

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนา ฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน

Strategic Development of Personnel Competence according to Buddhist Principles of the Workforce Development Institute in the upper south

ศติยา อายูยืน *

ดร.พิเชฐ ทังโต **

ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรม ๒) ศึกษาสภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนและ ๓) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ คือ การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูล ๒ ขั้นตอน คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth-Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบ่งเป็น ๕ กลุ่ม เลือกแบบเจาะจง (Purposefully Selected) ได้แก่ ผู้อำนวยการ/หัวหน้า/เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างประจำที่อยู่ในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน และพระสงฆ์ระดับผู้ปกครองสงฆ์ในเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน ๒๘ รูป/คน เครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์ เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structured In-depth-Interview) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว (Face-to-Face In-depth-Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation) สำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ มีผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑๕ รูป/คน เลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ

ผลการวิจัยพบว่า

* นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Jisaw@windowslive.com

** อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

*** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

๑) การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า การบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติ มีความเหมาะสม และมีความงดงาม ที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น ๒. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่น มั่นคง และจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ ๓. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒) สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า สภาพปัญหาใหญ่ ๆ มีทั้งสิ้น ๕ ประการ ได้แก่ ๑. สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี ๓. สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ๕. สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม จึงทำให้การพัฒนาไม่ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน เช่น ทำงานไม่ตรงกับสายงาน การถูกย้ายไปทำงานด้านอื่น ข้อคุณธรรม จริยธรรม วินัย ยังมีน้อย เพราะเน้นแต่ทักษะ ฝีมือและความชำนาญวิชาการ ไม่ได้เน้นคุณธรรม การเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีน้อย ขาดการร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานภายในและภายนอก หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ประเด็นเหล่านี้เป็นทั้งปัญหาและเป็นอุปสรรคที่ขวางกั้นที่จะทำให้ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน

๓) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบไปด้วย ๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์ ระเบียบวินัยซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (อธิศีลสิกขา) จนสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ (อธิจิตตสิกขา) ของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน (สพภ. ๑๑) ให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ และเพื่อการแก้ไขปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้ การฝึกปฏิบัติ ๒ ประการดังกล่าว เป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะ ความฉลาด ความชำนาญ ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทัน่วงที (อธิปัญญาสิกขา)

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนา, สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน

ABSTRACT

The objectives of this research are to (1) study integrating the concept and theory of developing the personnel's performance with the Buddhaddhamma, 2) study the problem conditions and general conditions of developing the personnel performance of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region and 3) propose the strategies for developing the personnel's performance, according to the Buddhaddhamma, of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region.

The research methodology applied is the qualitative research. Two steps of collecting the data are the in-depth-interview and Focus Group Discussion. For the In-Depth Interview, the key informants are divided into 5 groups purposefully selected, those are 28 Directors, Heads, officials, regular employees in the Labor Development Institute in the upper part of the southern region and monk administrators in the area of the upper part of the southern region. The instruments used for collecting the data are the structured In-Depth Interview and the Face to Face In-Depth Interview. The analyzing the data made by descriptive interpretation. For group discussion, there are 15 participants in particular group, being chosen in a particular style, the data are collected from group discussion. On the result of research, it is found that

1) In integrating the concept and theory of developing the personnel's performance with the Buddhaddhamma principle of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region, it is found that the integration for developing the performance of personnel consist of 3 steps. Those are 1. the step of changing the physical and verbal behavior to be normal, proper and nice in order to create the personnel's behavior to be more believable in society, 2. the step of changing the mental aim to be stable and sincere to do one's duty in order to support the one's moral and ethical basis, and 3. the step of adjusting how to learn about working consistently in order to cause the experience for improving, creating and protect the mistake that may be in the future.

2) For the problem conditions and general conditions of developing the personnel's performance under the Buddhaddhamma principle of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region, it was found that all 5 main problem conditions are 1. the problem conditions of aimed efficiency, 2. the problem conditions of good service, 3. the problem conditions of collecting the expert of profession, 4 the problem status of putting one's faith of rightness,

fairness, and morality and 5. for the problem conditions of team work, such as putting the right person in the right job is not done, being transferred from one job to another job, morality, ethics and principle were still less because only the skills, workmanship and academic expert were emphasized but the virtue was not emphasized, paying attention to or regarding the personnel's performance development was less, lacking the cooperation and integration with internal and external work units, the curriculum was not in coincidence with requirement. These aspects were both the problem and obstacle of developing the performance of the personnel of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region.

