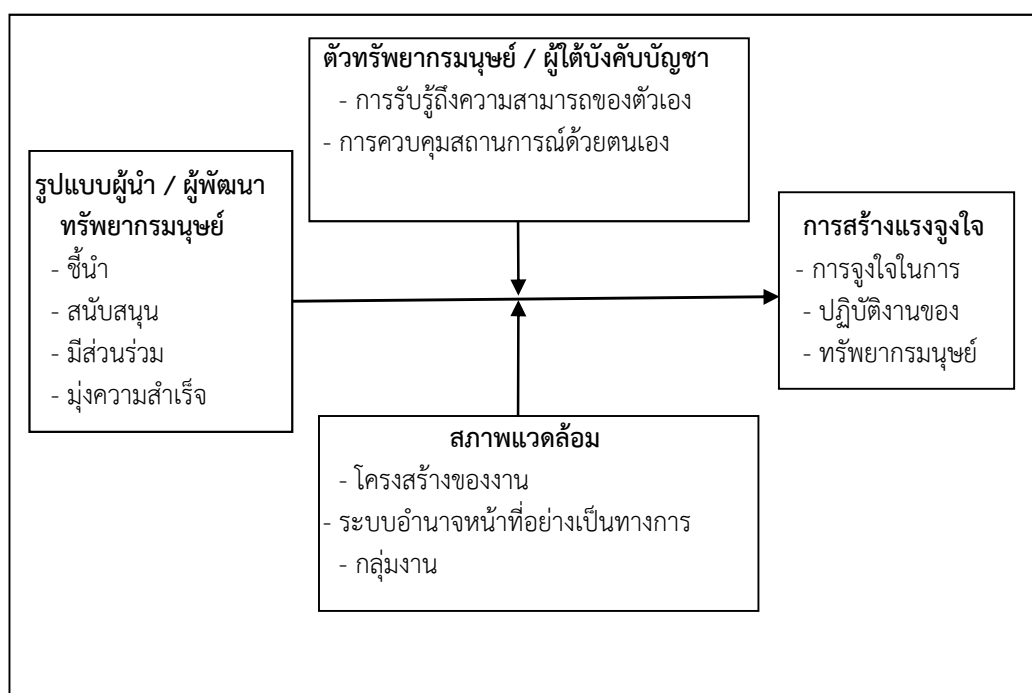
๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ดังนี้คือ

ก. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าตัวเองไร้ความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำ

^{๑๐๐} Martin G. Evans, “The Effect of Supervisory Behavior on the Path – Goal Relationship”, *Organization and Human Performance*, (May, 1970), pp. 277 – 298, and Robert J. House and Terence R. Mitchell, “Path – Goal Theory of Leadership”, *Journal of Contemporary Business*, (Autumn, 1974), pp. 81 – 87.

แบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่าคุณมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ข. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะน้อยลง แต่หากกลุ่มงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและพอใจซึ่งกันและกัน เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน



แผนภาพที่ ๑๕ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Path – Goal Theory ของ Martin G. Evans & Robert J. House

๕. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

แนวความคิดนักจิตวิทยามีความเชื่อว่า มนุษย์มีความแตกต่างระหว่างบุคคลตามหลักจิตวิทยาโดยเฉพาะตัวบุคคลเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทักษะ ทักษะ ความคิด อารมณ์ การรับรู้ นิยม บุคลิกภาพ และสติปัญญา เป็นต้น^{๑๐๑} ทฤษฎีความสอดคล้องต้องกันหรือทฤษฎีสมดุล (Consistence Theories or Balance Theories) กล่าวว่า การปรับตัวให้สมดุลกัน เป็นปัจจัยให้เกิดความสำเร็จในการสื่อสาร

^{๑๐๑} จิตวิทยาเข้ามาประเทศไทย ปี ค.ศ. ๑๙๓๐ จากบทความเรื่อง “Psychology in Thailand” ของ ดร. ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา ใน ค.ศ. ๑๙๓๖ โดย ม.ล. ดุ้ย ชุมสาย ผู้บุกเบิกการสอนด้านสรีระจิตวิทยา และจิตวิทยาทดลองในเวลาต่อมา (ไพบูลย์ เทวรักษ์ ๒๕๓๗ หน้า ๑๑๗.) อ้างใน : รศ. มัลลิกา คณานุรักษ์, จิตวิทยาการสื่อสารของมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮาส์, ๒๕๔๗), หน้า ๒ – ๓.

ระหว่างบุคคล เป็นแนวคิดเพื่อสื่อสารโน้มน้าวจิตใจ ความสัมพันธ์ด้านทัศนคติระหว่างผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และสาร ทฤษฎีสมมูลตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์พยายามสร้างกรอบอ้างอิงให้มีความสมดุลเกิดขึ้นในอารมณ์ (Emotions) ความรู้ (Cognitions) และพฤติกรรม (Actions) ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสบายใจ เป็นวิธีการทำให้เกิดความสมดุลนั่นเอง^{๑๐๒}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

จากทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า ทฤษฎีพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ ดังตาราง ๒.๑๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Maslow Abraham (1970, p. 170)	๑. ความต้องการทางร่างกาย ๒. ความต้องการความปลอดภัย ๓. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ๔. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ๕. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง
Lyman W. (1968, p. 87).	๑. รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ๒. ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม ๓. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
Douglas McGregor (1960, pp. 33 – 57).	๑. บรรลุเป้าหมายขององค์กร ๒. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ๓. สังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ๔. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

^{๑๐๒} ทฤษฎีความสอดคล้อง การศึกษาในช่วงทศวรรษ ๑๙๔๐ ซึ่งมีการเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น เฟสติเจอร์ ให้ชื่อว่า ทฤษฎีความสอดคล้องและไม่คล้อยจอง (Consonance and Dissonance) เป็นต้น อ้างในเรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๒ – ๑๒๓.

๒.๓.๗ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา พระพุทธศาสนานั้นมีหลักธรรมในการส่งเสริมทางความเจริญ ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และวัตถุ เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ มีหลักการทั้งหมดที่จะสร้างเสริมภาพในชีวิตของทุกคนเพื่อให้คนมีความอิสระอย่างแท้จริง

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระพุทธศาสนานั้นมี ๒ มิติ คือ^{๑๐๓}

๑. มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคล หมายถึง การมองมนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของสังคม เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งและจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรนี้

๒. มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นชีวิต คือ ทั้งกายและใจ การพัฒนาในข้อนี้เป็นการวางกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรูปธรรมและนามธรรม คือ การมองมนุษย์ในแง่ขององค์ประกอบของชีวิต

๑. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

การพัฒนามนุษย์มีแหล่งใหญ่อยู่ที่มโนกรรม ซึ่งเป็นต้นกำเนิดแห่งอารยธรรมของมนุษยชาติที่ปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเห็น ความเชื่อ เจตจำนงหรือทัศนคติ เป็นต้น ซึ่งผลทำให้เกิดกายกรรมและวจีกรรม ตามมาอย่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อคิดอย่างใดก็จะทำและพูดเช่นนั้น หรือเมื่อทำและพูดอย่างใดก็จะสะท้อนถึงความคิดว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นการมีความเข้าใจมโนกรรมว่า มีความสำคัญและส่งผลอย่างไร ทั้งต่อตนเองและต่อโลก ย่อมจะทำให้เราสามารถเลือกที่จะประกอบมโนกรรมที่ถูกต้อง และจะส่งผลดีทั้งต่อตนเองและต่อโลก นั่นคือ การทำให้เกิดการพัฒนาตนและโลกไปในทิศทางที่ถูกต้องพร้อมกันไป^{๑๐๔}

เมื่อมนุษย์เป็นผู้สร้างอารยธรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในโลกโดยมีมโนกรรมอยู่เบื้องหลัง ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น การพัฒนามนุษย์ที่อาศัยมโนกรรมที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างอารยธรรม สร้างสังคมที่มีความสงบสุขต่อไป และด้วยเหตุที่มโนกรรมเป็นตัวชี้วัดถึงทิศทางแห่งการพัฒนาตน ความหมายของคำนี้ซึ่งสามารถเป็นตัวบอกนัยของมโนกรรมในทางหนึ่ง

ดังนั้น จึงมีความหมายของคำว่า “การพัฒนามนุษย์” ตามนัยโดยทั่วไปและนัยทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

คำว่า “พัฒนา” ในภาษาสันสกฤตมาจาก “วรณ” แปลว่า ความเจริญ มาจากภาษาบาลีว่า “วฑฺฒน” หรือ “วฒนะ” แปลว่า ความเจริญ ความงดงาม เพิ่มขึ้น ฝึกฝน ทำให้ยาวขึ้น และนำมาใช้ในภาษาไทย ก็มีความหมายว่า ความเจริญ ความงอกงาม การขยายขยาย^{๑๐๕}

^{๑๐๓} พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาการปกครอง”, เอกสารประกอบการเรียนวิชา ปี ๒ ๒๕๕๐, (อัสสัมชัญ).

^{๑๐๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), การศึกษากับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานมูลนิธิพุทธธรรม จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๘๓.

^{๑๐๕} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น, ๒๕๕๒), หน้า ๕๘๐.

คำว่า “พัฒนา” หรือ “วัฒนา” ในภาษาบาลี แปลว่า รก คือ รกอย่างหนาแน่น เช่น รกหญ้า ผมบนศีรษะรก ก็เรียกว่า พัฒนา คือ เป็นความเจริญด้วยเหมือนกัน ถ้าบุคคลมีความประพฤติหรือการกระทำที่ไม่เป็นประโยชน์อะไรในโลกนี้ ก็เรียกว่า คนทำให้โลกรก รวมทั้งคำว่า “พัฒนา” แปลว่า ทำให้รก หรือสร้างความรก ถ้าจะทำให้รกด้วยคนดี หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว จำเป็นต้องเสริมสร้างปลูกสร้างทัศนคติโดยต้องพัฒนาทางจิต ซึ่งเป็นผู้นำทางกาย ถ้าจะให้รกไปด้วยปัญหายุ่งยาก รกไปด้วยความโกลาหลวุ่นวาย ก็พัฒนาถึงวัตถุ การพัฒนาที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๒ ด้าน กล่าวคือ ควรพัฒนาทั้งทางด้านวัตถุและทางจิตใจให้ควบคู่กับทัศนคติ โดยเฉพาะทัศนคติเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจจะต้องเน้นเป็นพิเศษ เพราะการพัฒนาถูกต้องดีแล้ว ก็สามารถควบคุมการพัฒนาทางด้านวัตถุให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องได้และการพัฒนาจิตที่ถูกต้องก็คือ การพัฒนาจิตใจให้มีธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจจนกระทั่งพัฒนาจิตให้มีสมาธิ ตั้งมั่น มั่นคง สะอาด สว่าง จากกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย จนเป็นจิตที่สมควรแก่การทำงาน สามารถจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้^{๑๐๖}

นักปราชญ์ผู้รู้ศัพทศาสตร์ได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษย์” เมื่อประมวลแล้วคงได้ความหมายเป็น ๓ ประการ คือ^{๑๐๗}

๑. คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า เป็นเหล่ากอ, เชื้อสายหรือลูกหลานของมนุษย์
๒. คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า เป็นผู้รู้เหตุและมีใจเหตุ ซึ่งได้แก่ผู้รู้จักดี รู้จักชั่ว รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักบาปบุญคุณโทษนั่นเอง ผู้รู้จักประโยชน์และมีใจประโยชน์
๓. คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า ผู้มีใจสูง สูงโดยหนาขึ้น มากขึ้น พอกพูนขึ้น ก่อให้สั่งสมขึ้น คือ ปฏิบัติ ผูกมัด อบรม สั่งสม ขึ้นนั่นเอง ใจที่ประกอบด้วยมนุษยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรม หรือใจที่คิดเป็นบุญกุศล

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อเรื่องจิต เพราะจิตเป็นผู้บงการให้บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ ในการพัฒนาจิตของบุคคลตามแนวพุทธนี้เป็นการฝึกหัดให้บุคคลมีจิตใจสงบถือว่า เป็นการทำให้บุคคลได้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมตามที่สังคมต้องการ ผู้ที่ได้รับการอบรมทางจิตให้ถูกวิธีจะสามารถพัฒนาจิตได้ คำกล่าวที่ได้ว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” จึงเป็นความจริง เพราะเมื่อบุคคลมีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้ว ก็จะมีผลทำให้ร่างกายสมบูรณ์ พฤติกรรมหรือการประพฤติเป็นไปแต่ในสิ่งที่ดีงาม การพัฒนาจิตตามแนวพระพุทธศาสนานั้น บุคคลทุกคนจำเป็นต้องลงมือฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจึงจะสามารถพัฒนาจิตในลักษณะนี้ เป็นการฝึกจิตให้ลดจากกิเลสและเกิดความอดกลั้นต่อสิ่งยั่วเยวทั้งหลาย

ธรรมชาติของชีวิตมนุษย์ คือ เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกได้ การที่มนุษย์เราจะมีชีวิตที่ดีงาม เราต้องศึกษาฝึกฝนพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นไปในระบบการดำเนินชีวิตของเราซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมจิตใจ และปัญญา เมื่อเราฝึกฝนพัฒนามีการศึกษา ก็ทำให้การดำเนินชีวิตของเราดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่

^{๑๐๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง, พิมพ์ครั้งที่ ๓๐, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๕๘๐.

^{๑๐๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนานาคตของมนุษยชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๖๒.

เรียนรู้ ไม่ฝึก เราที่เป็นมนุษย์นั้นก็อาจดำเนินให้ไม่ดีเลย ทั้งนี้ เพราะมนุษย์อยู่ด้วยสัตยาตญาณอย่างเดียวไม่พอ

การพัฒนาบุคคล ต้องมีการปฏิบัติ ศีล สมาธิ และปัญญา การศึกษาที่สมบูรณ์ต้องทำ ความเป็นมนุษย์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ อันประกอบด้วย

๑. ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว คือ พอแก่ความต้องการ คือ การเรียนหนังสือ

๒. มีความรู้เรื่องวิชาชีพ คือ การเรียนอาชีพ

๓. มนุษยธรรม คือ ความเป็นมนุษย์อย่างถูกต้อง คือ การเรียนความเป็นมนุษย์ ซึ่งกระทำได้ด้วยการสอน การอบรมจริยธรรม^{๑๐๘}

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็นให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนา ๔^{๑๐๙} คือ

๑. กายภาวนา คือ การเจริญกาย การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกว้างขวางกับสอทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้ง ๕ ด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษให้อกุศลธรรมงอกงามให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสอแวดล้อมทางกายภาพ

๒. ศีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

๓. จิตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่น เบิกบานเป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔. ภาวนาปัญญา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจทั้งหลายตามความเป็นจริง ให้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดพ้นจากทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ เป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ในองค์กร โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาฝึกอบรม มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม^{๑๑๐} และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะเป็นทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัย ในการนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนามนุษย์โดยมองคนในฐานะที่เป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมี

^{๑๐๘} พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ), เป้าหมายของการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิพพาน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕.

^{๑๐๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐.

^{๑๑๐} ฌาน ตรรกวิจารณ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

จุดหมาย จุดหมายของชีวิต คือ ความสุข อิสระภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล^{๑๑๑} และเมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อย ๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ตั้งงามได้มากขึ้น การจะสร้างสันติก็มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนามนุษย์ก็คือการศึกษา ซึ่งได้แก่ศึกษานั่นเอง^{๑๑๒}

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาทุกอย่างให้เสริมสร้างมนุษยธรรม ความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้องไม่มีปัญหาแก่ฝ่ายใด จัดการศึกษาทุกอย่างให้เสริมสร้างมนุษยธรรม คือสร้างมนุษยธรรมขึ้นมาแล้วเสริมมนุษยธรรมให้ก้าวหน้า ก้าวหน้าไปนับตั้งแต่ว่า ละสัญชาตญาณอย่างสัตว์แล้วก็มีความคิดนึกอย่างมนุษย์ ก็เป็นมนุษยธรรมก็จะส่งเสริมให้ก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ดังนั้น เป้าหมายของการศึกษาก็คือการพัฒนามนุษย์ธรรมให้หันมาในทิศทางที่ถูกต้อง คือ ละอหังการ มมังการ ละความเห็นแก่ตัว กิเลส ไม่อาจจะเกิด บุคคลก็จะมีสันติสุข สังคมก็จะมีสันติภาพ นั่นคือเป้าหมายของการศึกษา^{๑๑๓} และประการสำคัญ เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาสังคม สังคมที่เกื้อกูลต่อความเป็นอยู่ที่ตั้งงามนั้นจำเป็นต้องเป็นสังคมที่สงบสุข มั่นคงและราบรื่น ปราศจากความยากจนและสามารถพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ มีการจัดระเบียบหรือองค์กรทางสังคมที่เอื้อให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก ด้วยเหตุนี้การพัฒนาสังคมเพื่อการพัฒนาบุคคลจึงต้องสร้างเงื่อนไขแวดล้อมดังกล่าวให้เกิดขึ้นในสังคม พุทธธรรมนั้นมองโลกและชีวิตอย่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นเหตุปัจจัยอาศัยกัน การพัฒนาชีวิตหรือการพัฒนาบุคคล จึงแยกกันไม่ออกจากการพัฒนาสังคม^{๑๑๔}

สรุปได้ว่า ในสังคมทุก ๆ สังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมเมืองหรือสังคมในชนบท ล้วนจะต้องดิ้นรน แสวงหา เพื่อการอยู่รอด แต่ในทางกลับกัน สิ่งที่เราแสวงหามาทั้งชีวิตก็ให้เราได้พบกับความสะดวกสบายแค่นี้ในปัจจุบัน แต่สิ่งที่มนุษย์จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด ก็คือ การพัฒนาด้านร่างกายที่ดี จิตใจที่ได้รับการฝึกฝน ด้วยหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนาให้เป็นมนุษย์ที่มีจิตใจสูง เป็นมนุษย์ที่ประเสริฐ จึงจะเรียกได้ว่าได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง

๒. จุดมุ่งหมายของการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

การพัฒนามนุษย์ของกระแสหลักนั้นมีเป้าหมายในการพัฒนา ๒ ประการสำคัญ กล่าวคือ ประการแรก เพื่อการพัฒนาผลงาน (Performance) ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลผลิตของบุคคลและองค์กร ประการที่สอง เพื่อพัฒนาให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ (Learning) สนองความต้องการของมนุษย์เอง โดยที่เป้าหมายทั้งสองนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม เป้าหมายทั้งสองประการข้างต้นทำให้เกิดกระบวนทัศน์ในการพัฒนา ๒ แบบ คือ กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน (Performance paradigm) และกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (Learning Paradigm)

^{๑๑๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๑๑๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๖.

^{๑๑๓} พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ), การศึกษาสมบูรณ์แบบ : คีววงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด, (กรุงเทพมหานคร : อุษากาพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๐๕ – ๒๐๖.