3) For Stratagem of developing the personnel's Performance as of the Buddhaddhamma Principle of Labor Development Institute in Upper part of the Southern Region, it was found that the stratagem of developing the personnel's Performance consists of 1. the stratagem of developing the personnel's Performance under the Buddhaddhamma principle in the aspect of the aimed efficiency, 2. the stratagem of developing the personnel's Performance under the Buddhaddhamma principle in the aspect of good service, 3. the stratagem of developing the personnel's Performance under the Buddhaddhamma principle in the aspect of collecting the professional expert, 4. the stratagem of developing the personnel's Performance under the Buddhaddhamma principle in the aspect of having a faith in right and ethics and 5. the strategies of developing the personnel's Performance under the Buddhaddhamma principle in the aspect of working in team. These were to develop the personnel to get the good behavior, be able to work under the scope, rules, criterion, regulations and principles having an effect on working (Adhisilasikkha), get stability under the standard code of conduct for doing the duty with the knowledge and ability (Adhicittasikkha) of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region (Sorphorphor 11), to possess the quality as required by the organization and to solve the problems of developing the personnel's performance under the Buddhaddhamma principle of the Labor Development Institute in the upper part of the southern region. Besides this, the training in practicing the said 2 things is the base for promoting the personnel to have skills, claverness, expert and learning experience and to be able to solve the occurring problems immediately (Adhipanyasikkha).

Keywords: Strategic development, workforce development

๑. บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงของโลกโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หน่วยงานราชการจึงต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค แต่ผู้ที่จะแก้ไขปัญหาก็กับหน่วยงานได้ก็คือบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อองค์กร และมีความสำคัญต่อประเทศชาติ เนื่องจากบุคลากรจะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เป็นผลผลิต ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือรูปแบบบริการ ดังนั้นหากองค์กรสามารถดำเนินการพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติสอดคล้องเหมาะสมกับงาน ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเหล่านี้ ย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับทุกองค์กร ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ได้ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) ทุกภาคส่วนสังคมไทยเห็นพ้องร่วมกันน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นปรัชญาแนวทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งให้เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน มุ่งสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง”

การพัฒนาบุคลากรในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค ๑๑ มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานที่มากขึ้น ซึ่งองค์การสามารถประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ของการพัฒนาที่เกี่ยวกับบุคคลกรขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การที่มีการวางระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่ดี ก็จะได้ประโยชน์จากการนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ปัจจุบันองค์การได้มีการนำเอาระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS: Human Resource Information System) มาใช้ ก็จะทำให้้องค์การสามารถจัดเก็บ เรียกใช้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ครบถ้วน และถูกต้อง นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่้องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการแสวงหากลยุทธ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยการใช้สมรรถนะเป็นต้น ถึงแม้ว่าปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันในหลายองค์กร กอปรด้วยแรงงานและผู้ประกอบกิจการมีจำนวนมากขึ้นเพียงใดมีสาเหตุมาจากการเกิด การตาย และการย้ายถิ่นเป็นสำคัญ และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับสุขภาพของร่างกาย การศึกษาอบรม ความสามารถทางด้านบริหาร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี และมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นประเด็นใหญ่ที่จะทำให้้องค์กรปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ งานวิจัยหลายชิ้นระบุว่าปัญหาการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติ พบว่า มีปัญหาที่สำคัญ ๕ ประการ คือ

๑. ปัญหาการผสมผสานในเชิงกลยุทธ์ที่้องค์การขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต

๒. ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์การอื่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญทำให้องค์การไม่สามารถ กำหนดทิศทาง เป้าหมายและระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติ ของพนักงานได้เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้

๓. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหารถ้าองค์การมี กฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างทางการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

๔. ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์กิจกรรมการบริหารแยกออกจาก กัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกัน ต่างฝ่ายต่างทำ

๕. ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี

จากปัญหาที่กล่าวมา เป็นส่วนหนึ่ง ที่สร้างอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน และเพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ต้อง ได้รับการเอาใจใส่โดยองค์กร ตลอดจนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีการฝึกฝน พัฒนา และเรียนรู้ ตลอดชีวิต สามารถปรับตัว ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี เพื่อให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากร มนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดบุคลากรที่มีศักยภาพ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำหลักพุทธธรรม ได้แก่ หลักไตรสิกขา คือ ๑. อธิศีลสิกขา คือ การศึกษา และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับระบบศีล ๒. อธิจิตสิกขา คือ การศึกษาและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับ ระบบสมาธิ และ ๓. อธิปัญญาสิกขา คือ การศึกษาและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับระบบปัญญา มาใช้เป็นแนวทางหรือเครื่องมือที่จะพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน จึงเป็นแนวทางสำหรับ นำไปบริหาร เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

๒. วัตถุประสงค์การวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธ ธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

๒.๒ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน

๒.๓ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบัน พัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน

๓. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาดังนี้

๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเชิงเนื้อหาได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาอภิสถิติศึกษา การพัฒนาจิตตศึกษา และการพัฒนาอภิปญญาศึกษา ที่สามารถเพิ่มการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

๓.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview) คือ บุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานและพระสงฆ์ระดับผู้ปกครองสงฆ์ในเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน ๕ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มหัวหน้า กลุ่มเจ้าหน้าที่ กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มพระสงฆ์ รวมทั้งสิ้น ๒๘ รูป/คน

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion) คือ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๕ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพระสงฆ์ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มอาจารย์/บุคลากรในสถาบันการศึกษา กลุ่มผู้บริหารของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน กลุ่มผู้ประกอบการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะรวมทั้งสิ้น ๑๕ รูป/คน

๔. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิจัยดังกล่าวใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานและพระสงฆ์ในเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน ๒๘ รูป/คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๕ รูป/คน โดยได้ทำการศึกษาวิจัยจากพื้นที่

๔.๑ รูปแบบการวิจัย

๑) รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview)

๒) รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๔.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน ได้แก่ บุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน พระสงฆ์ระดับผู้ปกครองสงฆ์ และบุคคลภายนอก ผู้ที่มีความรู้เรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในเขตภาคใต้ตอนบน ซึ่งแบ่ง ๒ กลุ่ม ได้แก่

๑) ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกโดยคัดเลือกแบบเฉพาะจงใจ (Purposive sampling) จำนวน ๒๘ รูป/คน ได้แก่บุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานและพระสงฆ์ระดับผู้ปกครองสงฆ์ในเขต

ภาคใต้ตอนบน จำนวน ๕ กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้า เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างประจำ และ พระสงฆ์

๒) ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะโดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน ๑๕ รูป/คน ได้แก่ พระสงฆ์ นักวิชาการ อาจารย์/บุคลากรในสถาบันการศึกษา ผู้บริหารของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน ผู้ประกอบกิจการ

๔.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือแต่ละชั้น รวมทั้งหมด ๒ ประเภท ได้แก่

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview) ที่มีโครงสร้าง ๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ที่ไม่มีโครงสร้าง

๔.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured In-depth Interview) ได้แก่การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน จำนวน ๒๘ รูป/คน จะใช้การสัมภาษณ์แบบที่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการ ที่ได้คำรับรองจากผู้อำนวยการหลักสูตร ฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ สำหรับในขณะสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขอใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง

๒) การเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion)ได้แก่ การสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน จำนวน ๑๕ รูป/คน จะใช้การสนทนากลุ่มแบบที่ไม่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการ โดยคำรับรองจากผู้อำนวยการหลักสูตร ฯ เพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่าง ๆ ที่ใช้ในการสนทนากลุ่มเฉพาะล่วงหน้า และจะกำหนดวัน เวลาและสถานที่ สำหรับขณะการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้ร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง

๔) การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในส่วนของสภาพปัญหาของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนด้วยการจำแนกข้อมูล จัดหมวดหมู่ และตีความหมายของข้อมูล ส่วนสภาพทั่วไปของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้หลัก Swot Analysis

๕) การวิเคราะห์ข้อมูลการร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะข้อมูลการร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยจะใช้วิธีการโดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหาเทคนิคด้วยการจำแนก การ

จัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) และวิธีการพรรณนา มาวิเคราะห์ เพื่อหาบทสรุปร่วมกัน ซึ่งจะกระทำไปพร้อมๆ กันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการบันทึกข้อมูล การถอดเทปสัมภาษณ์ รวมไปถึงภาพถ่ายในแต่ละครั้ง จัดหมวดหมู่ตามแต่ละตัวแปรว่า ครบถ้วนเพียงพอ และเหมาะสมแก่การนำไปวิเคราะห์หรืออภิปรายผลว่าสมบูรณ์หรือไม่

๕. ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ดังนี้

๑. การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนเป็นอย่างไร พบว่าสถาบันพัฒนาฝีมือภาคใต้ตอนบนยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมกับการเสริมสร้างการบริการที่ดี ให้เกิดการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ปลุกฝังการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม สร้างให้บุคลากรในหน่วยงานถือเป็นแบบอย่างในการทำงานและนำไปกำหนดพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีความสุข ส่งเสริมกันทางฝ่ายผู้บริหารงานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์อย่างแท้จริงจึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานนั้นด้วยการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรขององค์กร ด้วยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาบุคลากร ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติ มีความเหมาะสม และมีความงดงาม ที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น ๒. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่น มั่นคง และจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร และ ๓. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข

๒. สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนเป็นอย่างไร พบว่า ประกอบด้วย ๕ ประการใหญ่ ๆ ได้แก่

๑) สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าในการบริหารงานนั้น แม้ว่าผู้อำนวยการจะมีอำนาจในการสั่งการต่อบุคลากรก็ตาม แต่ด้วยความชอบธรรมและความถูกต้องความพอใจต่อคำสั่งนั้นอยู่ที่บุคลากร เช่น การส่งย้ายบุคลากรจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง การกระทำอย่างนี้ย่อมจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรจนเกิดความไม่พอใจ หรือ การโยกย้ายบุคลากรภายในที่ไม่ได้มองถึงศักยภาพของบุคลากรว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความเชี่ยวชาญหรือไม่ อย่างไร ก็เป็นมุมหนึ่งที่จะทำให้สภาพการบริหารมีผลต่อการต่อต้านและคุณภาพของการปฏิบัติจะด้อยไปด้วย

๒) สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี พบว่า ภาคใต้ทั้ง ๑๔ จังหวัดจะมีวัฒนธรรม ประเพณี มีศาสนาที่หลากหลาย รวมทั้งบุคลิก อุปนิสัย ใจคอ ทศนคติ ความเชื่อ หลักปฏิบัติ ภาษา (สำเนียง) จะมีความแตกต่างกันไปกันโดยสภาพของพื้นที่ซึ่งการศึกษาและการทำความเข้าใจกับสิ่ง

เหล่านี้ย่อมจะใช้เวลาพอสมควรจึงจะเข้าใจในสิ่งเหล่านั้นเช่น การพูดการจาของคนปกติได้จะใช้น้ำเสียงการพูดที่เสียงดังฟังชัด จนทำให้บุคลากรอื่น ๆ เกิดความรำคาญหงุดหงิด เป็นต้น

๓) สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า การปฏิบัติงานเพราะความเคยชินและการสั่งสมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นประจำจะนำไปสู่พฤติกรรม หากเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ดี บุคคลนั้นจะมีพฤติกรรมที่ไม่ดีตามไปด้วย พฤติกรรมที่นิ่งดูตายหรือหน้าที่ไม่ใช่และยังมีปัจจัยอื่น เกี่ยวข้องอีกมากมาย เช่นงบประมาณที่สนับสนุนการฝึกอบรม ตลอดจนหลักสูตรที่เปิดฝึกอบรมมีระยะเวลาจำกัด หรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีคำสั่งการโยกย้ายงานที่ไม่ตรงกับสายงาน การปฏิบัติงานก็เกิดความเชี่ยวชาญในงานได้ยาก ต้องใช้เวลาเรียนรู้งานใหม่นาน เป็นต้น

๔) สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม พบว่า สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนแม้ว่าจะได้รับการพัฒนามากก็ตาม แต่การพัฒนานั้นจะมุ่งเน้นไปที่วิชาการ แต่คุณธรรม และจริยธรรมจะน้อย และยังส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมยังน้อย และยังหลักสูตรยังมีน้อยเน้นเฉพาะด้านช่าง ยิ่งทัศนคติที่มองว่าการปฏิบัติธรรมเป็นการเสียเวลาทำมาหากิน เพราะไม่ได้ปลุกฝังความเชื่อ และไม่ได้รับการชี้แนะคุณประโยชน์ของการเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม เป็นต้น