^{๑๑๔} พระไพศาล วิสาโล, การศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เชียงราย, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

แต่เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมี ๔ กระบวนทัศน์ ประกอบด้วย ๒ กระบวนทัศน์แรกที่ถูกกล่าวถึงแล้ว สำหรับอีก ๒ กระบวนทัศน์ที่ต่อยอดขึ้นไปคือกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกียธรรมและกระบวนทัศน์ในการพัฒนาในระดับโลกุตตรธรรม

จาก ๔ กระบวนทัศน์การพัฒนาข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๓ ประการ คือ

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์กร มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพ

๒. นอกจากการพัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถแล้วยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตดี เป็นคนดีของสังคมประเทศชาติ

๓. พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือสู่ระดับนิโรธหรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมีสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง

เป้าหมายทั้ง ๓ ประการข้างต้น สื่อถึงระดับขั้นของการพัฒนาตามเป้าหมายด้วยกล่าวคือ หากมนุษย์หรือองค์กรมีประสิทธิภาพแล้ว แต่ยังขาดเป้าหมายข้อที่ ๒ ขาดจริยธรรม ศีลธรรม ก็ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น หรือหากบุคคลหรือองค์กรนั้นมีทั้งข้อที่ ๓ และข้อที่ ๒ แล้วก็สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ ๓ ต่อไป อย่างไรก็ตาม เป้าหมายการพัฒนานั้นจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์กร หากองค์กรมีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ต้องมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมด้วย องค์กรที่ว่านี้ก็สามารถพัฒนาได้ ๒ ระดับเป้าหมาย ยังไม่พัฒนาไปถึงเป้าหมายระดับที่ ๓ ก็ได้ เช่น องค์กรที่เป็นธุรกิจเอกชนหรือองค์กรในภาครัฐ แต่หากเป็นองค์กรทางพระพุทธศาสนา เช่น วัด สำนักปฏิบัติธรรมต่าง ๆ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเหล่านี้ตามพุทธธรรมแล้วก็สละชีวิตฆราวาสมาบวชเพื่อการศึกษาธรรม เผยแผ่พระธรรมคำสอน และปฏิบัติธรรมเพื่อความหลุดพ้น องค์กรเหล่านี้เป้าหมายการพัฒนาจึงขั้นสู่เป้าหมายในระดับที่ ๓ ได้

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๓ ประการข้างต้น กล่าวโดยสรุปแล้วคือ การพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งจะต้องใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และ มรรค “มรรค” คือ หนทางแห่งการหลุดพ้นทุกข์ ซึ่งก็คือชีวิตอันประเสริฐนั่นเอง อริยมรรคมีองค์ ๘ หากกล่าวอย่างย่อก็คือ หลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนว ๓ ประการข้างต้น สามารถพัฒนาไปตามลำดับขั้น ๓ ขั้นต้น กล่าวคือ ขั้นต้นเป็นการพัฒนาระดับศีลหรือไตรสิกขาที่ ๑ ซึ่งตรงกับอริยมรรคในข้อสัมมาวาจา (การมีวาจาชอบ) สัมมาอาชีวะ (การเลี้ยงชีพชอบ) และสัมมาภิมันตะ (การกระทำชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องต้น หรือประโยชน์เฉพาะหน้า (ทิฐฐธัมมิกัตถประโยชน์) ในขั้นระดับกลางคือการพัฒนาที่ระดับสมาธิซึ่งเป็นไตรสิกขาขั้นที่ ๒ ตรงกับอริยมรรคในข้อสัมมาวายามะ (มีความเพียรชอบ) สัมมาสติ (มีสติชอบ) และมีสมณสมาธิ (มีสมาธิชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่ได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องกลาง หรือประโยชน์ในระยะปานกลาง (สัมปรายิกัตถประโยชน์) การพัฒนาในระดับสูงเป็นการพัฒนาไตรสิกขา ๓ คือ ปัญญา ตรงกับอริยมรรคข้อสัมมาทิฐิ (มีความเห็นชอบ) สัมมาสังกัปปะ (มีแนวความคิดชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องปลาย หรือประโยชน์สูงสุด (ปรมาตถประโยชน์) ทั้งเป้าหมายใน

การพัฒนาและประโยชน์ที่ได้ในการพัฒนาจะเป็นปัจจัยอิสระที่จะกำหนดกระบวนการ เทคนิควิธีการ รวมทั้งหลักธรรมคำสอนที่จะใช้พัฒนา สำหรับกระบวนการพัฒนาชีวิตอันประเสริฐ

จากความคิดพื้นฐานทางพระพุทธศาสนา มี ๔ อย่าง คือ

๑. พระพุทธศาสนามองว่า สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมชาติในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย และมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาตินั้น เมื่อธรรมชาติเป็นระบบความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัย มนุษย์ซึ่งเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งด้วย ก็จะเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยที่เป็นองค์รวมอันนี้ การที่สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัยนี้ เราเรียกว่า ความเป็นไปตามกระบวนการของเหตุปัจจัย โลกทั้งโลก จักรวาลทั้งจักรวาล เป็นระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยทั้งสิ้น เมื่อมนุษย์มาเป็นพวกหนึ่งหรือประเภทหนึ่งในระบบนี้ มันก็อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนี้ด้วย จะเรียกว่า เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติหรือไม่เป็น ก็เป็นไปโดยอัตโนมัติเท่านั้น

๒. ในเมื่อมนุษย์อยู่ในระบบความสัมพันธ์ แห่งเหตุปัจจัยธรรมชาติ ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ก็ย่อมเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น เพราะฉะนั้น มนุษย์ทำอะไรขึ้นมา ก็มีผลในระบบปัจจัยนี้ กระทบต่อสิ่งภายนอกบ้าง กระทบตัวเองบ้าง และในทำนองเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก ก็มีผลกระทบต่อด้านมนุษย์ด้วย คือ ทั้งในมุมกิริยาและปฏิกิริยา ตัวเองทำไปก็กระทบสิ่งอื่น สิ่งอื่นเป็นอย่างไรก็มากระทบตัวเอง ทั้งเป็นไปตามระบบเหตุปัจจัยแล้วก็ทำให้เกิดผลตามระบบเหตุปัจจัยนั้นด้วย

๓. มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก ทางพระเรียกว่า เป็นทมะ คือ เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้ ข้อนี้ถือว่าเป็นความคิดรากฐานที่สำคัญที่สุด การเกิดระบบจริยธรรมในพระพุทธศาสนาขึ้นมาก็เพราะถือว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก หลักนี้เป็นแกนสำคัญของจริยธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งทำให้จริยธรรมมีความหมายเท่ากับการศึกษา และเพราะเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้จริยธรรมจึงเป็นระบบที่มีความประสานกลมกลืน เช่น ทำให้จริยธรรมกับความสุขเป็นสภาพที่พัฒนาไปด้วยกัน หรือเป็นจริยธรรมแห่งความสุข หลักการนี้ถือว่า ความประเสริฐของมนุษย์อยู่ที่การฝึกฝนพัฒนา ถ้าไม่พัฒนาแล้วมนุษย์ไม่ประเสริฐ และมนุษย์นั้นเมื่อพัฒนาแล้วเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง อันนี้เป็นข้อยืนยันของพระพุทธศาสนาว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้จนประเสริฐสุดเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง

๔. ความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาแล้วอย่างหนึ่ง คือ การทำให้ความแตกต่าง กลายเป็นความประสานเสริมเติมเต็มกลมกลืนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์และดุลยภาพ เมื่อมนุษย์ยังไม่พัฒนา ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งเป็นความขัดแย้งหรือเกิดความสับสนและความแตกต่างก็กลายเป็นความขัดแย้ง ศักยภาพของการพัฒนา คือ การทำให้คนสามารถทำความเข้าใจมีความหมายเป็นความประสานเสริม การพัฒนามนุษย์อย่างนี้จะต้องมาประยุกต์เข้ากับการแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งหมด

เครื่องวัดการพัฒนามนุษย์ที่แท้จริง คือ การที่ความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้น ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์ และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้น เปียดยั่งยืน น้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงามเหมาะแก่การอยู่อาศัยมากขึ้น

พระพุทธศาสนาได้แบ่งจุดหมายของชีวิตออกเป็น ๒ ระดับ คือ จุดหมายระดับโลกียะและระดับโลกุตระ การจะเข้าถึงแต่ละจุดหมายนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกัน และคุณสมบัติของผู้สำเร็จในแต่ละเป้าหมายก็แตกต่างกัน ดังนี้

๑. จุดหมายระดับโลกียะ

ในการเข้าถึงจุดหมายระดับโลกียะนั้น สามารถทำได้โดยการดำเนินชีวิตให้บรรลุประโยชน์ที่เป็นจุดหมายของการมีชีวิตในปัจจุบันและในเบื้องหน้า ประกอบด้วย^{๑๑๕}

๑. ทิฐุธรรมิกัตถะ จุดหมายขั้นตาเห็นหรือประโยชน์ปัจจุบัน ที่สำคัญคือ

- ก) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค งามสง่า อายุยืนยาว
- ข) มีเงิน มีงาน มีทรัพย์จากอาชีพสุจริต พึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจ
- ค) มีสถานภาพดี ทรงยศ เกียรติ ไฉย เป็นที่ยอมรับในสังคม
- ง) มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่น่าพอใจ

๒. สัมปรายิกัตถะ จุดหมายขั้นเลยตาเห็นหรือประโยชน์เบื้องหน้า ที่เป็นคุณค่าของชีวิตซึ่งทำให้เกิดความสุขล้นภายในโดยเฉพาะ

- ก) ความอบอุ่นซาบซึ้ง สุขใจ ด้วยศรัทธา มีหลักใจ
- ข) ความภูมิใจในชีวิตที่สะอาด ที่ได้ประพาสแต่ความดีงามสุจริต
- ค) ความแจ่มใสมั่นใจ ด้วยปัญญาที่จะแก้ปัญหาหาพาชีวิตไป
- ง) ความโปร่งโล่งมั่นใจว่าได้ทำกรรมดี มีหลักประกันวิสัยภาพใหม่

๒. จุดหมายระดับโลกุตระ

จุดหมายระดับโลกุตระนั้น จัดเป็นจุดหมายสูงสุด หรือประโยชน์อย่างยิ่งในพระพุทธศาสนา คือ การมีปัญญารู้เท่าทันความจริง เข้าถึงธรรมชาติของโลกและชีวิต อันทำให้จิตใจเป็นอิสระ โดย

- ก) ไม่หวั่นไหว หรือถูกครอบงำด้วยความผันผวนปรวนแปรต่าง ๆ
- ข) ไม่ผิดหวังเศร้าโศกบีบคั้นจิต เพราะความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งใด ๆ
- ค) ปลอดโปร่ง สงบ ผ่องใส สดชื่น เบิกบานใจตลอดเวลา
- ง) เป็นอยู่และกระทำด้วยปัญญา ซึ่งมองที่เหตุปัจจัย

พระพุทธศาสนาตั้งจุดหมายสูงสุดไว้ที่การบรรลุนิพพาน ซึ่งจัดว่าเป็นจุดหมายที่มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงได้ด้วย “การพัฒนา” ซึ่งในพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “ภาวนา” แปลว่า ทำให้มี ทำให้เป็น การบรรลุนิพพานมีความสัมพันธ์กับบุคคลและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการบรรลุนิพพาน

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือ มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำ ด้วยการฝึกอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทาง

^{๑๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนากับการพัฒนาสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๙), หน้า ๕.

ปัญญา ที่ส่งผลต่อภายนอกตน เป็นความสัมพันธ์กับมนุษย์และวัตถุ ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมทางกายและวาจา

ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นผู้กระทำ หรือผู้สร้างให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ให้เกิดการพัฒนาในแง่ความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ก็ยังเป็นที่ถ่ายทอดคุณสมบัติที่ตนทำให้มีสูงขึ้นไปสู่ภายนอก ซึ่งเป็นการพัฒนาในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ เมื่อพระพุทธศาสนาเน้นความสำคัญของมนุษย์ด้วยการพัฒนา ดังนั้น หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีต่อมนุษย์ในแง่บทบาทที่ควรพิจารณาต่อไป

หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ในการพัฒนามนุษย์ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องฝึกฝนตนเองตามหลักพระพุทธศาสนา เอให้การดำรงอยู่ด้วยความไม่ประมาท ไม่เมาชีวิต เมาในความมั่งมี เมาในสิ่งนั้น สิ่งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรแต่ประการใดเลย นอกจากธรรมที่เป็นยารักษาภายในให้พ้นจากความทุกข์ เราจะมีสติ เกิด ความแกล้ว ความเจ็บ ความตาย เป็นกฎธรรมชาติของโลก แต่ถ้ารู้จักพัฒนาตนให้ปฏิบัติต่อการดำเนินชีวิตที่ดีแล้ว ย่อมดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพไปในตนเอง

ธรรมที่นำมาประยุกต์ในชีวิตประจำวัน คือ ไตรสิกขา ๓ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ศีล ๕ สัมปยุตธรรม ๗ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์มีชีวิตที่ประเสริฐ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและไม่เบียดเบียนกัน

การพัฒนาของบุคคลตามแนวพุทธต้องตั้งอยู่บนหลักภาวะ ๓ คือ กายภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา ซึ่งบุคคลสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ ๓ ประการ^{๑๑๖} คือ

๑. ทำให้บุคคลเป็นคนดีของสังคม เป็นผู้มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย แต่อยู่ในกรอบวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของสังคม พระพุทธเจ้าทรงสอนให้บุคคลงดเว้นกายทุจริต วาจทุจริต และประพฤติดังกายสุจริต วาจสุจริต อันเป็นไปตามหลักของศีล เรียกว่า กายภาวนา กายภาวนานี้เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลด้านพฤติกรรมที่แสดงออกทางกายและวาจา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังคมให้บุคคลได้แสดงออกเฉพาะพฤติกรรมในด้านดีเท่านั้น

๒. ทำให้บุคคลมีจิตใจและอารมณ์มั่นคง เป็นผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนอื่นเป็นคนที่เห็นประโยชน์แก่ส่วนรวม พระพุทธเจ้าทรงสอนให้บุคคลเว้นความโลภ ความพยาบาทแล้วให้ประพฤติดังมโนสุจริต ไม่มีความโลภ ไม่มีความพยาบาทหรือมีจิตใจเสียสละและยินดีให้อภัยตามมโนสุจริต เป็นการพัฒนาจิตใจตามหลักธรรมของสมาธิที่เรียกว่า จิตภาวนา

๓. ทำให้บุคคลได้รู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง เป็นสัมมาทิฐิละมโนทุจริต ปฏิบัติตามมโนสุจริต เป็นการพัฒนาตามหลักปัญญา เรียกว่า ปัญญาภาวนา การปฏิบัติข้อนี้เป็นการพัฒนาบุคคลให้เข้าใจชีวิตอย่างแจ่มแจ้ง ถึงสัมมาญาณและบรรลุสัมมาวิมุตติ (ความหลุดพ้นจากกิเลสอย่างสิ้นเชิง) ซึ่งถือเป็นปัญญาภาวนาเช่นกัน^{๑๑๗}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาตนให้เป็นคนดีก่อนแล้ว สังคมก็จะดีไปด้วย ซึ่งตรงกับข้อความที่ว่า “หลักแห่งความประพฤดี” หรือแนวทางของการ

^{๑๑๖} ที. ปา. (ไทย) ๑๑ / ๒๒๘ / ๑๗๘.

^{๑๑๗} โกศล เพ็ชรวงษ์, “พระพุทธศาสนากับการพัฒนาคน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาวัดไร่ขิง”, วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๓.

ประเพณีปฏิบัติชอบของการดำเนินชีวิตมนุษย์ เพราะหลักศีลธรรมเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติตนที่สร้างสรรค์ชีวิตคนให้เป็นคนดี ทั้งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เพื่อบรรลุถึงจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต^{๑๑๘}

หลักพื้นฐานของมนุษย์มีจุดหมายที่เหมือนกัน คือ การมีชีวิตที่ไม่โทษภัยอยู่ในสังคมที่ปกติสุข จึงสร้างกฎระเบียบขึ้นในสังคมมนุษย์ คือ ศีล ๕ เป็นเสมือนระเบียบปฏิบัติของสังคม ได้แก่ การเว้นจากการปลงชีวิตสัตว์ที่มีชีวิต ชีวิตทั้งหลายมีค่าเท่าเทียมกันทั้งหมด ซึ่งการที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันโดยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับของธรรมทั้งหลายที่เป็นกุศล จากการเว้นถือเอาของที่เจ้าของเขามีได้ให้ การไม่เบียดเบียนเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตด้านทรัพย์สินของบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต^{๑๑๙} การเว้นจากการประพฤติดินในกาม งดเว้นจากความประพฤตินการที่จะล่วงละเมิดคุ้มครองหรือการไม่ล่วงเกินในขอบเขตแห่งความเป็นสามัคคีปรองดองกัน ซึ่งดำเนินไปทางกายในการประพฤติเมตตาด้วยประสงค์ในการเสพอสังกตธรรม มีเจตนาล่วงเกิน อคมนิยฐาน (ฐานมิควรถึง หมายถึง สตรีหรือบุรุษที่มีเจ้าของคุ้มครอง) การเว้นจากการพูดเท็จ งดเว้นจากความประพฤตินการที่จะกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนความเป็นจริง โดยมีความจงใจเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจผิดด้วยคิดว่า คำที่กล่าวเท็จนั้นเป็นความจริง โดยการแสดงออกทางกาย วาจา การแสดงออกทางกายนั้น หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงให้คนอื่นเข้าใจผิด ส่วนด้านวาจา หมายถึง การพูดให้ผู้อื่นเชื่อกับถ้อยคำเท็จโดยเจตนาการพูดหยาบคายด้วยถ้อยคำที่คนทั่วไปไม่นิยมพูด การพูดส่อเสียดเพื่อให้ผู้อื่นแตกแยกกัน การเว้นจากของเมา คือ สุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท เป็นสิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติ สัมปชัญญะ เป็นสิ่งที่ควรงดเว้น เพราะสุราและเมรัยเป็นเหตุทำให้ผู้ที่ดื่มมันเมา ขาดความยั้งคิด หลงลืมเลือนดังพระพุทธเจ้าตรัสว่า โทษของการดื่มสุราเมรัยมี ๖ ประการ ดังปรากฏในทีฆนิกาย ปาฏิวรรค สังคาลสูตรว่า

...ดูก่อนคฤหบดีบุตร โทษในการประกอบเนื่อง ๆ ซึ่งการดื่มน้ำเมา อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ๖ ประการ คือ ความเสื่อมทรัพย์อันผู้ดื่มพึงเห็นเอง ๑ ก่อการวิวาท ๑ เป็นบ่อเกิดแห่งโรค ๑ เป็นเหตุเสียชื่อเสียง ๑ เป็นเหตุไม่รู้จักอายุ ๑ เป็นเหตุบั่นทอนกำลังปัญญา ๑...^{๑๒๐}

การละเมิดศีล ๕ ก่อให้เกิดความไม่ตั้งงามสำหรับตนเองและสังคม ความไม่สงบเรียบร้อยในสังคม ความประพฤตินระดับพื้นฐาน เป็นเหตุของความทุกข์ร้อน จึงเกิดความขัดแย้งเอาไรต์เอาเปรียบ จะทำอะไรก็แสดงออกไปตามความวู่วาม ตกอยู่ในอำนาจของกิเลสเหล่านั้น ไม่มีความเข้มแข็งในการควบคุมตน เมื่อการละเมิดศีล ๕ สภาพจิตใจและร่างกาย ก็จะกลายเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินชีวิตที่ร้าย หรือสนับสนุนการสร้างปัญหาของมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น พระพุทธองค์ตรัสสอนให้ยึดหลักสำหรับใช้ในชีวิตร คือ หนทางการดำเนินชีวิตมนุษย์ มีความประพฤติปฏิบัติชอบ ประกอบกายสุจริต วาจาสุจริต มโนสุจริต การปฏิบัติตามศีลธรรมซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ที่สำคัญ ที่จะแก้ไข้ปัญหาเรื่องทุกข์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสุขและหลุดพ้นความทุกข์ ดับกิเลสได้สิ้นเชิง

^{๑๑๘} พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร., (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธศาสนากับปรัชญา, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์ พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓), หน้า ๓๑.

^{๑๑๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๔ / ๑๔๘ / ๑๔๘.

^{๑๒๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๔ / ๒๔๘ / ๑๔๘.

การประพฤติปฏิบัติต้องสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิตคือ การบรรลุถึงนิพพาน อันเป็นความสุขอย่างยิ่งที่มนุษย์ทุก ๆ ชีวิตต้องการ

๔. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก จะใช้หลักการวิเคราะห์เพื่อข้อเสนอการพัฒนาสร้างโปรแกรมการพัฒนาลงมือปฏิบัติการและประเมินผลการพัฒนาซึ่งจะคล้ายคลึงกับการบวนการฝึกอบรมคือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลการฝึกอบรม ความแตกต่างระหว่างกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม จะต่างกันที่ขอบเขตของกิจกรรมทั้ง ๒ โดยการฝึกอบรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธ สามารถใช้หลัก “อริยสัจ ๔” ซึ่งค่อนข้างมีความสมบูรณ์ครบถ้วนอยู่ในตัว เช่น การวิเคราะห์หาความจำเป็นนั้นมีความชัดเจนว่าเป็นเรื่องของการดับ “ทุกข์” และมี “สมุทัย” เป็นสาเหตุ ส่วน “นิโรธ” คือ เป้าหมายที่ต้องการ (อย่างไรก็ตาม เราสามารถแบ่งเป้าหมายออกเป็นระดับต้น ระดับกลาง เช่น ใช้หลักไตรสิกขา เริ่มจาก ๑. ศีล ๒. สมาธิ และ ๓. ปัญญา) สำหรับขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรและการพัฒนาสื่อการสอน คงต้องใช้เทคนิคของการฝึกอบรมเข้ามาช่วย เพียงแต่ตีความผลงานที่องค์กรต้องการให้อยู่ในแนวทางพุทธ

สำหรับรูปแบบการพัฒนามนุษย์แนวพุทธ จะมีกระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นจากปัจจัย ๒ ปัจจัย คือ เป้าหมายของการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา ซึ่งจะเป็นการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมในตัว ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้จะรับการพัฒนานั้น อาจแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ตามบทบาทหน้าที่ในองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้ง ๒ นี้ จะปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น หากเป็นกลุ่มเป้าหมายในระดับผู้บริหารและองค์กรวางระดับการพัฒนาที่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีศีลธรรมในการบริหารงาน และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารกลุ่มนี้มี “ภูมิธรรม” คือ ภูมิหลังเกี่ยวกับพุทธธรรมในระดับต้น ๆ สมรรถนะที่ต้องการ ก็กำหนดไว้ในระดับต้น (คือ ระดับศีลหรือสมาธิ) รูปแบบนี้กำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา เนื้อหาหลักธรรมเทคนิคการสอน สื่อที่ใช้สอน และบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ / วิทยากร

สรุปได้ว่า จากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาดังกล่าว จะช่วยลดความวุ่นวายสับสนในสังคมและในองค์กรได้เป็นอย่างมาก หากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้รับการพัฒนาให้เข้าใจถึงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา การพัฒนาคนในด้านจิตใจเป็นไปได้ไม่ยากนัก เพราะเมืองไทยเป็นเมืองที่ประชาชนมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางจิตใจและมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ แต่ละบุคคลพอจะมีพื้นฐานอยู่บ้าง หากองค์กรจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสนใจศึกษาธรรมมากขึ้นและให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถขัดเกลาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรที่พึงประสงค์ขององค์กรอย่างจริง ๆ ทุกศาสนาได้ให้แนวปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันโดยเป้าหมายอันเดียวกันคือการครองชีพและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธและผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยประมวลได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีความหมายที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังตาราง ๒.๑๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, (๒๕๕๐, อุดลำนานา)	๑. การส่งเสริมความเจริญ ๒. สนองความต้องการของมนุษย์ ๓. เสรีภาพในชีวิต ๔. เชิงรูปธรรมและนามธรรม
พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (๒๕๓๓, หน้า ๓๑)	๑. การพัฒนาตนให้เป็นคนดี ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๓. หลักศีลธรรมเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ ๔. สร้างสรรค์ชีวิตคนให้เป็นคนดี
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ที.ป.ว. (ไทย) ๑๑ / ๓๑ / ๕๘)	๑. ทางสายตรง ๒. สัมมาทิฐิ ๓. มีสติเป็นเกราะกัน
ฉาน ตรรกวิจารณ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒)	๑. การพัฒนามนุษย์ในองค์กร ๒. ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ๓. การพัฒนาฝีมือ ๔. พัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดี
พระไพศาล วิสาโล (๒๕๔๒, หน้า ๒)	๑. สังคมที่เกื้อกูล ๒. องค์กรทางสังคม ๓. การพัฒนาบุคคล
พุทธทาสภิกขุ (เจื้อมอินทปัญญา), (๒๕๓๗, หน้า ๑๕)	๑. ความฉลาดหรือสติปัญญา ๒. การเรียนอาชีพ ๓. การอบรมจริยธรรม ๔. การเรียนความเป็นมนุษย์
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๗๐)	๑. การฝึกอบรมกาย ๒. การพัฒนาความสัมพันธ์ ๓. ระเบียบวินัย ๔. มีเมตตากรุณา ๕. พัฒนาปัญญา ๖. สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ
โกศล เพ็ชรวงศ์, (๒๕๔๓, หน้า ๓๓)	๑. ปฏิบัติตามมโนสุจริตเป็นการพัฒนาบุคคล ๒. การพัฒนาบุคคลให้เข้าใจชีวิต ๓. สัมมาญาณและบรรลุมรรคมาวิมุตติ

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะครู

แบบประเมินสมรรถนะครูที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีกรอบความคิดมาจากแนวคิดของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ที่อธิบายไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกันซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ”^{๑๒๑}

การกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู และการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาพิเศษ นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สมรรถนะครู ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอนที่หน่วยงานต่างๆ ได้จัดทำไว้ ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

^{๑๒๑} กระทรวงศึกษาธิการ, การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, : (กรุงเทพมหานคร, กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๕), หน้า ๒๔ – ๒๗.

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ

- ๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- ๑.๒ การบริการที่ดี
- ๑.๓ การพัฒนาตนเอง
- ๑.๔ การทำงานเป็นทีม
- ๑.๕ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

๒. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย ๖ สมรรถนะ คือ

- ๒.๑ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- ๒.๒ การพัฒนาผู้เรียน
- ๒.๓ การบริหารจัดการชั้นเรียน
- ๒.๔ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- ๒.๕ ภาวะผู้นำครู
- ๒.๖ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

๒.๔.๑ สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะที่ ๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ๓ ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ ๓ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นมาของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

การปฏิรูปราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมาก เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวกและคุณภาพการบริการของรัฐเป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วนประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่สนองตอบความต้องการของประชาชน ท้นการณ งานล่าช้า ชับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง

ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง^{๑๒๒}

การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ “เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้บริหารประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีพต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเป็นการใช้ภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า”

แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน วัสดุ คน ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน^{๑๒๓} โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของโครงการนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators - KPI) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว ในการยืดหยุ่น ในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นแบบตรงตามต้องการของลูกค้า คือ ประชาชน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ

ความมีประสิทธิภาพปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตกิจกรรม (Activity) กระบวนการทำงาน (Process) ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหมดมาผ่านกระบวนการ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น

^{๑๒๒} จีระ งอกศิลป์, คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ ๓, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๗๗.

^{๑๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๙.

ผลลัพธ์ ((Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาใช้อย่างประหยัด (Economy) โดยบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และให้ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ซึ่งมีเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

๑. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement)
๒. การเทียบงาน (Benchmarking)
๓. คุณภาพการให้บริการ (Service quality)
๔. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance auditing)
๕. การประเมินผลโครงการ (Project evaluation)
๖. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and autonomy)
๗. การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and strategic planning)
๘. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance contracting)

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performances) ในองค์กรมีองค์ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๕ ประเภท คือ

๑. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
๒. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output indicators) จำนวนของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ
๓. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes indicators) การรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
๔. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and cost effectiveness indicators) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตและผลลัพธ์
๕. ข้อเสนอแนะเชิงอธิบาย (Explanatory information) ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและมีเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ดังนี้

- ๕.๑. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน
- ๕.๒ การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- ๕.๓ การพัฒนาบุคลากรและองค์กร

สมรรถนะที่ ๒ การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึงความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย ๒ ตัวบ่งชี้ คือ

- ตัวบ่งชี้ที่ ๑ การปรับปรุงระบบบริการ
- ตัวบ่งชี้ที่ ๒ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

คุณภาพการบริการที่ดีขึ้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๖ มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ ๓๐ - ๕๐ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ เสนอโดยให้เลือกกระบวนการหลักจำนวน ๓ - ๕ กระบวนการมาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการ การบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคลากรหรือองค์กร เพื่อสนองความต้องการของบุคคลอื่นและเกิดความพึงพอใจจากผลการกระทำนั้น การบริการในภาษาอังกฤษ Service หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อความช่วยเหลือ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด อ่อนน้อม มีเมตตาจิต การบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการบริการจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ ต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่ทำให้ชนะใจผู้รับบริการ หลักพื้นฐานของการบริการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อน สร้างบรรยากาศของหน่วยบริการทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย เตรียมความสะดวกให้พร้อม การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริการ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน ปรับตัวให้ทันสมัย คำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ ลดความเป็นทางการในการประสานงาน ใช้กฎระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ ๓ การพัฒนาตนเอง(Self- Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

การพัฒนาตนเอง (Self - development) หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย ๓ ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ ๓ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

การพัฒนาตนเอง^{๑๒๔} หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาทางร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด การพัฒนาตนเองเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารและการจัดการการศึกษา คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดมี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การพัฒนาบุคลิกภาพ ๒) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ๓) การพัฒนาวิชาชีพ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาตนเอง ๔ ประการ

๑. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี

๒. มีความผูกพันต่อองค์กร

^{๑๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๘.

๓. เสริมสร้างศักยภาพ

๔. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

หลักการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๓ หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มี ๒ เงื่อนไข ได้แก่ ความรอบรู้และคุณธรรม กระบวนการในการพัฒนาตนเอง สำนวญตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่ประสบมา วิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงาน วางแผนฝึกอบรมตนเอง กำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการ ฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข วิธีการในการพัฒนาตนเองมีหลายวิธี วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน วิธีการเลียนแบบ การศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร เป็นต้น

สมรรถนะที่ ๔ การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ๔ ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ ๑ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ ๒ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ ๓ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ ๔ การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

ทีมงาน^{๑๒๕} กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่ง

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ ในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานคือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องสังเกตว่าทีมงานก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงานหรือสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องประสานกันตามบทบาทของตนเพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ทีมงาน^{๑๒๖} หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็น การรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม

^{๑๒๕} สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์กร, (กรุงเทพฯ : ดีดีบุ๊คส์, ๒๕๔๐), หน้า ๘๗.

^{๑๒๖} ญักรุพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐.

เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคล ที่มีจุดประสงค์เดียวกันร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างโดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ร่วมกัน อาจเป็นทีมงานถาวรหรือทีมงานชั่วคราวเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานจะยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

สรุปได้ว่า ทีมงาน เป็นการนวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้วยังได้ความคิดหลายแง่หลายมุมผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

สมรรถนะที่ ๕ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

๒.๔.๒ สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะที่ ๑ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีและการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สมรรถนะที่ ๒ การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ ๓ การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

สมรรถนะที่ ๔ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องเรียนหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ ๕ ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ ๖ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative –Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ ๒.๑๕ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะครู

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จีระ งามศิลป์ (๒๕๕๐), หน้า ๗๗.	๑. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ ๒. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ๓. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ๔. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๕. การจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด ๖. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ๗. การได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ๘. ความประหยัด
สุนันทา เลาหนันท์, (๒๕๔๐), หน้า ๘๗.	๑. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ๒. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ๓. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ๔. การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะครู มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งแก่ตัวบุคลากรเองทั้งแก่นักเรียน เมื่อครูหรือบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ มีสมรรถนะและสามารถพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ให้ดีขึ้นก็จะทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีศาสนทายาทที่เป็นตัวแทนของพระพุทธศาสนามีความรู้คุณธรรม ทำให้โรงเรียนมีความเจริญรุ่งเรืองตราบนานเท่านาน

๒.๕ หลักธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะบูรณาการกับทฤษฎีตะวันตกในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดก็ตาม ในที่นี้ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๕.๑ แนวคิดเกี่ยวกับอธิปไตย ๔

คำว่า “อธิปไตย” แปลว่า บาทแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อธิปไตย ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ

๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น
๓. ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น^{๑๒๗}

ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมเนื่องกัน แต่ละอย่าง ๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือ ความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่าดีที่สุดที่มนุษย์เราควรจะได้ ข้อนี้เป็นกำลังใจเป็นอันแรกที่ทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปทุกข้อ

วิริยะ คือ ความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อ ไม่ขาดตอน เป็นระยะยาวจนประสบความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของความกล้าหาญเจออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

จิตตะ หมายถึง ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้นไปปราศจากความรู้สึกของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์นั้นให้เด่นชัดอยู่ในใจเสมอ คำนี้รวมความหมายของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ให้ลึกซึ้ง ยิ่ง ๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้รวมความหมายของคำว่าปัญญาไว้อย่างเต็มที่

๒.๕.๒ ความหมายของอธิปไตย ๔

อธิปไตย ๔ คือคุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง

- ๑) ฉันทะพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
- ๒) วิริยะเพียรประกอบสิ่งนั้น
- ๓) จิตตะเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
- ๔) วิมังสาหมั่นตรองพิจารณาเหตุผล^{๑๒๘}

^{๑๒๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑ / ๒๑๓ / ๒๓๓ ; อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕ / ๕๐๕ / ๒๙๒.

^{๑๒๘} อภิ. วิภังค. (ไทย) ๓๕ / ๒๙๒.

จากอิทธิบาทสูตรดังกล่าวมีผู้อธิบายความหมายของอิทธิบาท ๔ ไว้อย่างสนใจ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ (ความพอใจคือความต้องการที่จะทำให้ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป) วิริยะ (ความเพียรคือขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทนเอาธุระไม่ทอดทิ้ง) จิตตะ (ความคิดมุ่งไปคือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ) วิมังสา (ความไตร่ตรองหรือทบทวนคือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อสงสัยหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นมีการวางแผนวัดผลคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง)^{๑๒๙}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงอิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จหมายถึงสิ่งซึ่งมีคุณธรรมเครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใดต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่าอิทธิบาทซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ

- ๑) ฉันทะความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
 - ๒) วิริยะความพากเพียรในสิ่งนั้น
 - ๓) จิตตะความเอาใจใส่ฝึกใฝ่ในสิ่งนั้น
 - ๔) วิมังสาความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น
- ธรรม ๔ อย่างนี้ย่อมเนื่องกันแต่ละอย่าง ๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือ ความพอใจในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่าดีที่สุดที่มนุษย์เราควรจะได้ข้อนี้เป็นกำลังใจอันแรกที่ทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปทุกข้อ

วิริยะ คือ ความพากเพียรหมายถึงการกระทำที่ติดต่อกันไม่ขาดตอนเป็นระยะยาวจนประสบความสำเร็จคำนี้มีความหมายของความกล้าหาญเจืออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

จิตตะ หมายถึง ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้นไปจากความรู้สึกของตัวทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์นั้นให้เด่นชัดอยู่ในใจเสมอคำนี้นรวมความหมายของคำว่าสมาธิอยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ให้ลึกซึ้งยิ่ง ๆ ขึ้นไปตลอดเวลาคำนี้นรวมความหมายของคำว่าปัญญาไว้อย่างเต็มที่^{๑๓๐}

ปรีชา ช่างขวัญยืน และ วิจิตร เกิดวิศิษฐ์ ได้กล่าวถึงอิทธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติแห่งความสำเร็จ ๔ ประการได้แก่

- ๑) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่กระทำหมายถึงการรักงานของตนหรือชอบงานของตนไม่ว่าจะเป็นงานในด้านใดอุปสรรคของฉันทะคือความเบื่อหน่ายขาดความรักงานหมดกำลังใจทอดทิ้งแล้วทอดทิ้งงานกลายเป็นคนจับจดทำอะไรไม่สำเร็จการแก้ไขต้องสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นในงานใดที่ไม่ชอบมาแต่ต้นก็พยายามศึกษาให้เข้าใจและพิจารณาผลได้ผลเสียของงานนั้นๆฉันทะก็จะเกิดขึ้นถ้าเป็นงานใหญ่ก็ต้องยิ่งสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมากเป็นทวีคูณ

^{๑๒๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๐.

^{๑๓๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๙.

๒) **วิริยะ** คือ ความเพียรความขยันในการทำงานการใช้ความเพียรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของงานวิริยะเกิดขึ้นตามระดับของฉันทะยังมีฉันทะเพิ่มขึ้นวิริยะก็จะเพิ่มขึ้นตามอุปสรรคของวิริยะคือความเกียจคร้านไม่ยอมสู้กับอุปสรรคหรือเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมแล้วจึงเลิกไม่ทำงานวิธีแก้ไขคือสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมาเรื่อยๆ ฉันทะจะช่วยหนุนวิริยะให้กล้าแข็งขึ้นเช่นการคบเพื่อนที่ขยันละเว้นการมั่วสุมกับคนที่เกียจคร้าน

๓) **จิตตะ** หมายถึง การหมั่นตรวจตราดูแลใส่ใจในงานของตนเสมออุปสรรคของจิตตะคือไม่ใส่ใจการวางธุระหรือทอดทิ้งงานที่กำลังกระทำการแก้ไขคือการศึกษางานที่กำลังกระทำอยู่นั้นให้ชัดเจนแจ่มแจ้งเพื่อจะได้ทราบว่าควรจะทำในเวลาใดที่ไหนและมีอะไรบ้างที่ต้องทำเช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ต้องศึกษาเวลารดน้ำการให้ปุ๋ยการปราบศัตรูพืช เป็นต้น

๔) **วิมังสา** หมายถึง การใช้ปัญญาประกอบการงานปัญญาได้แก่วิชาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการงานที่กระทำอุปสรรคของวิมังสาคือความง้อเหลาขาดการแสวงหาความรู้ในงานที่กระทำวิธีแก้ไขคือต้องแสวงหาความรู้ให้มากค้นคว้าหาวิธีที่จะทำงานให้ดีกว่าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเป็นงานใหญ่ก็ต้องจัดให้มีการระดมสติปัญญาของหมู่คณะเข้าช่วยเหลือ^{๑๓๑}

สมพร เทพสิทธา ได้กล่าวถึงอิทธิบาท ๔ ว่าเป็นหนึ่งในคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในจิตใจและพัฒนาให้เจริญงอกงามจนกลายเป็นมโนธรรมเนื่องจากเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๔ ประการได้แก่

๑) **ฉันทะ** ความพอใจคือความต้องการที่จะทำใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้นไป

๒) **วิริยะ** ความเพียรคือขยันหมั่นเพียรทำงานด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทนเอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓) **จิตตะ** ความคิดคือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเสื่อมถอยไป

๔) **วิมังสา** ความใคร่ครวญหรือทบทวนคือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นมีการวางแผนวัดผลคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล^{๑๓๒}

อมร โสภณวิเชษฐ์วงศ์ และกวี อิศริวรรณ ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติให้ถึงความสำเร็จมี ๔ ประการได้แก่

๑) **ฉันทะ** คือ ความพอใจในงานที่ทำหมายถึงงานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ตนชอบเป็นความชอบหรือความพอใจที่มีอยู่แล้วเกี่ยวกับงานแต่คนเราไม่ได้มีโอกาสทำงานที่ตนชอบเสมอไปงานในหน้าที่และงานที่จำเป็นต้องทำก็มีอยู่มากงานเช่นนี้ถ้าไม่มีความชอบมาแต่เดิมก็ต้องสร้างความชอบความพอใจหรือแรงจูงใจในการทำงานขึ้นความพอใจหรือแรงจูงใจนี้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ถ้าได้ศึกษาให้รู้งาน

^{๑๓๑} ปรีชา ช้างขวัญยืน และ วิจิตร เกิดวิสิษฐ์, หนังสือเรียนสังคมศึกษา ส๐๑๙ พระพุทธศาสนา สำหรับมัธยมศึกษาตอนต้น, ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๒๙-๓๑.