๕) สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ภูมิภาคหลังแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารแตกต่างกัน ก็ทำให้สื่อสารคลาดเคลื่อน ผิดพลาดได้ความคิดแตกต่างกันมาก บุคลากรได้รับการคัดเลือกเข้ามาในระบบราชการมาจากต่างพ่อและแม่ ต่างภูมิภาค ต่างจังหวัด ต่างระดับทางการศึกษา จึงทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาก นำไปสู่การทำให้งานล่าช้า

และการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นน้อยมาก เพราะยึดกฎระเบียบ คู่มือ และระเบียบเป็นหลัก จึงยากต่อการพัฒนา และล่าช้าต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติมีโอกาสน้อยในการได้รับการพัฒนา เนื่องจากระบบราชการยังมีการยึดหลักอาวุโสอย่างเหนียวแน่น จึงทำให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรถูกจำกัดความขัดแย้งในองค์กร ด้วยองค์กรทำงานกันหลายฝ่าย หลายแผนก จึงมีแนวทางและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งไม่ถือเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงเป็นเพียงความขัดแย้งในการแบ่งพรรค แบ่งฝ่าย ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานคนละด้านและคนละมุมมอง

๖. อภิปรายผล

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งผู้วิจัยจะได้อภิปรายผลต่อไป

๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

๑) ด้านอริสติกศึกษา พบว่า การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรด้วยการควบคุมพฤติกรรมตนเองด้วยการจัดอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในข้อตกลงร่วมกัน หากมีฝ่าฝืน

จะมีการลงโทษโดยใช้กฎ กติกาที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้งการการป้องกันการปฏิบัติที่ด้อยประสิทธิภาพด้วยการใช้ช่องทางเรียนรู้งานร่วมกันที่สามารถส่งเสริมมิตรภาพ หรือการสร้างคุณธรรมด้วยการกำหนดเงื่อนไขในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด และการสร้างผลงานให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาด้วยการสร้างทีมงานปรึกษาในกลุ่มหรือในส่วนงาน อีกทั้งการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในระบบส่วนงานต่าง ๆ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความคาดหวังโดยใช้หลักความผูกพันต่อองค์กรซึ่งสามารถกำหนดสมรรถนะที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสีบวงส์ กาพวงส์^๑ พบว่า การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะผู้นำ พบว่า ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมและระดับความชำนาญที่จะต้องมีการประเมินอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยยุทธ์ ชินกุล^๒ พบว่าการฝึกอบรมมีความทำให้ผู้ร่วมอบรมมีความพอใจ ทั้งก่อนฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกับนักวิชาการเฉพาะเนื่องจากต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มากและควรทำลักษณะ ๓๖๐ องศา

๒) ด้านอิจิตตสิกขา พบว่า การพัฒนาคุณภาพทางจิตใจจะต้องจัดโครงการฝึกอบรม ฝนระดับการสร้างจิตสาธารณะต่อส่วนร่วม การจัดการฝึกอบรมจิตใจตามสำนักปฏิบัติธรรมต่าง ๆ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างควมผูกพันในองค์กร เช่น การไปทัศนคติต่างจังหวัด หรือการไปศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ และการสร้างระบบจิตสำนึกความรักความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้วยหรือระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปชาบดี แยมสุนทร^๓ พบว่า การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ๒) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร และ ๓) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ทั้งนี้้องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ผู้นำวัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

๓) ด้านอธิปัญญาสิกขา พบว่า การสร้างประสบการณ์และองค์ความรู้ที่ชัดเจนด้วยการส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องในระดับทางโลกที่สามารถยกระดับวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้น และการศึกษาทางธรรมเพื่อการประดับประดาครองวิถีชีวิตให้ดำเนินไปได้ด้วยดีซึ่งจะเป็นระบบวิถีการปฏิบัติของข้าราชการในอนาคตเพื่อสร้างทั้งความสุขและความเก่งในวงการสอดคล้องกับงานวิจัยของ