^{๑๓๒} สมพร เทพสิทธา, **คุณธรรมและจริยธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๙.

นั้นอย่างละเอียดวิธีทำงานและจุดหมายของงานนั้นเป็นอย่างดีแล้วเมื่อสร้างความพอใจในงานได้และลงมือทำงานก็เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

๒) วิริยะ คือ ความเพียรหรือความขยันทำงานวิริยะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะ ดังนั้นการจะขยันหมั่นเพียรทำงานให้สำเร็จได้ต้องสร้างฉันทะให้มากนอกจากฉันทะแล้วสิ่งเสริมแรงก็สำคัญในการสร้างวิริยะสิ่งเสริมแรงได้แก่รางวัลของตอบแทนคำชมเป็นต้นการมีเพื่อนคอยให้กำลังใจและการมองเห็นความสำเร็จเป็นขั้นๆสิ่งเสริมแรงเหล่านี้จะช่วยให้มีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น

๓) จิตตะ คือ ความเอาใจใส่หรือฝึกฝนในการนั้นเสมอตรวจดูแลว่างานได้ทำไปแล้วเท่าไรยังเหลือเท่าไรจึงจะสำเร็จในการทำงานมีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องอย่างไรหรืองานนั้นทำไปได้อย่างไรราบรื่นจิตตะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะและวิริยะถ้ามีความพอใจมากความขยันมากความเอาใจใส่ก็มากตามเป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

๔) วิมังสา คือ การใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลและกระบวนการทำงานวิมังสาเป็นผลของจิตตะคือเมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่าการทำงานบกพร่องหรือผิดวัตถุประสงค์ก็จัดการแก้ไขความบกพร่องและทำงานให้ตรงวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่งก็พิจารณาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนงานที่ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลเป็นขั้นๆอย่างไรเป็นผลที่พึงปรารถนาหรือไม่ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือได้ผลไม่พึงปรารถนาก็จัดการแก้ไข^{๑๓๓}

จากความหมายและความสำคัญของหลักอิทธิบาท๔ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้อธิบายไว้สามารถสรุปได้ว่าการทำงานคือการใช้หลักอิทธิบาท ๔ อันมี ๑) ใจรักงาน ๒) มีความพากเพียรในงาน ๓) ใจจดจ่ออยู่กับงาน ๔) การวิเคราะห์สังเคราะห์สร้างสรรค์พัฒนานั้นเองอันจะเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์การเกิดความสุขและเจริญยิ่งขึ้นไป

๒.๕.๓ ความสำคัญของอิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔ คือ ข้อธรรมที่เป็นบันไดแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติกิจทุกอย่างประกอบไปด้วยฉันทะความพอใจในเรื่องที่เราจะหาวิริยะความเพียรไม่ทอดทิ้งในการประกอบกิจนั้นๆจิตตะเอาใจใส่ไม่ทอดธุระในเรื่องนั้นๆวิมังสาจะต้องทำงานนั้นต่อไปจนได้สู่ความสำเร็จสู่ประการที่กล่าวนี้ข้อสุดท้ายสำคัญสุด^{๑๓๔}

อิทธิบาท ๔ คือทางแห่งความสำเร็จจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จถ้าเราพัฒนาคนถูกต้องอย่างที่ว่ามนุษย์ไม่แปลกแยกจากความเป็นจริงของธรรมชาติตั้งแต่ขั้นพื้นฐานทุกอย่างก็สอดคล้องไปกันได้หมดไม่มีอะไรเสียหายเมื่อเราวางฐานได้ดีแล้วเราก็ใช้หลักการต่าง ๆ ในการทำงานบนพื้นฐาน

^{๑๓๓} อมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และ กวี อิศริวรรณ, หนังสือเรียนสังคมศึกษารายวิชา ส ๐๑๘- ส๐๑๙ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๒ - ๑๐๓.

^{๑๓๔} พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (หลวงพ่อบุญญานันทิกขุ), “งานคือชีวิตชีวิตคืองานบันดาลสุข”, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๖๐.

แห่งความถูกต้องนั้นเมื่อพื้นฐานถูกต้องแล้วเราเอาธรรมะอะไรมาใช้ตอนนี้ก็เดินหน้าไปด้วยดี เช่น เอาหลักอิทธิบาทมาใช้มาใช้แทบทุกท่านรู้จักอิทธิบาทคือหลักแห่งความสำเร็จ^{๑๓๕}

อิทธิบาท ๔ คือ บทของพระธรรมเช่นว่าจะมีฉันทะวิริยะจิตตะวิมังสาที่เรียกว่าอิทธิบาทนี้ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัวคนที่มีการทำงานย่อมทำงานด้วยความพอใจความขยันขันแข็งความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอนี้เรียกว่าเขามีอิทธิบาททั้งสี่ประการนั้นอยู่โดยไม่รู้สีกตัว^{๑๓๖}

อิทธิบาท คือ ทางจะไปสู่ความสำเร็จ ๔ ประการคือ ๑) ฉันทะความพอใจ ๒) วิริยะความเพียร ๓) จิตตะความเอาใจใส่ ๔) วิมังสาไตรตรองค้นคว้าในสิ่งนั้นๆถ้าเรารักสิ่งนั้นเอาใจใส่สิ่งนั้นมันก็ก้าวหน้าการคิดการทำก็ก้าวหน้าต่อไปเพราะเรารักสิ่งนั้นถ้าไม่รักมันก็ไม่ไป^{๑๓๗}

อิทธิบาท ๔ คือคุณธรรมให้นำทางสู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ต้องมีความพึงพอใจมีความเพียรมีสมาธิจึงทำให้เกิดปัญญาและหัวใจของการบริหารเชิงพุทธที่สำคัญที่สุดคือพรหมวิหาร ๔ ต้องมีทั้งเมตตากรุณาให้ความช่วยเหลือสั่งสอนผู้น้อยให้เรียนรู้ที่จะอยู่ได้ด้วยตนเองมีมุทิตาปล่อยใจให้เขาเติบโตได้ไม่เข้าการแทรกแซงและอุเบกขารู้จักความพอดีปล่อยวางฝึกจิตให้พอเพียงในสิ่งที่มันเป็นนี่คือหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตและบริหารงานได้อย่างที่ประเสริฐและบริสุทธิ์^{๑๓๘}

อิทธิบาท ๔ คือคุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนประสงค์ซึ่งต้องไม่เหลือวิสัยคือสิ่งที่ตนประสงค์นั้นต้องอยู่ในวิสัยที่อาจใช้ความเพียรพยายามทำให้เกิดขึ้นได้มิใช่เป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จคุณธรรมกลุ่มนี้เรียกว่าอิทธิบาท ๔^{๑๓๙}

อิทธิบาท ๔ คือหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการกระทำการกิจการงานหรือการอาชีพ ประการแรก อิทธิบาท แปลความว่า ทางแห่งความสำเร็จกล่าวคือข้อปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพนั่นเอง^{๑๔๐}

อิทธิบาท ๔ คือคุณธรรมเครื่องให้สำเร็จตามประสงค์หรือสิ่งประสงค์คนในโลกนี้ย่อมต้องการสิ่งที่ประสงค์แห่งชีวิตกันคนละหลายรูปแบบแต่สิ่งประสงค์ที่คนต้องการตรงกันคือทรัพย์ยศและผลงานทรัพย์เป็นสิ่งประสงค์ที่สำคัญยิ่งของชีวิตเพราะทรัพย์เป็นสิ่งอาศัยใช้สอยในการดำรงชีวิตประจำวันทรัพย์มีอยู่ ๒ ประการคือ ทรัพย์สิน ๑ ทรัพย์สมบัติ ๑ ทรัพย์สินคือเงินตราสำหรับใช้จ่าย

^{๑๓๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), “ธรรมะกับการทำงาน”, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙.

^{๑๓๖} พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ), “การทำงานที่เป็นสุข”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐.

^{๑๓๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ), “พจนานุกรมธรรมของท่านปัญญานันทะ”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๐.

^{๑๓๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมฺมจิตฺโต), “ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ”, ไทยรัฐ, (๒๐มิถุนายน ๒๕๕๑), หน้า ๒๔.

^{๑๓๙} พระเทพดิลก(ระแบบฐิตญาโณ), “อธิบายหลักธรรมตามหมวดจากนวโกวาท”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๖.

^{๑๔๐} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), “ความสำเร็จหลักธรรมสู่ความสำเร็จและสันติสุข”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๙.

ซื้อขายแลกเปลี่ยนอาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัยและยารักษาโรคทรัพย์สินมบัติคือบ้านเรือนที่ดินที่นา ที่สวนเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นต้น^{๑๔๑}

อิทธิบาท ๔ เป็นหัวข้อธรรมที่น่าศึกษาเหตุเพราะประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าได้ใช้หมวดธรรมข้อนี้พัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะประเทศอุตสาหกรรมซึ่งมาจากคำว่าอุตสาหกรรมแปลว่าความเพียรพยายามและคำว่ากรรมแปลว่าการกระทำเมื่อรวมกันแล้วได้คำว่าประเทศอุตสาหกรรมซึ่งแปลว่าประเทศที่ใช้ความเพียรพยายามในการสร้างกรรมให้เกิดขึ้นหรือประเทศที่ใช้อิทธิบาท ๔ ในการสร้างประเทศสูง^{๑๔๒}

อิทธิบาท ๔ คือความสำเร็จความสำเร็จด้วยดีการสำเร็จความกระทำให้แจ้งความเข้าถึงซึ่งธรรมเหล่านั้นอิทธิบาทคือเวทนาขันธสัญญาขันธสังขารขันธวิญญานขันธของบุคคลผู้บรรลุธรรมเหล่านั้นเจริญอิทธิบาทคือยอมเสียเจริญ ทำให้มากซึ่งธรรมเหล่านั้นด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่าเจริญอิทธิบาท^{๑๔๓}

อิทธิบาท ๔ หมายถึงธรรมอันเป็นทางแห่งความสำเร็จปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามความประสงค์เรียกว่า “อิทธิบาท” มี ๔ อย่างคือ

๑. ฉันทะพอใจในสิ่งนั้น
๒. วิริยะเพียรประกอบในสิ่งนั้น
๓. จิตตะเอาใจใส่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
๔. วิมังสาหมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น^{๑๔๔}

อิทธิบาท ๔ มี ๒ นัยคือนัยแห่งพระสูตรและนัยแห่งพระอภิธรรมจะแสดงหนักไปทางโลกุตตระในที่นี้เป็นการแสดงตามนัยแห่งพระสูตรความหมายของอิทธิบาทมีดังนี้ความพอใจการทำ ความพอใจความใคร่เพื่อจะทำความฉลาดความพอใจในธรรมนี้เรียกว่าฉันทะความปรารถนาความเพียรทางใจความขะมักเขม้นความบากบั่นความตั้งหน้าความพยายามความอุตสาหะความอดทน ความเข้มแข็งความหมั่นความก้าวไปอย่างไม่ท้อถอยความไม่ทอดทิ้งฉันทะไม่ทอดทิ้งธุระความ ประคับประคองธุระไว้ด้วยดีวิริยะวิริยนทริยวิริยพละ สัมมาวายามะนี้เรียกว่าวิริยะจิตมโนมานัส มโนวิญญานธาตุนี้เรียกว่าจิตปัญญากิริยาที่รู้ชัดความไม่หลงความวิจยธรรมสัมมาทิฐินี้ เรียกว่า วิมังสา^{๑๔๕}

^{๑๔๑} พระราชปัญญาภว (สุบิน เขมีย), “ประมวลบทพระธรรมเทศนา”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ กรมศาสนา, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖๐.

^{๑๔๒} พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดรร ธิธมโม), “รัฐศาสตร์ในพระไตรปิฎก” (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖๓.

^{๑๔๓} พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาโณ , พระอภิธรรมปิฎก ๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๐ – ๒๒๑.

^{๑๔๔} บุญมี แท่นแก้ว และคณะ, พุทธศาสน์ - ปรัชญา, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินตติ้งเฮาส์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๔.

^{๑๔๕} ปัญญา ใช้บางยาง, ธรรมอธิบายหลักธรรมในพระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐.

อิทธิบาท หมายถึง อิทธิ แปลว่า ทางปฏิบัติรวมกันเข้าเป็นศัพท์เดียว อิทธิบาท แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดฤทธิ์ฤทธิ์ของคนสามัญคือการทำงานให้สำเร็จสมประสงค์ เพราะฉะนั้น อิทธิบาทจึงแปลว่าคุณเครื่องสำเร็จความประสงค์หรืออีกอย่างคือปฏิบัติแห่งความสำเร็จ^{๑๔๖}

อิทธิบาท ๔ คือ สูตรสำเร็จของชีวิตตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่าจิตเป็นรากฐานของสิ่งทั้งหลายจิตประเสริฐกว่าสิ่งทั้งหลายสิ่งทั้งหลายสำเร็จได้ด้วยจิตเพราะฉะนั้นความสำเร็จจึงอยู่ที่ใจไม่ว่าเราต้องการอะไรที่เราตั้งใจกำหนดจิตไว้มันคงทุกสิ่งจะสำเร็จได้ตั้งใจและอิทธิบาท ๔ ให้ถึงขั้นคือทำสิ่งต่างๆด้วยใจรักด้วยความพากเพียรด้วยใจจดจ่อและใช้ปัญญาได้ส่วนอย่างสม่ำเสมอแล้วความสำเร็จจะไม่หนีไปไหน^{๑๔๗}

อิทธิบาท ๔ คือ คุณเครื่องให้บรรลุความสำเร็จ ๔ อย่างด้วยกัน ได้แก่ ๑. ฉันทะความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะความเพียร ๓. จิตตะเอาใจฝักใฝ่ ๔. วิมังสาใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนแล้วแสดงความต่างกันเพียงฝ่ายพระอภิธรรมเจริญโลกุตตรมานประกอบด้วยอิทธิบาท^{๑๔๘}

อิทธิบาท ๔ คือ มงคลสูตรข้อนี้พระพุทธองค์ทรงตรัสไว้ว่าให้ประสบผลสำเร็จแม้จะมีอุปสรรคอยู่บ้างก็ให้ยึดหลักอิทธิบาท ๔ คือฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา^{๑๔๙} เพื่อบอกทางแห่งความสำเร็จในชีวิตเกี่ยวกับการงานเมื่อจะทำงานใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จแม้จะมีอุปสรรคอยู่บ้างคือฉันทะวิริยะจิตตะวิมังสา^{๑๕๐}

จากความหมายของหลักอิทธิบาท ๔ พอสรุปได้ว่าอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นบันไดแห่งความสุขและความสำเร็จคนเราเมื่อมีความรักความพอใจขยันหมั่นเพียรความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอกการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพและคนทำงานก็ย่อมมีความสุข^{๑๕๑}

๒.๕.๔ องค์ประกอบของอิทธิบาท ๔

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญและองค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ไว้หลายท่าน ดังนี้

อิทธิบาท ๔ คือ ทางแห่งความสำเร็จ นอกจากการที่จะมีความไม่สันโดษและสันโดษที่ถูกต้องแล้ว เพราะฉันทะทำให้ใจมาอยู่กับงาน สิ่งที่ทำ สิ่งที่เป็นเป้าหมายทำให้เกิดจิตฝักใฝ่ เมื่อใจ

^{๑๔๖} ปิ่น มุทุกันต์, แนวสอนธรรมะตามหลักสูตรนิกธรรมตรี, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๖.

^{๑๔๗} สอน วรอุไร, “ทำชีวิตให้ดีและมีสุข”, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อัมรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

^{๑๔๘} สุชีพ ปุญญานุภาพ, “พระไตรปิฎกสำหรับประชาชน”, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๖๗๖.

^{๑๔๙} อัครเมธี สิริวรานนท์, “เปิดโอกาสให้ชีวิตได้รับสิ่งอันเป็นมงคล”, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อุทยานความรู้, ๒๕๕๐), หน้า ๙๓.

^{๑๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๓.

^{๑๕๑} ปิ่น มุทุกันต์, แนวสอนธรรมะตามหลักสูตรนิกธรรมตรี, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒๖.

ฝึกฝึกรทำงานด้วยความแน่วแน่จริงจัง สภาพที่จิตแน่วแน่อยู่กับสิ่งที่กระทำนั้น เราเรียกว่าเป็น สมาธิ เพราะฉะนั้น ฉันทะก็นำไปสู่สมาธิ สมาธิในการทำงานเกิดได้ด้วยการมีฉันทะ เมื่อมีสมาธิและใจรักงานนั้น ทำงานด้วยใจรัก ใจก็เป็นสุข เพราะฉะนั้น คนที่ทำงานด้วยฉันทะก็มีจิตใจเป็นสุข ใจเป็นสมาธิ สมาธิก็จะทำให้เป็นสุขเพราะจิตใจสงบ แน่วแน่ เมื่อทำจิตใจให้เป็นสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจจริงจัง ใจรักงานนั้น ตั้งใจทำเต็มที่ มีความเพียรพยายาม ผลสำเร็จของงานก็เป็นผลสำเร็จที่เรียกว่านำไปสู่ความเป็นเลิศของงานนั้น หมายความว่า งานนั้นจะสำเร็จผลอย่างดีเลิศ อันนี้ก็เลยพันกันไปหมด เพราะฉะนั้น พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า ฉันทะเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งในอิทธิบาท ๔ คือ ธรรมที่เป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือเรียกว่า ง่าย ๆ ว่า ทางแห่งความสำเร็จ เมื่อพูดมาถึงอิทธิบาทแล้ว ก็ต้องโยงไปถึงคุณธรรมข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะอิทธิบาทมี ๔ ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ฉันทะ คือ ข้อที่พูดมาแล้ว ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้นรักงาน รักเป้าหมาย รักจุดหมายที่ตั้งงาม รักวัตถุประสงค์ของงานนั้น ข้อต่อไปคือ วิริยะ ความเพียร ความพยายาม จิตตะ ความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น วิมังสา ความไตร่ตรองสอบสวนพิจารณา หรือถ้าจะให้พูดสั้น ๆ ง่าย ๆ ก็บอกว่า มีในรัก พากเพียรทำ เอาใจฝึกฝั้ใช้ปัญญาสอบสวน นี่เป็นอิทธิบาท ๔ ฉันทะ เป็นข้อที่ ๑ ตามปกติถ้ามีฉันทะแล้ว มันก็จะช่วยให้เกิดคุณธรรมข้ออื่นในอิทธิบาท ๔ ตามมา มันสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อหนุนกัน พอมีฉันทะใจรักแล้วมันก็จะเกิดความเพียรพยายาม เมื่อมีความเพียรพยายามใจก็ฝึกฝั้จดจ่ออยู่กับสิ่งนั้น มีใจจดจ่อเอาใจใส่แล้ว ก็สามารถจะใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนเรื่องราวนั้น ไตร่ตรองถึงข้อบกพร่อง ข้อที่ควรแก้ไข หาทางทดลองปรับปรุงอะไรต่าง ๆ เหล่านี้มันก็ตามกันมา ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา เป็นชุดกันทีเดียว^{๑๕๒}

การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงแนะนำการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ว่า อิทธิบาท แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จ หรือทางสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทะ คือ มีใจรัก ทำงานด้วยใจรักงาน ๒) วิริยะ คือ พากเพียรทำ รักแล้วต้องขยัน ความขยันคือภาคปฏิบัติของการความรัก คนรักในงานจะทำให้เรารู้ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำงานถ้าขาดความขยัน ความขำนาญก็จะไม่เกิด ๓) จิตตะ คือ จดจำจ่อจิต หมายความว่า ทำอะไรก็ตามให้เจาะจงลงไป ปักใจลงไปในสิ่งนั้นอย่างลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่น อย่างจริงจัง และอย่างทุ่มเท ใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น คนนั้นจะประสบความสำเร็จ ๔) วิมังสา คือ วินิจจวิจย ได้แก่ การวิเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนา นั่นเอง เมื่อเราทำงานอะไรก็ตาม ให้พินิจพิเคราะห์ สร้างสรรค์พัฒนา พระพุทธเจ้าทรงเป็นตัวอย่างของนักวิจัยชั้นยอดของโลก พระองค์ทรงสามารถสร้างปัญญาขึ้นมาใหม่ จากเหตุการณ์ที่คนทั้งหลายมองไม่เห็นว่าเป็นทางมาของปัญญาได้อย่างไร หากเราจำพุทธประวัติได้ก็จะพบว่า สาเหตุที่ทำให้พระพุทธเจ้าแต่เมื่อยังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะเสด็จออกผนวชก็เพราะว่าพระองค์ทรงรู้จักใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์ อันได้แก่การรู้จักคิดเชิงวิเคราะห์^{๑๕๓}

^{๑๕๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภาและสถาบันสันติธรรม, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙.