^๑สีบวงส์ กาพวงส์, “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^๒ชัยยุทธ์ ชินกุล, “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๓ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้างควมผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สมบัติ กุสุมาวลี^๕ พบว่า การพัฒนาภาพลักษณ์ของระบบราชการที่ทันสมัย (Re-Image) รวมถึงระบบราชการถูกตรวจสอบมากขึ้น มีการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงภายใต้สื่อสารที่ก่อให้เกิดความสุขต่อส่วนรวมโดยเฉพาะประชาชนที่มีการใช้สถิติสัญญาณในการดำเนินชีวิตและลดความขัดแย้งในสังคมสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ทัศนีย์ เจนวิถีสุข**^๖ พบว่า หลักการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือ สื่อสารด้วยสติ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์และนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การสื่อสารเชิงพุทธนี้เป็นดังเช่นมรรควิธีที่เป็นเหตุนำไปสู่ผลคือ การเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่เป็นประโยชน์สุข โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภายในตนเองของบุคคลแล้วกระจายไปสู่สังคม

๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการบริการที่ดีดังนี้

๑) ด้านอธิศีลสิกขา พบว่า การพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงาน จะต้องมีการฝึกปฏิบัติตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณวิชาชีพเพราะเห็นว่า การบริการที่ดีนั้นจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก นั่นก็คือการบริการในลักษณะต่าง ๆ หากบุคลากรไม่มีมาตรฐานการบริการ จะทำให้ไร้ทิศทางต่อการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับการใช้ภาวะของผู้นำมาปรับใช้จะเป็นมาตรฐานการบริการที่ดียิ่งขึ้นไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เยาวลักษณ์ สุตะโคตร**^๗ พบว่าพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ อาจจะต้องใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานหากผู้ปฏิบัติสามารถบริการได้มาตรฐาน จะต้องจัดสรรสิ่งของหรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพื่อเป็นกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ **กัลยาณี คุณมี**^๘ พบว่า ภาครัฐควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการมอบเงินค่าตอบแทนตามผลงานที่ปรากฏให้แก่ทุกคนตามผลงานด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแบบเดียวกัน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและสนับสนุนให้ข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีได้ตามมาตรฐานสากลและไม่จรรยาบรรณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนความให้สวัสดิการเพิ่มเติม

๒) ด้านอธิจิตสิกขา พบว่า การพัฒนาสภาวะอารมณ์ จะต้องมีการฝึกจิตให้มีความมั่นคง จริ่งจืดต่อการบริการเพราะการพัฒนาสมรรถนะทางด้านจิตใจให้มีความมั่นคงต่อสภาพการปฏิบัติ จะมีผลต่อการบริการที่ดีได้อย่างมากสามารถสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่ง

^๕สมบัติ กุสุมาวลี, “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า”, รายงานการวิจัย, (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.)

^๖ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^๗เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล :กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

^๘กัลยาณี คุณมี, “การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย”, รายงานการวิจัย, (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

จะนำพฤติกรรมการปฏิบัติอย่างนั้น ไปสู่ความเป็นคุณลักษณะขององค์กรได้อย่างดีเยี่ยมจัดเป็นคุณลักษณะของคนดี มีคุณธรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ**^๙ พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของคนดี มีคุณธรรมคือคนที่ มีศีลมีธรรมะมีสติ มีความรับผิดชอบ ประพฤติดี มีความซื่อสัตย์ละเอียดและเกรงกลัวต่อบาปมีสัมมาอาชีวะขยันหมั่นเพียรรักษาคุณค่าและความสำคัญของสิ่งที่ตั้งงานเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ มีเมตตาหมั่นทำบุญทำทานอดทนอดกลั้นอดออม สามัคคี กตัญญูกตเวทีมีจิตสำนึกสาธารณะมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมายรักชาติ ศาสน์พระมหากษัตริย์และยังสามารถสร้างความพร้อมรับมือกับการบริการทุกสถานการณ์ มีทัศนคติที่พึงประสงค์ และการมีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **จิรประภา อัครบวร และคณะ**^{๑๐} พบว่า สภาพความพร้อมการปฏิบัติงานสามารถทำให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ทุกสถานการณ์แลทำให้มีทัศนคติที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุปรียา ธีรสิรานนท์**^{๑๑} พบว่าการพัฒนาฝึกฝนอบรมตนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา สามารถนำผลการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและบุคคลในสังคมให้มีศีลธรรม คุณธรรม และ จริยธรรม