^{๑๕๓} พระมหาภูติชัย วชิรเมธี, คนสำราญ งานสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๑), หน้า ๙๒.

จากการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่นักวิจัยได้เสนอแนวทางการนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๖ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาลักษณะพุทธธรรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ที.ปา. (ไทย) ๑๑ / ๒๓๑ / ๒๓๓ ; อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕ / ๕๐๕ / ๒๙๒.	๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น ๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลสิ่งนั้น
อภิ.วิภังค. (ไทย) ๓๕ / ๒๙๒.	๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น ๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๔๖, หน้า ๑๖๐).	๑. ฉันทะ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่ ๒. วิริยะ ความเพียร คือ ขยัน หมั่นประกอบสิ่งนั้น ๓. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ ๔. วิมังสา ความไตร่ตรองหรือทบทวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (๒๕๕๑, หน้า ๓๙).	๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น ๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น
สมพร เทพสิทธา (๒๕๔๗, หน้า ๒๙).	๑. ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรัก ๒. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นเพียร ทำงานด้วยความพยายาม ๓. จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ ๔. วิมังสา ความใคร่ครวญหรือทบทวน
พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (๒๕๕๑, หน้า ๙๒).	๑. ฉันทะ คือ มีใจรัก ๒. วิริยะ คือ พากเพียรทำ ๓. วิริยะ คือ จดจำจ่อจิต ๔. วิมังสา คือ วินิจจวิชัย

๒.๖ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

การศึกษาในพระพุทธศาสนาดำเนินตามแนวไตรสิกขาโดยยึดถือพุทธพจน์เป็นหลักมีความมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้พระภิกษุสามเณรประพฤติปฏิบัติดำรงรักษาและเผยแผ่พรหมจรรย์อันเป็นระบบดำเนินชีวิตตามหลักแห่งพระธรรมวินัยโดยอาศัยพระไตรปิฎกเป็นพื้นฐานและใช้คัมภีร์เพื่ออธิบายความในพระไตรปิฎกเป็นตำราหรือแบบเรียนการศึกษาระบบนี้เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมเมื่อพระพุทธศาสนาได้เผยแผ่เข้ามายังประเทศไทยในราวศตวรรษที่ ๓ คือ พ.ศ. ๓๐๓ ชนชาวไทยได้นับถือพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติตลอดมาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานีสมัยกรุงศรีอยุธยาและกรุงธนบุรีเป็นราชธานีการศึกษาพระปริยัติธรรมก็ยังเป็นที่นิยมในบรรดาผู้ที่เลื่อมใสพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่องในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์การศึกษาพระปริยัติธรรมยังคงเน้นหนักในเรื่องการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีพระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ทรงเลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนาทรงส่งเสริมทำนุบำรุงพระศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองตลอดมาจะเห็นได้จากหลักฐานต่างๆที่ปรากฏทั้งในเรื่องของโบราณสถานโบราณวัตถุศิลปวัตถุและเอกสารทางวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งล้วนแต่เกิดโดยพระบรมราชูปถัมภ์ทั้งสิ้นในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ทางการศึกษาพระปริยัติธรรมได้เจริญรุ่งเรืองมากโดยเฉพาะในยุคต้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากการออกทรงผนวชของพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์จนเป็นประเพณีที่นับถือของชาวพุทธตลอดมาว่าชายไทยที่มีอายุครบ ๒๐ ปีบริบูรณ์จะต้องออกบวชแม้การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการก็ให้ความสำคัญกับผู้ผ่านการบวชมาแล้วเป็นต้นโดยเริ่มจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ในรูปสถาบันทรงสถาปนามหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งแรกขึ้นที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ในปีพุทธศักราช ๒๔๓๒ เรียกว่า มหาธาตุวิทยาลัย(ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งทางคัมภีร์และคตินิยมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในอนาคตและระยะต่อมาได้เกิดมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งที่๒ขึ้นคือมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย) ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาของพระสงฆ์ฝ่ายธรรมยุติกนิกาย โดยมีโครงการว่าสถาบันศาสนาสองแห่งนี้จะเป็แหล่งที่พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาทั้งปริยัติธรรมที่มีพระไตรปิฎกเป็นแกนและวิชาชีพระดับสูงอย่างสมัยใหม่และต่อมาสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรสทรงเริ่มจัดตั้งการศึกษาพระปริยัติธรรมขึ้นอีกระบบหนึ่งเรียกว่านักธรรม โดยจัดเสริมเข้ากับการศึกษบาลีแบบเปรียญโดยสัมพันธ์กันอย่างถูกต้องจะช่วยให้ผู้ศึกษาพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงสาระแห่งความรู้ในคัมภีร์และนำความรู้ในคัมภีร์ออกมาแสดงและใช้ประโยชน์พร้อมมีทรรศนะที่ลึกและกว้างขวางยิ่งขึ้นสำหรับการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้นมีมูลเหตุสืบเนื่องจากการจัดการศึกษาสาขาบาลีมัธยมศึกษาและบาลีสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดซึ่งเป็นแผนกหนึ่งของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและได้เจริญก้าวหน้ามาจนปัจจุบันนี้สมัยรัชกาลที่ ๖ ระบบการศึกษาของรัฐและคณะสงฆ์ได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดและการศึกษาของรัฐได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เจริญรุดหน้าอย่างมากจึงทำให้ค่านิยมในหมู่เยาวชนและพระภิกษุสามเณรให้ความสนใจเรียนวิชาการต่าง ๆ ทางโลกมากกว่าวิชาพระปริยัติธรรม

ปัจจุบันการศึกษาของคณะสงฆ์นอกจากจะมุ่งเน้นเรื่องการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีแล้วยังมุ่งเน้นด้านการศึกษาวิชาสามัญที่เป็นพื้นฐานจำเป็นสำหรับการ

เรียนรู้ของบุคคลทั่ว ๆ ไปด้วยเพราะการที่พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระปริยัติธรรมควบคู่ไปกับวิชาสามัญจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นอันมีผลทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนได้เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันอีกด้วย

กระทรวงศึกษาธิการโดยกรมการศาสนา (ปัจจุบันขึ้นต่อสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ) จึงได้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะสงฆ์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาพระปริยัติธรรมควบคู่กับการศึกษาวิชาสามัญเพื่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการศึกษาของชาติและพระพุทธศาสนาสืบไป

๒.๖.๑ การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษา คณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รับกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องจากการที่มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้จัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดกล่าวคือภายหลังจากการที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งคือมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหาหมกุฏราชวิทยาลัยซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๓๒ และ พ.ศ. ๒๔๙๘ ตามลำดับได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้นทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมาเรียกว่าโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษากำหนดให้มีการเรียนบาลีนักธรรมและความรู้ชั้นมัธยมโดยรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่งมีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมากทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดโดยมติสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดเปิดทำการสอนสมทบในชั้นตัวประโยคคือชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วก็จะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วยด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมากโรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวางจนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษาระบบและบาลีจะเสื่อมลงเพราะพระภิกษุสามเณรมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากเกินไปเป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษาระบบและบาลีแต่ทางการคณะสงฆ์ก็ยังพิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่ดังนั้นแม้ออกบาลีสนามหลวงสมัยนั้นสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ฟื้น ชุตินธโร) จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นโดยมีวิชาบาลีวิชาธรรมและวิชาทางโลกเรียกว่าบาลีศึกษาสามัญและปริทัศน์ศึกษาและได้ประกาศให้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดและกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดตั้งขึ้นแต่ว่าการศึกษาระบบใหม่ไม่เป็นที่นิยมของผู้เรียนพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่เรียนโดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ดังนั้น นักเรียนในโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง

ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก^{๑๕๔} เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและแก้ไขปัญหาความสับสนในการศึกษาของคณะสงฆ์ก็ออกประกาศข้อเรียกร้องของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่เสนอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดสอนสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณรกระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาขึ้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ โดยประสงค์ที่จะให้ศึกษาดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักรกล่าวคือ ศาสนาได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างกว้างขวางประพุดติชอบในขณะที่ดำรงอยู่ในสมณเพศหรือแม้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติได้เช่นกัน^{๑๕๕} ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจึงได้ก่อตั้งขึ้นและกระจายอยู่ตามจังหวัด ต่าง ๆ ทั่วประเทศซึ่งเป็นที่นิยมของพระภิกษุสามเณรที่ขาดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางปัจจุบันแนวโน้มที่จะมากขึ้นเป็นลำดับ นับตั้งแต่ปี ๒๕๑๕ มีโรงเรียนที่เปิดสอน ๕๑ โรงเรียนพระภิกษุสามเณรที่เข้ารับการศึกษากว่า ๔,๘๐๐ รูปแต่ปัจจุบันปีการศึกษา ๒๕๔๖ มีจำนวนโรงเรียน ๔๐๘ โรงเรียนพระภิกษุสามเณรที่เข้ารับการศึกษากว่า ๔๘,๕๒๘ เป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ๓๕,๕๑๖ รูปมัธยมศึกษาตอนปลาย ๑๓,๐๑๒ รูป^{๑๕๖}

๒.๖.๒ การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้มีโอกาสศึกษาสายสามัญตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายโดยเทียบกับชั้นมัธยมศึกษาสายสามัญจัดหลักสูตรให้มีวิชาที่เหมาะสมแก่ภาวะของพระภิกษุสามเณรที่จะศึกษาได้โดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยและเป็นวิชาที่จำเป็นต่อพระพุทธศาสนาเป็นหลักสูตรที่ทำให้การศึกษาวินัยพระปริยัติธรรมควบคู่กับวิชาสามัญได้แก่ภาษาบาลีธรรมวินัยศาสนปฏิบัติภาษาไทยภาษาอังกฤษสังคมศึกษาคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์สุขศึกษา^{๑๕๗} หลักสูตรที่จัดขึ้นจบได้ในตัวเองหรือเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อมุ่งให้พระภิกษุสามเณรมีบุคลิกภาพเหมาะสมตามสมณเพศช่วยให้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมปรับตัวเข้ากับสังคมได้และไม่ขัดต่อวินัยสงฆ์มุ่งให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาในระดับสูงขึ้นโดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยรับพระภิกษุสามเณรที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยทั้ง๒แห่งและวิทยาเขตอีก ๑๘ แห่ง

^{๑๕๔} พระราชวรมนูญ, (ป.อ. ปยุตโต), *ปรัชญาการศึกษาของไทย*, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วรพากย์พินิจ, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓๕.

^{๑๕๕} กรมการศาสนา, “เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์”, ๒๕๒๑, (เอกสารอัดสำเนา)

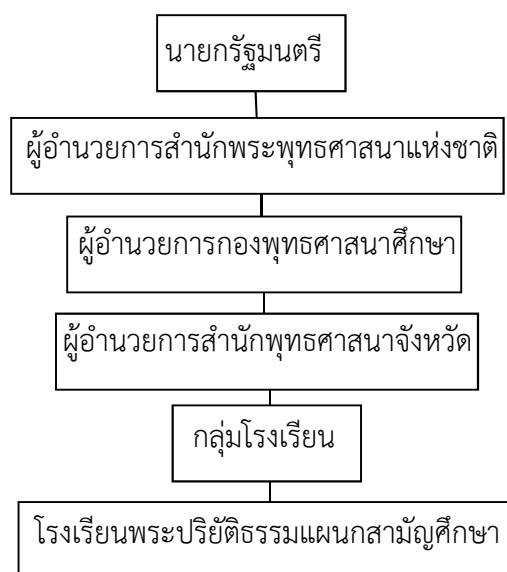
^{๑๕๖} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, *สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาปีการศึกษา ๒๕๔๖*, ครั้งที่ ๒, (เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

^{๑๕๗} กมล รอดคล้าย, *สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย*, (เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม, ๒๕๓๒), หน้า ๒๖ – ๒๗.

การดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีลักษณะการบริหารโดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นองค์การหลักที่ควบคุมส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยตรงส่วนการบริหารโรงเรียนให้อยู่ในความปกครองของคณะสงฆ์เช่นให้เจ้าคณะจังหวัดมีหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในระดับจังหวัดและเจ้าคณะอำเภอมีหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในระดับอำเภอมีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักเรียนของแต่ละโรงเรียนเป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในแต่ละวัด

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจะจัดตั้งได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกองศาสนศึกษาสำนักนายกรัฐมนตรีและด้วยความเห็นชอบของคณะสงฆ์วัดที่สามารถจัดตั้งโรงเรียนได้ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่เพียงอนุมัติการจัดตั้งและให้การส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น

หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาคือนายกรัฐมนตรีสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติกองพุทธศาสนศึกษาสำนักพุทธศาสนาจังหวัด สำหรับหน่วยงานที่ให้ความสนับสนุนด้านวิชาการได้แก่กลุ่มโรงเรียนนอกจากนั้นยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมได้แก่สำนักพุทธศาสนาจังหวัด โดยมีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการ ดังนี้

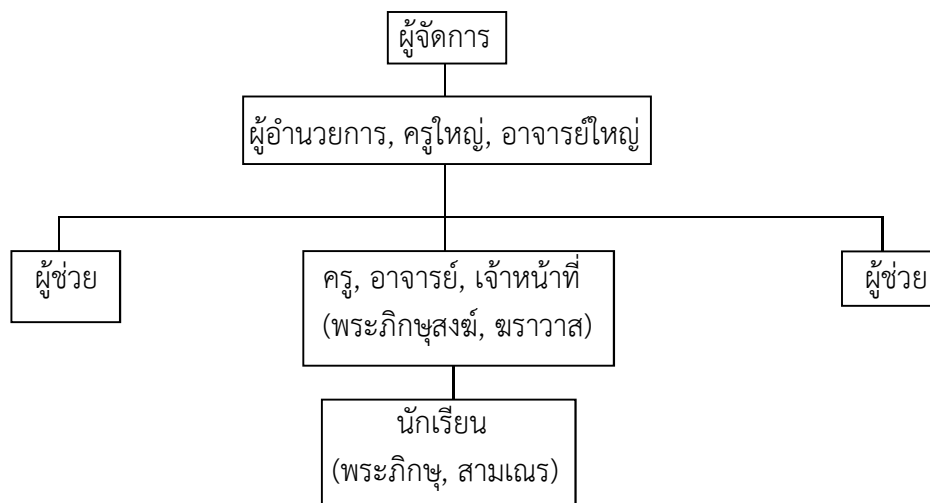


แผนภาพที่ ๑๖ โครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

ที่มา : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, “เอกสารการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาปีการศึกษา๒๕๔๖”, อัดสำเนา.

๒.๖.๓ การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

เจ้าอาวาสวัดอันเป็นที่ตั้งสถานศึกษานั้นๆจะเป็นผู้ดำเนินการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในแต่ละวัดซึ่งรูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนจะมีลักษณะ ดังนี้



แผนภาพที่ ๑๗ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

ที่มา : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, “เอกสารการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาปีการศึกษา๒๕๔๖”, อัดสำเนา.

การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาหมายถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาซึ่งในการวิจัยอนุโลมตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยจำแนกงานออกเป็น ๖ งานดังนี้

- ๑) การบริหารงานวิชาการหมายถึงการดำเนินการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ
- ๒) การบริหารงานบุคคลหมายถึงการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนการปฐมนิเทศการอบรมครูประจำการการสร้างขวัญและกำลังใจการประเมินผลงานของครู
- ๓) การบริหารงานธุรการและการเงินหมายถึงงานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณงานทะเบียนงานสารสนเทศงานการเงินและบัญชี
- ๔) การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมหมายถึงการดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ที่เหมาะสมสะดวกสบายกับการเรียนของนักเรียนตลอดจนครูคณาจารย์และผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร
- ๕) การบริหารงานกิจการนักเรียนหมายถึงการจัดการแนะแนวรวมทั้งการปฐมนิเทศการให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียนเช่นการจัดที่รับประทานอาหารการจัดกิจกรรมนักเรียนการควบคุมความประพฤติของนักเรียนรวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย
- ๖) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหมายถึงการเผยแพร่พระพุทธศาสนาและข่าวสารต่าง ๆ ด้านหลักธรรมให้พระพุทธศาสนาตลอดจนนโยบายและจุดประสงค์ของโรงเรียน

ให้แก่ชุมชนทราบและในขณะเดียวกันนั้นทางโรงเรียนก็จะได้ทราบความคิดความต้องการของชุมชนอีกด้วยเพื่อจะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย^{๑๕๘}

๒.๖.๔ สภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจะเป็นเจ้าอาวาสวัดอันเป็นที่ตั้งสถานศึกษานั้นเป็นผู้ดำเนินการบริหารโรงเรียนคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนจึงแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนนั้นจากการศึกษารายงานการประเมินผลโครงการสนับสนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๐ และการติดตามผลการดำเนินงานปี พ.ศ. ๒๕๓๕ พบว่าการจัดการศึกษาของพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ที่ผ่านมามีต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและบริหารหลายด้าน ทั้งนี้ นอกจากสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์อันเป็นองค์กรหลักที่ควบคุมส่งเสริมการจัดการศึกษาของสงฆ์โดยตรงแล้วยังฝากการบริหารการศึกษาไว้กับการปกครองของคณะสงฆ์เจ้าอาวาสจะมีอำนาจในการดำเนินงานทุก ๆ อย่างทำให้เกิดปัญหาความสนใจทางการศึกษาไม่เท่าด้านการปกครองและศาสนสมบัติซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้

๑. ด้านการบริหารที่ผ่านมาการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ค่อนข้างขาดประสิทธิภาพทางการบริหารเท่าที่ควรในแง่ของการเอาใจใส่ดูแลของหน่วยงานระดับบวรรวมทั้งการขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ สภาพเช่นนี้ทำให้เกิดการพัฒนาทางปริมาณและคุณภาพยังไม่ดีนัก^{๑๕๙}

๒. ด้านวิชาการที่ประสบอยู่ก็คือตำราเรียนสำหรับพระยังไม่เพียงพอแต่จัดสถานศึกษาหนังสือยังไม่ครบชุดโดยทั่วไปจะมีเก็บไว้ในห้องสมุดของวัดแล้วพระภิกษุสามเณรเข้าไปหยิบยืมเพื่อใช้เรียนเรียนจบแล้วจึงนำมาคืนการขาดแคลนตำราเรียนนี้เป็นปัญหาสำคัญยิ่ง^{๑๖๐}

๓. ด้านบุคลากรครูนับว่าเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในกระบวนการเรียนการสอนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพย่อมต้องอาศัยครูที่มีความรู้เหมาะสมกับวิชาที่สอนอันจะเกื้อกูลให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถบรรลุตามจุดประสงค์ตามหลักสูตรที่ผ่านมาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษายังคงขาดแคลนครูที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การสอนเป็นจำนวนมาก ครูร้อยละ ๑๙.๘๓ มีคุณวุฒิต่ำกว่าเกณฑ์ตามที่ระเบียบกำหนดทั้งครูพระและครูฆราวาสครูเป็นจำนวนประมาณร้อยละ ๓๘.๘๙ โรงเรียนต้องขวนขวายจัดทำเองซึ่งครูเหล่านี้ได้รับการอนุมัติแต่งตั้งให้ทำหน้าที่การสอนโดยกรมการศาสนาและครูหญิงร้อยละ ๔.๗๔

๔. ด้านอาคารสถานที่อาคารสถานที่นับเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างยิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมจำนวนประมาณครึ่งหนึ่ง

^{๑๕๘} กิตติ ธีรศักดิ์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น - ม.ปลาย, (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๓๒.

^{๑๕๙} สมชาย บัวเล็ก, “การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก่อน พ.ศ. ๒๕๓๕”, วารสารการศึกษาแห่งชาติ ๗ (กุมภาพันธ์ - มีนาคม, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

^{๑๖๐} กมล รอดคล้าย, “สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย,” ๒๕๓๔, (เอกสารอัดสำเนา เย็บเล่ม, ๒๕๔๖), หน้า ๔๓.

ขาดสิ่งเหล่านี้จากการสำรวจปี ๒๕๓๙ พบว่าโรงเรียนร้อยละ ๕๑.๑๕ มีอาคารเรียนไม่เพียงพอ โรงเรียนเหล่านี้จะต้องจัดการเรียนการสอนไปเท่าที่จะทำได้โดยให้นักเรียนไปใช้สถานที่เรียนที่อื่นแทน

๕. ด้านงบประมาณการขาดแคลนงบประมาณนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญของการจัดการศึกษาปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาให้กว้างขวางอย่างมีคุณภาพเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะจัดการหรือจัดจ้างครูและอุปกรณ์การสอนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้อย่างเพียงพอไม่สามารถจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษารวมทั้งไม่สามารถขยายสถานที่เรียนให้สอดคล้องกับจำนวนของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นหากเป็นวัดขนาดใหญ่ที่มีรายได้จากการบริจาคและมีทรัพย์สินวัดมากก็จะเป็นปัญหานักที่เป็นปัญหามากจะเป็นที่มีขนาดเล็กและมีรายได้จากทางอื่นน้อย

๖. ด้านธุรการและการเงินยังประสบปัญหาการหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการใช้ภาษาไทยดีเช่นการสะกดตัวการันต์วรรคตอนแม่นยำศัพท์และคำแปลในพจนานุกรมนอกจากนี้ยังต้องประกอบด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัวคือความละเอียดรอบคอบสุขุมและรวดเร็วโรงเรียนอาจหาบุคลากรที่เป็นฆราวาสเข้ามาทำงานด้านนี้เพื่อเสริมงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

๗. ด้านการบริการกิจการนักเรียนคือผู้บริหารยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนผู้สอนขาดความรู้ความชำนาญไม่มีเวลาทุ่มเทให้นักเรียนและไม่มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองที่จะคอยช่วยเหลือนักเรียน

๘. ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาทรัพยากรไม่เพียงพอขาดบุคลากรที่มีความรู้โดยเฉพาะบุคคลที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์และการให้บริการแก่ชุมชน^{๑๖๑}

๒.๖.๕ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖

กลุ่มที่ ๑ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และ สมุทรสงคราม

กลุ่มที่ ๒ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา กระบี่ ตรัง ระนอง พังงา ภูเก็ต พัทลุง สตูล ยะลา ปัตตานี และ นราธิวาส

กลุ่มที่ ๓ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อ่างทอง ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี ชัยนาท อุทัยธานี สุพรรณบุรี ราชบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี และ ประจวบคีรีขันธ์

กลุ่มที่ ๔ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครสวรรค์ กำแพงเพชร สุโขทัย พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พิจิตร ตาก และ เพชรบูรณ์

กลุ่มที่ ๕ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และ แม่ฮ่องสอน

^{๑๖๑} กิตติ ธีรศักดิ์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น - ม.ปลาย, (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๒๔ - ๒๕.

กลุ่มที่ ๖ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดแพร่ น่าน พะเยา เชียงราย และ ลำปาง

กลุ่มที่ ๗ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่น เลย และหนองบัวลำภู

กลุ่มที่ ๘ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดหนองคาย อุดรธานี และ สกลนคร

กลุ่มที่ ๙ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ และ มุกดาหาร

กลุ่มที่ ๑๐ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดร้อยเอ็ด มหาสารคาม กาฬสินธุ์ และ นครพนม

กลุ่มที่ ๑๑ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัด นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ และ ชัยภูมิ

กลุ่มที่ ๑๒ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และ ตราด

กลุ่มที่ ๑๓ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาซึ่งผู้ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้ง โรงเรียนเป็นวัดในคณะสงฆ์จีนนิกาย (ทุกจังหวัด)

กลุ่มที่ ๑๔ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาซึ่งผู้ได้รับใบอนุญาตให้ จัดตั้งโรงเรียนเป็นวัดในคณะสงฆ์อนัมนิกาย (ทุกจังหวัด)

๒.๖.๖ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓

ตามที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้ประกาศคณะกรรมการการศึกษา โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เรื่องกำหนดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยเป็นการเห็นชอบปรับปรุงประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งประกาศ ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยยึดตามหลักการให้ รวมกลุ่มที่มีขนาดเล็ก และแยกกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ จำนวน ๑๔ กลุ่มโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับการ ดำเนินงานและครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จึงเกิดขึ้นมาโดยแยก กลุ่มจากสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๖ จนกระทั่งต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ มีประกาศคณะกรรมการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาว่าด้วย กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๕ ซึ่งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จึงมีการกำหนดไว้ในประกาศ ณ วันที่ ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕

ปัจจุบันประกอบด้วยจังหวัดราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท และอุทัยธานี มีโรงเรียนในสังกัด ๒๓ โรงเรียน มี นักเรียน ๑,๘๔๗ รูปครูประจำ ๗๔ รูป / คน ครูพิเศษ ๑๗๓ รูป / คน นักศาสนการ ๔๒ คน โดยมี

พระราชวัชรภรณ์ ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชวิทยาลัย เป็นประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓^{๑๖๒}

ตามที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้ออกประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เรื่อง กำหนดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยเป็นการสมควรปรับปรุงประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เหมาะสมและคล่องตัว ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกาศ ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๖ ให้รวมกลุ่มที่มีขนาดเล็ก และแยกกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ จึงเกิดขึ้นมาโดยแยกกลุ่มจากสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ ประกอบด้วย ๑๑ จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อ่างทอง อุทัยธานี สุพรรณบุรี พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

โดยมี พระราชวัชรภรณ์ ผู้จัดการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชวิทยาลัย เป็นประธานกลุ่มที่ ๓ พระครูภาวนาโชติคุณ ผู้จัดการโรงเรียนวัดถ้ำสิงโตทอง วัดถ้ำสิงโตทอง เป็นรองประธานฯ และมีนายวิรัตน์ พันธุ์ไหล เป็นเลขานุการกลุ่ม

ปัจจุบัน สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ตั้งอยู่เลขที่ ๕๗ หมู่ ๑ วัดจุฬิตธรรมาราม ตำบลสนับทึบ อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดูแลรับผิดชอบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๑๑ จังหวัด มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มดังนี้

๑ . พระราชวัชรภรณ์ ผู้จัดการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชวิทยาลัย วัดจุฬิตธรรมาราม ประธานกลุ่ม ๓

๒ . พระครูภาวนาโชติคุณ ผู้จัดการโรงเรียนวัดถ้ำสิงโตทอง วัดถ้ำสิงโตทอง รองประธานกลุ่ม ๓

๓. นายวิรัตน์ พันธุ์ไหล เลขานุการกลุ่ม ๓

๔ . นายวิชา สิงห์จันทร์ นักวิชาการศาสนศึกษา กลุ่ม ๓

๕ . นางสาวเปรมสินี ขาวพล นักวิชาการศาสนศึกษา กลุ่ม ๓

โดยมีวิสัยทัศน์ คือ มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นศาสนทายาทที่ดี เป็นผู้นำด้านศาสนธรรมและศาสนพิธี สืบสานวัฒนธรรมประเพณี สามารถประยุกต์หลักธรรมและองค์ความรู้มาใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข และพันธกิจ ดังนี้

๑. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสมณสาธูป อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

๒. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

^{๑๖๒} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, กองพุทธศาสนศึกษา กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๕๕, หน้า ๕๖.

๓. ผู้เรียนเป็นศาสนทายาทที่ดีของพระพุทธศาสนา และสามารถเผยแผ่หลักธรรมได้อย่างถูกต้อง

ปัจจุบันสังกัดกองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๔๔ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๔๘

สภาพการณ์ของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีประเด็นที่ต้องพัฒนาหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็นในด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษาในปัจจุบันของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้างความไม่ชัดเจนในอัตลักษณ์ของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทที่ควรจะเป็นอย่างแท้จริงประสิทธิภาพของ

ระบบการดำเนินการด้านการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาที่ยังไม่มีทิศทางการพัฒนาและขาดความชัดเจนในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดนอกจากนั้นยังพบว่าการสร้างพันธสัญญาการดำเนินงานและการจัดการศึกษาเพื่อสร้างศาสนทายาทไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ได้เป็นรูปธรรมจะมีเพียงการดำเนินงานตามกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นสำคัญอีกทั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เด่นชัดพอที่จะเป็นแนวทางของการจัดการศึกษาในบริบทพื้นที่นั้นๆเพื่อสร้างศาสนทายาทและดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชุมชนในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๖๓}

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม พ.ศ. ๒๕๓๔ กระทรวงศึกษาธิการจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๔

บรรดาระเบียบข้อบังคับและคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๔ ในระเบียบนี้

“โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” หมายถึงโรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นในที่วัดหรือที่ธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนาเพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

^{๑๖๓} กองพุทธศาสนศึกษา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.การประเมินผลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๕) หน้า ๒๐.

“ผู้รับใบอนุญาต” หมายถึง วัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

“วัด” หมายถึง วัดในพระพุทธศาสนา

“ผู้จัดการ” หมายถึง เจ้าอาวาสวัดที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาหรือพระภิกษุที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร

“ครูใหญ่” หมายถึง พระภิกษุทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่ถึง ๒๐๐ รูป

“อาจารย์ใหญ่” หมายถึง พระภิกษุทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๒๐๐ รูปแต่ไม่ถึง ๕๐๐ รูป

“ผู้อำนวยการ” หมายถึง พระภิกษุทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๕๐๐ รูปขึ้นไป

“ครู, อาจารย์” หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สอนประจำอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

“นักเรียน” หมายถึง พระภิกษุหรือสามเณรที่กำลังศึกษาเล่าเรียนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

“เจ้าหน้าที่” หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

“กลุ่มโรงเรียน” หมายถึง กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ เป็นกลไกสำคัญที่บ่งบอกได้ว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีความสำเร็จและเป็นไปตามทิศทางของการบริหารหรือไม่อย่างไร องค์กรธุรกิจ เป็นองค์กรแห่งการแข่งขัน ฉะนั้น จะต้องพัฒนาองค์กรแห่งการแข่งขันให้เกิดสมรรถนะ เพราะสมรรถนะเป็นเสมือนหางเสือที่ทรงพลังขับเคลื่อนเรือให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ หมายถึง ธุรกิจอยู่รอดปลอดภัยและอยู่ในชั้นแนวหน้าขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กร ดังนี้

๑. งานวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการ

การบูรณาการ หมายถึง การนำศาสตร์หรือความรู้วิชาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันนำมาเข้าด้วยกันหรือผสมผสานได้อย่างกลมกลืนเพื่อนำมาจัดเป็นการเรียนการสอนภายใต้หัวข้อเดียวกันเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีการเน้นองค์รวมของเนื้อหามากกว่าองค์ความรู้ของแต่ละรายวิชาและเน้นการสร้างความรู้ของผู้เรียนที่มากกว่า การให้เนื้อหาโดยครูเป็นผู้อำหนด

คมสัน สุขมาก^{๑๖๔} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างมโนทัศน์เชิงจิตสาธารณะของอาสาสมัครตำรวจ” ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างมโนทัศน์เชิงจิตสาธารณะของอาสาสมัครตำรวจ มีการพัฒนา มีกระบวนการเสริมสร้างมโนทัศน์เชิงจิตสำนึก

^{๑๖๔} คมสัน สุขมาก, “การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างมโนทัศน์เชิงจิตสาธารณะของอาสาสมัครตำรวจ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

สาธารณะ ได้แก่ การสนทนา การฝึกสมาธิ การทำความกระจำนียม การเรียนรู้ผ่านละคร การอ่านชีวประวัติบุคคลสำคัญ และการทำงานช่วยเหลือสังคม และพบว่าปัจจัยเชิงสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างมโนทัศน์จิตสาธารณะของอาสาสมัครตำรวจ มีดังนี้ นักเรียนผู้มีความรู้ที่เรียนมาเหมาะสม ผู้สอนมีประสบการณ์ตรง เนื้อหาสาระมีความหลากหลายนำไปใช้ได้จริง กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรมแหล่งความรู้และสื่อประสบการณ์ สอนได้จากประสบการณ์จริง จากสภาพแวดล้อมผ่อนคลายเป็นกันเอง

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย^{๑๖๕} ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ” ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติงานขององค์กร ความสำเร็จของแต่ละองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่วนการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของความเป็นมนุษย์และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน ทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้

จักรกฤษ สุริโยปการ^{๑๖๖} ได้ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบและกระบวนการพัฒนาครูตามหลักพุทธบูรณาการ” ผลการวิจัยพบว่า ครูเป็นผู้อบรมถ่ายทอดจิตวิญญาณที่ดีให้แก่ศิษย์ เป็นบุคคลที่ดีของสังคม การพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นอาชีพที่สังคมยอมรับและนำไปสู่คุณภาพที่ได้รับมาตรฐานของสังคม ฉะนั้น แนวคิดเรื่องการพัฒนาครูตามหลักของกระทรวงศึกษาธิการมี ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านคุณธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครู ประกอบด้วย จรรยาบรรณสำหรับผู้รับบริการ ผู้ช่วยประกอบวิชาชีพและสังคม ๒) ด้านความรู้ประสบการณ์วิชาชีพ มีความรู้ในวิชาชีพครู จัดการเรียนการสอน ๓) ด้านบุคลิกภาพของความเป็นครู ประกอบด้วยบุคลิกภาพด้านสุขภาพ อารมณ์ เซาว์น ปัญญา เผชิญพินผาอุปสรรค และ ๔) ด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง

^{๑๖๕} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^{๑๖๖} จักรกฤษ สุริโยปการ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

เอื้อมอร์ ชลวร^{๑๖๗} ได้ทำวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ” ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้ในการจัดการความรู้และองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนาที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำพุทธธรรมทั้ง ๔ หมวด เข้ามาประยุกต์สร้างรูปแบบจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ผู้วิจัยเริ่มจากการประยุกต์โมเดลเกลียวความรู้ของ อิกุจิโร่ โนนากะ ที่เรียกว่า เซกิ (SECI) มาเป็นแนวคิดของการบูรณาการองค์ประกอบ ๔ แบบด้วยกัน คือ ๑) การขัดเกลาทางสังคม ๒) การสกัดความรู้ออกมาจากตัวคน ๓) การผสมผสานความรู้ ๔) การฝึกความรู้ในตน เป็นพลวัตรที่มีการหมุนในลักษณะที่เป็นเกลียว เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่รับรู้แล้วนำหลักพุทธธรรม ๔ หมวด ข้างต้นมาเสริมแรงผลักดันเป็นพลังขับเคลื่อน ซึ่งได้เสนอเป็นแบบจำลองใหม่ หลังจากนั้นได้นำเสนอแบบจำลองที่ได้จากการตรวจสอบองค์ความรู้ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม สรุปผลว่า ได้แบบจำลองการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการที่พร้อมนำไปใช้งานได้ในองค์กรทั่วไป

อายุษกร งามชาติ^{๑๖๘} ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนภาวะบกพร่องทางความรัก” ผลการวิจัยพบว่า การปรับเปลี่ยนภาวะบกพร่องทางความรักเชิงพุทธบูรณาการโดยใช้หลักจิตวิทยาตะวันตกเป็นกรอบ คือ การปรับอารมณ์ความรู้สึก การปรับความคิด การปรับพฤติกรรมและการปรับเป้าหมาย และการนำหลักพุทธธรรมมาร่วมกับหลักการจิตวิทยาที่เป็นกรอบนั้น โดยการนำบุคคลให้กลับมาสัมผัสอยู่กับปัจจุบัน และนำกุศลธรรมมาแทนที่กุศลธรรม เพื่อปรับเปลี่ยนความรู้สึกทางลบให้กลายเป็นบวก การใช้กุศลโลบายในการระงับความโกรธเคืองเพื่อให้เกิดความคิดให้อภัย รวมทั้งปรับเปลี่ยนความคิดให้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล ไม่มีความคิดที่จะบิดเบือน สามารถปรับเปลี่ยนความคิดที่เป็นไปในแง่ลบซึ่งเป็นปัจจัยให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบเกิดความคิดในแง่บวก ซึ่งเป็นปัจจัยให้เกิดความรู้สึกเชิงบวก และนำหลักคำสอนไตรลักษณ์มาอธิบายตามเหตุปัจจัยในพุทธธรรมมาบูรณาการให้เข้ากับสิ่งต่างที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริงอย่างผู้ที่เข้าใจธรรมชาติดีกว่าสิ่งต่าง ๆ นั้นล้วนมีความเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมดา ไม่สามารถคงสภาพเดิมได้ตลอดไป

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการก็คือ การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ เมื่อได้บูรณาการทฤษฎีตะวันตกกับหลักพุทธธรรมก็จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