๓) ด้านอภิปญญาศึกษาพบว่า การพัฒนาความรู้ต่อการบริการซึ่งส่วนใหญ่บุคลากรจะทักษะ มีศักยภาพ และความรู้ในเชิงการปฏิบัติงานอยู่แต่ด้วยการเสริมสร้างหลักพุทธธรรม ประกอบกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับ **ฉาน ธรรมกวีวิจารณ์**^{๑๒} พบว่า การพัฒนาทรัพยากรเชิงพุทธทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพในการบริการที่มีการจัดการกระบวนการสร้างเสริมความรู้ในลักษณะอย่างนี้ให้เข้ากับภารกิจหลักของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **เอื้อมอร ชลวร**^{๑๓} พบว่า กระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมากจึงสามารถรักษาองค์ความรู้ทั้งปริยัติ แนวทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี จะเห็นได้ว่า การสร้างองค์ความรู้ในด้านการบริการให้มีความครอบคลุมจะทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีซึ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของประชาชนและหน่วยงานที่เข้าไปติดต่อเกี่ยวกับการดำเนินงาน

^๙จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ, **การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม**, (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรมสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การมหาชน), ๒๕๔๙).

^{๑๐}จิรประภา อัครบวร และคณะ, “การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต”, **รายงานการวิจัย**, (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ๒๕๕๒)

^{๑๑}สุปรียา ธีรสิรานนท์, “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๒}ฉาน ธรรมกวีวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๓}เอื้อมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (พระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

๑) **ด้านอธิศีลสิกขา** พบว่า การรับรู้ข้อมูลที่เป็นข้อห้าม และทำตามข้อที่ปฏิบัติได้ตามกรอบแห่งศีลธรรมด้วยการตั้งเป้าหมายในการฝึกอบรมให้การศึกษาและประชุมชี้แจงอย่างต่อเนื่อง เช่น การปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องความซื่อสัตย์การเอาใจใส่ต่อศีลธรรมทำหน้าที่ให้สุจริตธรรม การปฏิบัติหน้าที่ด้วยหลักศีลธรรม การมีศีลธรรมโดยยึดมั่นไว้ในใจ เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากที่สุดซึ่งก็เท่ากับว่าได้สร้างแรงกระตุ้นไปยังบุคลากรให้มีพลังในการปฏิบัติงานอย่างมาสมาเสมอสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ขันทอง วัฒนะประดิษฐ์**^{๑๓} พบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรปัจจุบันใช้รางวัลมาเป็นแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจในการรักษาศีล ๕ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิตที่ไร้ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานจะนำไปสู่ความสามัคคีสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระวิมาน คมภิรพลโย (ตรีกลม)**^{๑๔} พบว่า การนำศีล ๕ มาเป็นรากฐานของสันติภาพนั้น สามารถทำได้ด้วยการนำไปเป็นรากฐานของสันติภาพควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างสังคมแนวราบ ได้แก่ การนำไปสู่วัฒนธรรมแบบเมตตากรุณาและวัฒนธรรมแบบสันติวิธี ส่วนโครงสร้างในแนวดิ่ง ได้แก่ รากฐานทางสังคมในรูปของปิรามิด

๒) **ด้านอธิจิตสิกขา** พบว่า การมีความมุ่งมั่นมั่นในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาจิตใจเพื่อการมุ่งมั่นจ้อยู่ในความรับผิดชอบประกอบความเคารพต่ออาชีพของตนด้วย การส่งเสริมการผลิตผลงานวิชาการที่ตนเองมีประสบการณ์การจัดการโครงการศึกษาดูงานเป็นระยะ ๆ ๓. การจัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการสร้างระบบการควบคุมตนเอง การควบคุมจากส่วนงาน และการควบคุมจากสถาบันซึ่งเป็นการใช้วิธีการควบคุมมาขัดเกลาสภาพจิตใจเกิดความอ่อนนุ่มเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ**วีรชัย อนันต์เอียร**^{๑๕} พบว่า การขัดเกลาจิตใจ เช่น การสร้างสำนึกที่ดี สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรม พบว่า คือ แผนกลยุทธ์ด้านการร่วมกันกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นๆ แผนกลยุทธ์การสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมและค่านิยมที่ถูกต้อง