^{๑๖๗} เอื้อมอร์ ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๖๘} อายุษกร งามชาติ, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนภาวะบกพร่องทางความรัก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ตารางที่ ๒.๑๗ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
คมสัน สุขมาก, (๒๕๕๓).	ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเพื่อเสริมสร้างมโนทัศน์เชิงจิตสำนึกสาธารณะของอาสาสมัครตำรวจ มีการพัฒนา มีการพัฒนา มีกระบวนการเสริมสร้างมโนทัศน์เชิงจิตสำนึกสาธารณะ ได้แก่ การสนทนา การฝึกสมาธิ การทำความเข้าใจ ค่านิยม การเรียนรู้ผ่านละคร การอ่านชีวประวัติ บุคคลสำคัญ และการทำงานช่วยเหลือสังคม และพบว่าปัจจัยเชิงสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างมโนทัศน์จิตสาธารณะของอาสาสมัครตำรวจ
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, (๒๕๕๔).	ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติงานขององค์กร ความสำเร็จของแต่ละองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่วนการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
จักรกฤษ สุริโยปการ, (๒๕๕๔).	ผลการวิจัยพบว่า ครูเป็นผู้อบรมถ่ายทอดจิตวิญญาณที่ดีให้แก่ศิษย์ เป็นบุคคลที่ดีของสังคม การพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นอาชีพที่สังคมยอมรับ และนำไปสู่คุณภาพที่ได้รับ มาตรฐานของสังคม นั้นแนวคิดเรื่องการพัฒนาครูตามหลักของกระทรวงศึกษาธิการมี ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านคุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู ประกอบด้วย จรรยาบรรณสำหรับผู้รับบริการ ผู้ช่วยประกอบ

ตารางที่ ๒.๑๗ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	วิชาชีพและสังคม ๒) ด้านความรู้ประสบการณ์วิชาชีพมีความรู้ในวิชาชีพครู จัดการเรียนการสอน ๓) ด้านบุคลิกภาพของความเป็นครู ประกอบด้วยบุคลิกภาพด้านสุขภาพอารมณ์ เชาวน์ปัญญา เผชิญฟันฝ่าอุปสรรค และ ๔) ด้านและการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ
เอื้อมอร์ ชลวร, (๒๕๕๔).	ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้ในการจัดการความรู้และองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนาที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำพุทธธรรมทั้ง ๔ หมวด เข้ามาประยุกต์สร้างรูปแบบจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ผู้วิจัยเริ่มจากการประยุกต์โมเดลเกลียวความรู้ของ อิกุจิโร่ โนนากะ ที่เรียกว่า เซกิ (SECI) มาเป็นแนวคิดของการบูรณาการองค์ประกอบ ๔ แบบด้วยกัน คือ ๑) การขัดเกลาทางสังคม ๒) การสกัดความรู้ออกมาจากตัวคน ๓) การผสมผสานความรู้ ๔) การฝึกความรู้ในตน เป็นพลวัตรที่มีการหมุนในลักษณะที่เป็นเกลียว เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่รับรู้จนแล้วนำหลักพุทธธรรม ๔ หมวด ข้างต้นมาเสริมแรงผลักดันเป็นพลังขับเคลื่อน
อายุขร งามชาติ, (๒๕๕๕).	ผลการวิจัยพบว่า การปรับเปลี่ยนภาวะบกพร่องทางความรักเชิงพุทธบูรณาการโดยใช้หลักจิตวิทยาตะวันตกเป็นกรอบ คือ การปรับอารมณ์ความรู้สึก การปรับความคิด การปรับพฤติกรรม และการปรับเป้าหมาย และการนำหลักพุทธธรรมมาร่วมกับหลักการจิตวิทยาที่เป็นกรอบนั้น โดยการนำบุคคลให้กลับมาสัมผัสอยู่กับปัจจุบัน และนำคุณธรรมมาแทนที่กุศลธรรม เพื่อปรับเปลี่ยนความรู้สึกทางลบให้กลายเป็นบวก การใช้กุศโลบายในการระงับความโกรธเคืองเพื่อให้เกิดความคิดให้อภัย รวมทั้งปรับเปลี่ยนความคิดให้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า การบูรณาการ คือ แนวทางการประยุกต์ใช้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ การใช้หลักธรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้งานกับองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั้น การปรับอารมณ์ความรู้สึก การปรับความคิด การปรับพฤติกรรมและการปรับเป้าหมาย การนำหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง

๒. งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร

การพัฒนาองค์กรถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น หากไม่พัฒนาองค์กรจะทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ เพราะฉะนั้น ความจำเป็นดังกล่าวจึงก่อให้เกิดการศึกษาและพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

ปรัชญา ชุมนาสีว^{๑๖๙} ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า มุ่งองค์ประกอบสำคัญคือ ๑. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย ๑) การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้และการมีแบบแผนความคิด ๒) การพัฒนาในระดับกลุ่ม / ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ๓) การพัฒนาในระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๒. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาองค์กรเพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย ๑) การสื่อสารในองค์กร ๒) การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน ๓) การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ๔) การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร ๕) การให้รางวัล ๖) การจัดโครงสร้างองค์กร ๗) วัฒนธรรมองค์กร ๘) การจัดบรรยากาศองค์กร ๓. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย ๑) การพัฒนาผู้นำให้เป็นนักออกแบบการเรียนรู้ ๒) การพัฒนาผู้นำให้เป็นครู / ผู้สอน ๓) การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ

ภาวินี มีผดุง^{๑๗๐} ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร : การสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ๑. อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการที่ดี แรงจูงใจ ความผูกพันองค์กรและพฤติกรรม

^{๑๖๙} ปรัชญา ชุมนาสีว, รูปแบบกลยุทธ์การจัดการแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), (๒๕๕๓).

^{๑๗๐} ภาวินี มีผดุง, ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร: การสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (๒๕๕๔).

การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในระดับมาก ยกเว้นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับปานกลาง ๒. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารจัดการที่ดี ด้านแรงจูงใจ ด้านความผูกพันองค์กร และด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ สรุปได้ว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการที่ดี ด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความผูกพันองค์กร ทั้งนี้ ไม่มีความแตกต่างในด้านการบริหารจัดการที่ดี หลักความรับผิดชอบต่อองค์กร รวมทั้งการมีจิตสาธารณะ ๓. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า (๑) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีในหลักนิติธรรม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีในหลักคุณธรรมและการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีในหลักความรับผิดชอบต่อองค์กร ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ได้แก่ ความจงรักภักดีและการรักษาภาวะเปี่ยมขององค์กรส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายด้านการจัดการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (๒) ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรทั้ง ๒ ประการ ได้แก่ ความจงรักภักดีและรักษาภาวะเปี่ยมขององค์กรและความมีจิตสาธารณะ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

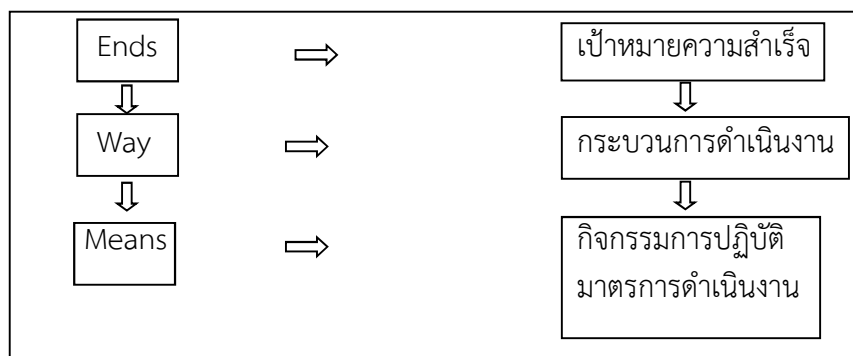
คมกริช ทินกร ณ อยุธยา^{๑๗๑} ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ เป็นการวิจัยเชิงวิเคราะห์เอกสาร (Document Research) ผลการวิจัยพบว่า

๑. กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Staff) ต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่น ๆ ขององค์กร

- ๑.๑ โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ๑.๒ ระบบงานขององค์กร (System)
- ๑.๓ สมรรถนะบุคลากร (Skill)
- ๑.๔ วัฒนธรรมองค์กร (Style)
- ๑.๕ ค่านิยมร่วมขององค์กร (Share Value)
- ๑.๖ กลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร (Strategy)

๒. โครงสร้างการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคน จะต้องมีส่วนสำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ Ends (เป้าหมาย) Way (วิธีการ) และ Means (กิจกรรม) ตามรูปแบบ ดังนี้

^{๑๗๑} คมกริช ทินกร ณ อยุธยา, “การพัฒนาเครื่องมือทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ”, เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล การศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ, ปีการศึกษา ๒๕๕๕, (อัสสัมชัญ).



แผนภาพที่ ๑๗ โครงสร้างการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคคน

กล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์ประกอบใด ๆ ขององค์กร ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ร่วมด้วยเสมอ

ฐิตีวรรณ สิ้นธนนอก^{๑๗๒} ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้น นำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการยึดสมรรถนะที่จำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยมาจัดกิจกรรมและการฝึกอบรม โดยใช้หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สพพันธ์ ชิตานนท์^{๑๗๓} ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร ๔ ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย โดยผลจากร่างโครงการนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Kirkpatrick

สุดารัตน์ ครุฑทะ^{๑๗๔} ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต โดยแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต และ

^{๑๗๒} ฐิตีวรรณ สิ้นธนนอก, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนแห่งประเทศไทย”, *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

^{๑๗๓} สพพันธ์ ชิตานนท์, “การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร”, *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

^{๑๗๔} สุดารัตน์ ครุฑทะ, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต”, *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

นำมากำหนดเป็นประเด็นในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์นั้นมี ๘ ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การจัดทรัพยากรมนุษย์ การแนะนำและการสนับสนุนการใช้ ข้อมูลวิจัย การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การพัฒนาคุณภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างตลาดการบริการพยาบาล พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าพยาบาลในระบบสุขภาพในอนาคต ด้านความรู้เจตคติและความสามารถหลังทดลองใช้ หลักสูตรสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง^{๑๗๕} ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวแบบสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะองค์กรของ อบต. ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง และ สมรรถนะด้านผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า อบต. ส่วนใหญ่มีสมรรถนะองค์กรด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และ สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่สมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร และสมรรถนะด้านผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ

รวิภา หอมเศรษฐี^{๑๗๖} ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐๐ คน ซึ่งเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งระดับ ๗ - ๘ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะหลัก ๔ ด้าน คือ สมรรถนะด้านการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม จากผลการวิจัยในหลายเรื่อง ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ข้างต้น และแสดงให้เห็นว่า ทุก ๆ องค์กร การสร้างสมรรถนะเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังที่ได้เกริ่นไว้ข้างต้นว่า สมรรถนะเป็นเสมือนหางเสือที่จะนำพาองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรภาคราชการไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่ได้วางกรอบกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรนั้น ๆ สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดสมรรถนะที่ดีเยี่ยม ได้แก่การสร้างสมรรถนะให้เกิดมิติต่าง ๆ คือ ๑) สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ๒) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓) สมรรถนะการสร้างความร่วมมือ ๔) สมรรถนะการสื่อสาร และ ๕) สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร เพราะในการสร้างสมรรถนะให้เกิดขึ้น ๕ ประเด็นนั้น จะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีสมรรถนะสูง องค์กรทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ สิ่งสำคัญที่จะต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรดำเนินไปเพื่ออะไร ตามหลักของแนวคิดทฤษฎีองค์กรที่ว่า องค์กรประกอบด้วยคนตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเหมือนกัน ฉะนั้นในภาคธุรกิจเอกชน ภาครัฐ ก็ต้องตระหนักรู้ถึงเป้าหมายที่แท้จริงว่าองค์กรนั้นมีเป้าหมายอย่างไร และที่สำคัญอะไรเป็นการขับเคลื่อนองค์กร ไม่ว่าในทุกมุมโลกเมื่อกล่าวถึงองค์กรแล้ว ผู้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรหลากหลายมิติ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในต่างประเทศมีผู้ทำการวิจัยในเรื่องขององค์กร ดังนี้

^{๑๗๕} พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, “ ตัวแบบสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบล”,วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

^{๑๗๖} รวิภา หอมเศรษฐี, สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย,วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙).

Johnston and Caldwell^{๑๗๗} ศึกษาเรื่อง ผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความเป็นองค์กรระดับโลก ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของเซ็นเก (Senge) เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดใน ๕ ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ต้งใหม่ จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของเซ็นเก (Senge) เพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลกใน ๔ มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง ช่องทางติดต่อสื่อสารที่ประสิทธิภาพ การบูรณาการเพื่อพัฒนาชีพ และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็นเก (Senge) สามารถใช้พัฒนาโรงเรียนในระดับโลกได้ และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญจะนำและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนระดับโลกได้

Paulson, Lvergard, and Hunt^{๑๗๘} ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการเรียนรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีปัจจัยการประกอบการตัดสินใจ คือ การควบคุมกระบวนการเรียนรู้ความต้องการในเรื่องของความรู้อยู่

Ulrich, Brockbank, Yeung, and Lake^{๑๗๙} ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติปัจจุบันและมองแนวโน้มในอนาคต พบว่า สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ มีความรู้ด้านธุรกิจและด้านการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ๗ ด้านด้วยกัน คือ การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การประเมินผล รางวัล การสื่อสาร การออกแบบองค์กร และการบริการเปลี่ยนแปลง

Hearn, Close, Smith, and Southey^{๑๘๐} ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกำหนดสมรรถนะเฉพาะของวิชาชีพในประเทศออสเตรเลียที่มีกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาว่า สมรรถนะของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความสามารถ (ability) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (attitude) โดยทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ซึ่งผลวิจัยพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๗ วิชาชีพ ได้แก่ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ และครู มีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการ

^{๑๗๗} Carol Johnston, Brian Caldwell, “Leadership and Organization Learning in the Quest for World Class School”, (The International Journal of Education Management, ๑๕, ๒ (๒๐๐๑), pp. ๙๔ – ๑๐๓.

^{๑๗๘} Paulson, M., Lvergard, T., & Hunt, B. Learning at Work :Competence development or competence – stress. Applied Ergonomics, ๓๖ (๒). ๑๙๙๕, pp. ๑๓๕ – ๑๔๔.

^{๑๗๙} Ulrich, Brockbank, Yeung, and Lake, Human Resource Competence : An Empirical assessment, Human Resource Management, ๓๔ (๔), ๑๙๙๕, pp. ๔๗๓ – ๔๙๕.

^{๑๘๐} Hearn, G., & Close, A., & Smith, B., & Southey, G., Defining generic competencies in Australia : Towards a framework for professional development, (Asia Pacific Journal of Human Resources, ๓๔ (๓), ๑๙๙๖), pp. ๔๔ – ๖๒.

อ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งการค้า

จากผลงานวิจัยที่ทำการศึกษาวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กรจะพัฒนาในรูปแบบที่ดีได้นั้น จะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ ทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ การกิจงานขององค์กร และต้องพัฒนากระบวนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพโดยการสร้างสมรรถนะให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ สมรรถนะดังกล่าวคือการสร้างความสามารถ (Ability) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (Attribute) ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพราะด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ๗ ด้านด้วยกันคือ การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การประเมินผล รางวัล การสื่อสาร การออกแบบองค์กร และการบริการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรภายใต้เงื่อนไขของการสร้างสมรรถนะดังกล่าว องค์กรก็จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง

ตาราง ๒.๑๘ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, (๒๕๕๓).	ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญคือ ๑. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย ๑) การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้และการมีแบบแผนความคิด ๒) การพัฒนาในระดับกลุ่ม / ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ๓) การพัฒนาในระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๒. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาองค์กรเพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย ๑) การสื่อสารในองค์กร ๒) การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน ๓) การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ๔) การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร ๕) การให้รางวัล ๖) การจัดโครงสร้างองค์กร ๗) วัฒนธรรมองค์กร ๘) การจัดบรรยากาศองค์กร ๓. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาภาวะผู้นำ

ตาราง ๒.๑๘ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
ภาวินีย์ มีผดุง, (๒๕๕๔)	ผลการวิจัยพบว่า ๑. อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการที่ดี แรงจูงใจ ความผูกพันองค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในระดับมาก ยกเว้นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับปานกลาง ๒. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารจัดการที่ดี ด้านแรงจูงใจ ด้านความผูกพันองค์กรและด้านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร
ฐิติวรรณสินธุ์นอก, (๒๕๕๒)	ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันประกอบด้วย สมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้น นำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการยึดสมรรถนะที่จำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยมาจัดกิจกรรมและการฝึกอบรม โดยใช้หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
สปพันธ์ ชิตานนท์, (๒๕๕๑)	ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร ๔ ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย

ตาราง ๒.๑๘ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
สุดารัตน์ ครุฑทะกะ, (๒๕๕๐)	ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต และนำมากำหนดเป็นประเด็นในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์นั้นมี ๘ ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การจัดทรัพยากรมนุษย์ การแนะนำและการสนับสนุนการใช้ข้อมูลวิจัย การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารการพัฒนาคุณภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างตลาดการบริการพยาบาลพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบสุขภาพในอนาคต ด้านความรู้ เจตคติและความสามารถหลังทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, (๒๕๕๓)	ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะองค์กรของ อบต. ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง และ สมรรถนะด้านผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า อบต. ส่วนใหญ่มีสมรรถนะองค์กรด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และ สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่สมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร และสมรรถนะด้านผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ
รวีภา หอมเศรษฐี, (๒๕๕๙)	ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐๐ คน ซึ่งเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งระดับ ๗ - ๘ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะหลัก ๔ ด้าน คือ สมรรถนะด้าน

ตาราง ๒.๑๘ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	การทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม จากผลการวิจัยในหลายเรื่องที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ข้างต้น และแสดงให้เห็นว่า ทุก ๆ องค์กร การสร้างสมรรถนะเป็นเรื่องที่สำคัญ
Johnston and Caldwell, (2001)	ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของเซ็นเก (Senge) เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนที่บรรลุผลทั้งหมดใน ๕ ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ตั้งใหม่ จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของเซ็นเก (Senge) เพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลกใน ๔ มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลังช่องทางติดต่อสื่อสารที่ประสิทธิภาพ การบูรณาการเพื่อพัฒนาชีพ และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็นเก (Senge) สามารถใช้พัฒนาโรงเรียนในระดับโลกได้ และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญจะนำและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนระดับโลกได้
Paulson, Lvergard, and Hunt, (1995)	ผลการศึกษาพบว่า วิธีการเรียนรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีปัจจัยการประกอบการตัดสินใจ คือ การควบคุมกระบวนการเรียนรู้ความต้องการในเรื่องของความรู้

ตาราง ๒.๑๘ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
Ulrich, Brockbank, Yeung, and Lake, (1995)	ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติปัจจุบันและมองแนวโน้มในอนาคตพบว่า สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ มีความรู้ด้านธุรกิจและด้านการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ๗ ด้านด้วยกัน คือ การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การประเมินผล รางวัล การสื่อสาร การออกแบบองค์กรและการบริการเปลี่ยนแปลง
Hearn, Close, Smith, and Southey, (1996)	ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความสามารถ (ability) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (attitude) โดยทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ซึ่งผลวิจัยพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๗ วิชาชีพ ได้แก่ วิศวกร สถาปนิกนักบัญชี นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ และครู มีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งการค้า

สรุปได้ว่า สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ ประการคือ ๑) ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ๒) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่าน การเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน ๓) พฤติณีสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเมื่อบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ได้เรียนรู้เรื่องของสมรรถนะขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมรรถนะครูและ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์แก่องค์กรต่อไป

๓. งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

การพัฒนาในทุกมิติขององค์กร สิ่งสำคัญประการแรกคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะเกิดผลบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพก็เพราะมนุษย์เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน ไม่เหมือนเครื่องจักร มีความรู้สึกนึกคิด อาจกล่าวได้ในภาพรวมว่า ในตัวของมนุษย์ซึ่งเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์กร มีทั้งความเป็นนามธรรมและรูปธรรม ฉะนั้น สภาวะของมนุษย์จึงต้องหมั่นอบรมฝึกฝนตนให้มีคุณธรรมจริยธรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานนั้น ๆ ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิจัยหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์^{๑๘๑} ได้วิจัย เรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” พบว่าหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ เบญจธรรม สัมปยุตธรรม ๗ การครองคนสอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม เช่น สังคหวัตถุ ๔ อปริหานิยธรรม ๗ กัลยาณมิตตตา ส่วนการครองงานสอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม เช่น อิทธิบาท ๔ พละ ๕ สุจริต ๓ และมีจำนวน ๗ หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ด้านการครองตนการครองคนและการครองงานได้แก่กัลยาณมิตตตาโยนิโสมนสิการธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ขรवासธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และ สัมปยุตธรรม ๗

คำพันธ์ อัครเนตร^{๑๘๒} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารท้องถิ่นขั้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัย พบว่า

๑) การยกร่างรูปแบบการบริหารท้องถิ่นขั้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม จากการศึกษาพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง พ.ศ.๒๕๑๔ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านมนุษย์หรือบุคลากร ๒) ด้านสังฆะหรือองค์กร และด้านเป้าหมายองค์กร ๓) ด้านพุทธโธโลยีหรือวัฒนธรรมการบริหาร

๒) การพัฒนารูปแบบการบริหารท้องถิ่นขั้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม โดยใช้เทคนิควิจัยเชิงคุณภาพแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research ประยุกต์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นให้ปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านมนุษย์หรือบุคลากร ๒) ด้านสังฆะหรือองค์กร ๓) ด้านเป้าหมายองค์กร และ ๔) ด้านพุทธโธโลยีหรือ

^{๑๘๑} นิพนธ์ กินาวงศ์, “การบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, **ดัชนีนิพนธ์ปริญญารัชชา** การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙).

^{๑๘๒} คำพันธ์ อัครเนตร, “การพัฒนารูปแบบการบริหารท้องถิ่นขั้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม”, **ดัชนีนิพนธ์ ปริญญารัชชา** การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙).

นวัตกรรมการบริหาร นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องมากที่สุดในเรื่องการให้ความสำคัญสูงสุดในพระธรรม และในประเด็นเรื่องมนุษย์ประเสริฐด้วยการพัฒนาคน

๓) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารท้องถิ่นขั้นพื้นฐานตามหลัก พุทธธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารท้องถิ่นขั้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะปรับปรุงองค์ประกอบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร^{๑๘๓} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัย พบว่า

๑) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการพัฒนา ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนา

๒) รูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม พบว่า หลักการพัฒนาใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิศีลสิกขา (ศีล) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) และอธิปัญญาสิกขา (ปัญญา) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ปริยัติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติ สิลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนาจากการศึกษาและปฏิบัติ) เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม และผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับมาก

๓) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเป็นประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรมในระดับมากที่สุด

ธาดา เจริญกุล^{๑๘๔} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหารธรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดภาคเหนือตอนบน” ผลการวิจัย พบว่า หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดภาคเหนือตอนบนในด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม ได้แก่ เมตตา กรุณา และอุเบกขา ด้านความโปร่งใส ได้แก่ เมตตา มุทิตา และอุเบกขา ด้านบริการ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดภาคเหนือตอนบนตามหลักพรหมวิหารธรรมนั้นมีองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนา คือ นโยบายที่สนับสนุนและเอื้อต่อการบริหารจัดการ

^{๑๘๓} ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, “รูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาศาตามหลักพุทธธรรม”, **ดัชนีปริญาปริญาการศึกษาคุณกัณณดิ** (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒).

^{๑๘๔} ธาดา เจริญกุล, “การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหารธรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน”, **ดัชนีปริญาปริญาพุทธศาสตร์คุณกัณณดิ** (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ปกรณ มหากันธา^{๑๘๕} ได้วิจัย เรื่อง รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัย พบว่า ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกหลักพุทธธรรมและหลักธรรมมาภิบาลกลุ่มผู้บริหาร มีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสัพปุริสธรรม ๗ หลักคุณธรรม หลักกนิยธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และน้อยที่สุด คือ หลักความโปร่งใส ตามลำดับ ขณะเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดลำพูน จำนวน ๕ รูป/คน มีความเห็นที่สอดคล้องกันในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลายหัวข้อธรรม ได้แก่ ไตรสิกขา สมาธิ ๗ สังคหวัตถุ ๔ สัพปุริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ หิริโอตตัปปะ โสรัจจะ มโนธรรม ศรัทธา การมีสติ ลตทิกฐิและทศพิธราชธรรม ๑๐ รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ มีลำดับขั้นตอน ได้แก่ ๑) กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร ด้วยการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์ ๒) บูรณานำหลักการบริหารทางพุทธศาสนาและหลักการบริหารแบบธรรมมาภิบาล เพื่อกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์กร ๓) กำหนดวิธีการบริหารองค์ความรู้ โดยการสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กร และ ๔) กำหนดลักษณะการบริหารที่พึงประสงค์ เพื่อเกิดประโยชน์ตน (องค์กร) เกิดประโยชน์ผู้อื่น (ประชาชน) และเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สามารถเป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่น ๆ ต่อไป

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าหลักอิทธิบาท ๔ มีความสำคัญต่อทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งยึดถือเป็นหลักในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและบรรลุถึงเป้าหมายที่ทุกองค์กรตั้งไว้ ดังนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความพอใจ, ความเพียร, ความศรัทธาเริ่มและการไตร่ตรองที่ดีจึงจะทำให้ทุกๆองค์กรอยู่รอด ดังนั้นหลักอิทธิบาท ๔ จึงสามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ที่สอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนินกิจการตามปรัชญาของโรงเรียนซึ่งต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และศาสนทายาทเป็นสำคัญ

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประมวลได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังนี้

^{๑๘๕} ปกรณ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”, *ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๑๙ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทาง
พระพุทธศาสนา

นักวิจัย	ผลการวิจัย
นิพนธ์ กิณาวงค์ (๒๕๔๙, บทความย่อ)	พบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจธรรม พละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม การครองคน สอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม การครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อธิปไตย ๔ พละ ๕ ขรवासธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ สปัปฺริสธรรม ๗
คำพันธ์ อัครเนตร วงศ์ (๒๕๔๙, บทความย่อ)	วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารท้องถิ่นขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม” การพัฒนาแบบการบริหารท้องถิ่นขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นให้ปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านมนุษย์ หรือบุคลากร ๒) ด้านสังฆะหรือองค์กร ๓) ด้านเป้าหมายองค์กร และ ๔) ด้านพุทธโอโลยีหรือนวัตกรรมการบริหาร นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องมากที่สุด ประเด็นเรื่อง การให้ความสำคัญสูงสุดในพระธรรม และในประเด็นเรื่อง มนุษย์ ประเสริฐด้วยการพัฒนาคน

ตารางที่ ๒.๑๙ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทาง
พระพุทธศาสนา (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ไพโรจน์ พรหมมีเนตรวงศ์ (๒๕๕๒,บพคค์ย่อ)	พบว่า หลักการพัฒนาใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ปรียัติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติ) สีสภาวณา จิตตภาวณา และปัญญาภาวณา) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนาจากการศึกษาและปฏิบัติ) เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม และผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับมาก
ธาดา เจริญกุล (๒๕๕๗,บพคค์ย่อ)	พบว่า หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดภาคเหนือตอนบน ในด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม ได้แก่ เมตตา กรุณาและอุเบกขา ด้านความโปร่งใส ได้แก่ เมตตา มุทิตา และอุเบกขา ด้านบริการ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดภาคเหนือตอนบนตามหลักพรหมวิหารธรรมนั้นมีองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนา คือ นโยบายที่สนับสนุนและเอื้อต่อการบริหารจัดการ
ปกรณ์ มหากันธา (๒๕๕๗,บพคค์ย่อ)	ได้วิจัย เรื่อง รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัย พบว่า ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกหลักพุทธธรรมและหลักธรรมาภิบาลกลุ่มผู้บริหาร มีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔

ตารางที่ ๒.๑๙ ประเด็นที่นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และน้อยที่สุด คือ หลักความโปร่งใสตามลำดับ ขณะเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดลำพูน จำนวน ๕ รูป/คน มีความเห็นที่สอดคล้องกันในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มา บูรณาการในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลายหัวข้อธรรม ได้แก่ ไตรสิกขา สมาธิ ๗ สังคหวัตถุ ๔ สัปปริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ หิริโอตตัปปะ โสรัจจะ มโนธรรม ศรัทธา การมีสติลดทวิฏฐิและทศพิธราชธรรม ๑๐ รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ มีลำดับขั้นตอน ได้แก่ ๑) กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร ด้วยการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์ ๒) บูรณาการนำหลักการบริหารทางพุทธศาสนาและหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล เพื่อกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์กร ๓) กำหนดวิธีการบริหารองค์ความรู้ โดยการสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กร และ ๔) กำหนดลักษณะการบริหารที่พึงประสงค์ เพื่อเกิดประโยชน์ตน (องค์กร) เกิดประโยชน์ผู้อื่น (ประชาชน) และเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สามารถเป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่น ๆ ต่อไป

สรุปได้ว่า การทำงานใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นส่วนปัจเจกบุคคลหรือส่วนรวม การนำเอาหลักพุทธธรรมมาบูรณาการใช้ในการทำงานหรือการดำเนินชีวิตล้วนมีประโยชน์หรือมีคุณค่ามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เมื่อได้นำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับทฤษฎีตะวันตกก็จะทำให้การ

ทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นอย่างดี มีความสุขกับการทำงานและชีวิตส่วนอย่าง
ถาวร

๓. งานวิจัยโรงเรียนพระปริยัติธรรม

จากการศึกษาทบทวนจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นและเอกสารงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาปรากฏ
ว่ามีผู้ศึกษาวิจัยในกรณีนี้หลายท่านซึ่งผู้วิจัยได้คัดสรรผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอ ดังนี้

นริสนันท์ เดชสุระ^{๑๘๖} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราช
ภัฏประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบดังนี้ ๑) ด้านการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาปฐมวัย
๒) ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ๓) ด้านการพัฒนาครูปฐมวัยมืออาชีพ ๔) ผู้บริหารมืออาชีพ
๕) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชน ๖) ด้านการเป็นหน่วยผลิตบัณฑิตของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ๗) ด้านการวิจัยปฐมวัย ๘) ด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ๙) ด้าน
การทํานุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมไทยท้องถิ่น ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง ๔ ซึ่งมีความเหมาะสม
ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สมคิด สกุลสถาปัตย์^{๑๘๗} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล
ในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล
ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ
การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่าง
สมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพ
เชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่
มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมีองค์ประกอบ ๑๑ องค์ประกอบได้แก่ การสร้าง
สื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความ
เปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มี คุณภาพเชิงพลวัตบริบทความ
เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง(การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม
อย่างมีนัยสำคัญซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ชนิดา ทองมณโฑ^{๑๘๘} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการใกล้ชิดของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. พฤติกรรมการใกล้ชิดของผู้บริหาร มี ๔ องค์ประกอบคือ

^{๑๘๖} นริสนันท์ เดชสุระ, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”,
วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร,
๒๕๕๒).

^{๑๘๗} สมคิด สกุลสถาปัตย์, “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา
แบบยั่งยืน”, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๑๘๘} ชนิดา ทองมณโฑ, “รูปแบบการใกล้ชิดของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๑) ทศนคติและพฤติกรรมของผู้ใกล้ชิด ๒) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะการใกล้ชิด ๔) การคิดแก้ไขปัญหาเหมาะสมในระดับมาก ๒. ประสิทธิภาพของการใกล้ชิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การใกล้ชิด ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบด้านทศนคติและพฤติกรรมของผู้ใกล้ชิดและการคิดแก้ไขปัญหาส่งผลต่อองค์ประกอบประสิทธิภาพของการใกล้ชิดในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

นงลักษณ์ เรือนทอง^{๑๘๙} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปญโญ (บุญวงศ์)^{๑๙๐} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่ามี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยใช้การระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจงมานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนและเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาแล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ, สถานักเรียน, ฝ่ายงานวิชาการ, ฝ่ายงานงบประมาณ, ฝ่ายงานบุคคล, ฝ่ายการบริหารงานทั่วไป

^{๑๘๙} นงลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๑๙๐} พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปญโญ (บุญวงศ์), “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, ดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔).

วรรณิ อั้งสิทธิพนพร^{๑๕๑} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐมี ๓ องค์ประกอบได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีโดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและองค์ประกอบของรูปแบบร่วมกัน อธิบายภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ ๕๒ เปอร์เซ็นต์ ๒. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวได้นำรูปแบบที่เหมาะสมในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่ามี ๔ ขั้นตอนคือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาโดยใช้การระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจงมานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนและเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาแล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้ รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๗ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย นำมาประยุกต์กับงานวิจัยเรื่องการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ได้อย่างเหมาะสมเป็นอย่างดีสรุปตามตารางได้ ดังนี้

^{๑๕๑} วรรณิ อั้งสิทธิพนพร, “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).

ตารางที่ ๒.๒๐ งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม

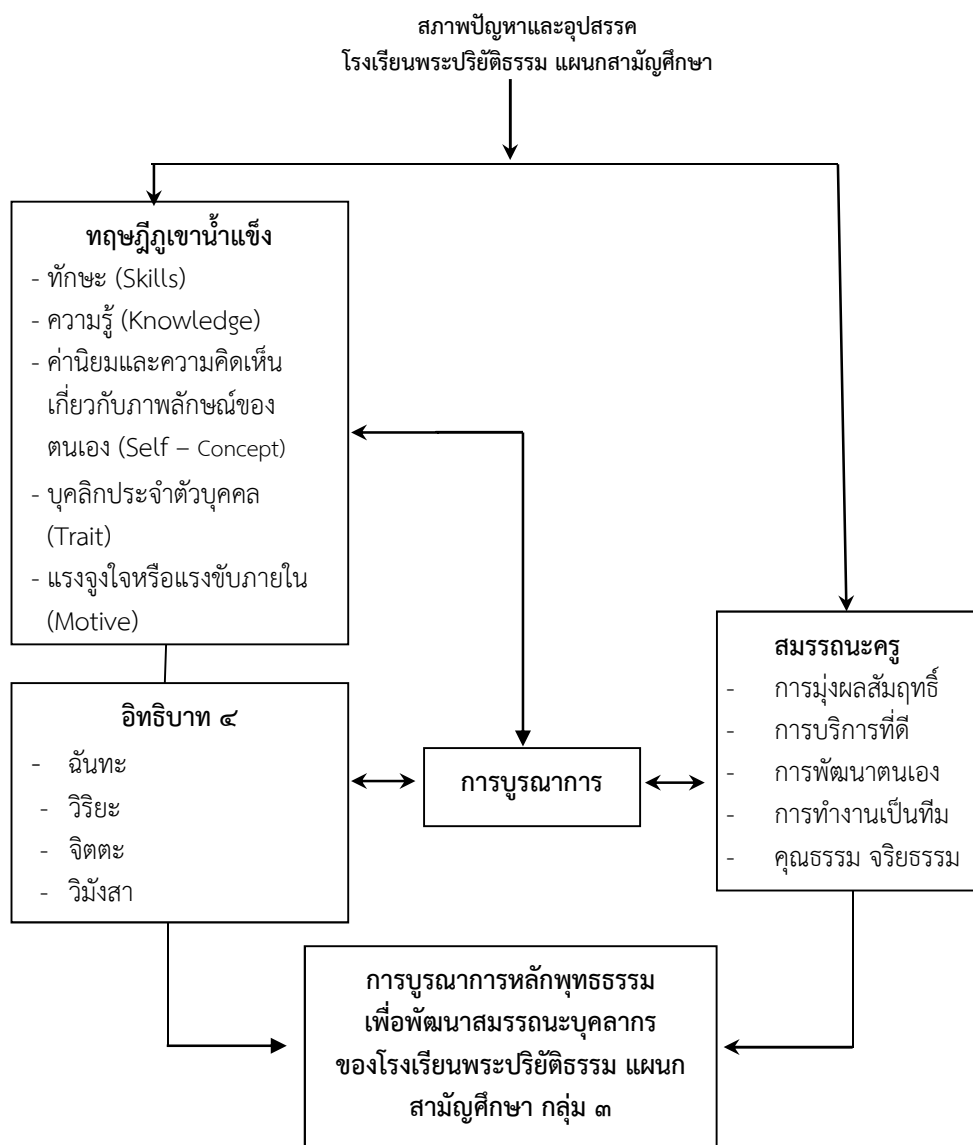
นักวิจัย	ผลการวิจัย
นรินันท์ เดชสุระ, (๒๕๕๒)	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ๑) ด้านการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษาปฐมวัย ๒) ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ๓) ด้านการพัฒนาครูปฐมวัยมืออาชีพ ๔) ผู้บริหารมืออาชีพ ๕) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ๖) ด้านการเป็นหน่วยผลิตบัณฑิต ๗) ด้านการวิจัยปฐมวัย ๘) ด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ๙) ด้านการทำนุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมไทยท้องถิ่น
สมคิด สกุลสถาปัตย์, (๒๕๕๒)	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง
นงลักษณ์ เรือนทอง, (๒๕๕๐)	ศึกษา “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มี

ตารางที่ ๒.๒๐ งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	วัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็น รูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกรอบ แนวคิดทฤษฎีของการวิจัย
พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินฺธโร (บุญวงศ์), (๒๕๕๔)	รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก สามัญศึกษา พบว่ามี ๔ ขั้นตอนคือ ๑) ศึกษา ปัญหาการบริหารโดยใช้การระดมความคิดจาก ผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจงมาเสนอสภาพ ปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมิน สมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยการ เชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่านมารับทราบสภาพ ปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอ สภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนและเสนอ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญ ระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหาร โรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาแล้ว ประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การ ทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติ วิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จาก ผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบ นี้มีความถูกต้องสมบูรณ์นำไปปฏิบัติได้และมี ประโยชน์ได้
วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร, (๒๕๕๒)	รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” พบว่ารูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมการบริหาร ของคณบดี โดยรูปแบบที่กำกับของรัฐ

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบและระบบการวิจัย “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ดังนี้



แผนภาพที่ ๑๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ” ตามแผนภาพที่ ๑๘ มีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สอนวิชาการต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นที่ปรึกษาของนักเรียนทางด้านวิชาการและกิจกรรมนักเรียน ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมทะนุบำรุงศิลปและ

วัฒนธรรมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องโดยปฏิบัติการกิจตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

สมรรถนะของบุคลากรตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึงสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน คือ

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้อีกก่อน

๒) บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและพยายามในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓) การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๔) การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

๕) คุณธรรมและจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นครู

หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนา หมายถึง อิทธิบาท ๔ ซึ่งได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา

อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรมเครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่าอิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ

๑) ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒) วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น ๓) จิตตะความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔) วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมเนื่องกันแต่ละอย่าง ๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือ ความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่าดีที่สุดที่มนุษย์เราควรจะได้ข้อนี้เป็นกำลังใจอันแรกที่ทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปทุกข้อ

วิริยะ คือ ความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อกันไม่ขาดตอนเป็นระยะยาวจนประสบความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของความกล้าหาญเจออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

จิตตะ หมายถึง ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้นไปจากความรู้สึกของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์นั้นให้เด่นชัดอยู่ในใจเสมอ คำนี้รวมความหมายของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ให้ลึกซึ้งยิ่ง ๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้รวมความหมายของคำว่าปัญญาไว้อย่างเต็มที่