๓) **ด้านอธิปัญญาสิกขา** พบว่า การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจไตร่ตรองงาน โดยการสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ การพิจารณาไตร่ตรองและการใคร่ครวญ ต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยส่งเสริมการเรียนรู้ในงานด้วยตนเอง การศึกษาต่อเนื่อง การอ่านหนังสือเพิ่มเติม การศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ การจัดโครงการฝึกฝนที่มีวิทยากรจากบุคลากรภายนอกสถาบัน และการ

^{๑๓}ขันทอง วัฒนะประดิษฐ์, “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๔}พระวิมาน คมภิรพลโย (ตรีกลม), “การศึกษาวิเคราะห์ศีล ๕ ในฐานะเป็นรากฐานของสันติภาพ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๕}วีรชัย อนันต์เอียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานอย่างสม่ำเสมอจนสามารถทำให้มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญ และมีความรู้ในสิ่งนั้นอย่างชัดเจนสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ทวีศักดิ์ ทองทิพย์**^{๑๖} พบว่า การศึกษาตามหลักไตรสิกขามีขั้นตอนดำเนินการที่สำคัญอยู่ ๔ ประการ คือ จัดหาหรือสร้าง ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ สร้างสัมมาทิฐิ ฝึกตามหลักไตรสิกขา วัดและประเมินผลตามหลักไตรสิกขา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ**เอื้อมอร์ ชลวร**^{๑๗} พบว่า ความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กิริยาที่รู้ชัด และปรีชาหยั่งรู้ชัด ความรู้หรือปรีชาดังกล่าวสามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผลว่า สิ่งใดดี สิ่งนั้นมีคุณ หรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ ปัญญาเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อการจัดการการ ดำเนินชีวิตของมนุษย์ในหลายด้าน หากขาดปัญญาจะทำให้พบกับปัญหาและความทุกข์มากมาย

๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการยึดมั่นในความชอบธรรม และ จริยธรรม

๑) **ด้านอริสติกสิกขา**พบว่า มีอุดมการณ์รักองค์กร โดยจะต้องมีแผนการฝึกปฏิบัติ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยเพราะสังคมทุก ๆ แห่งจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความมีวินัย มีระเบียบแบบ แผน มีกติกา มีกฎเกณฑ์การปฏิบัติร่วมกัน เหมือนกันจะทำให้สังคม องค์กร ประเทศ หรือทั้งโลก เกิดความเป็นปกติ มีความสงบปราศจากการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน ก็เพราะ ผู้นำหรือประชาชนมี การฝึกปฏิบัติศีลนั้นเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์**^{๑๘} พบว่าสังคมและ ประเทศชาติจะเข้มแข็ง หากผู้นำและประชาชนมีศีล ๕ จึงนับเป็นวาระสำคัญอีกประการหนึ่งในการ พัฒนาประเทศ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปัจจุบันที่ใช้กลไกใช้รางวัลมาเป็นแรงจูงใจให้บรรลุ เป้าหมายการสร้างแรงจูงใจในการรักษาศีล ๕ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิต ซึ่งบางครั้ง องค์กรการวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร จะต้องมองไปที่พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นหลัก เพราะจะ เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรโดยภาพรวมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ปชาบดี แยมสุนทร**^{๑๙} พบว่า องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและ พฤติกรรมองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมจะเห็นได้ว่า การสร้างแรงขับให้ผู้นำการบริหารและบุคลากรมีความเป็น ระเบียบ เรียบร้อย จะทำให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างมีความสุข และสามารถดูแลพฤติกรรมของ

^{๑๖} ทวีศักดิ์ ทองทิพย์, “การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี บัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๗} เอื้อมอร์ ชลวร, “การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี บัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๘} ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์, “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๙} ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิต วิทยาลัย :มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

คนในองค์กรไม่ให้สร้างความเดือดร้อนได้เพราะการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ กติกา และกฎเกณฑ์ขององค์กรนั่นเอง

๒) ด้านอภิจิตศึกษาพบว่า มีสามัญสำนึก โดยจะต้องมีแผนการสร้างจิตให้มีความมั่นคงในอุดมการณ์เพราะอุดมการณ์ เป็นหมายขององค์กร หากคนในองค์กรไม่มีการยึดถือเรื่องอุดมการณ์ บุคลากรจะไร้ทิศทางหรือไร้เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติก็จะพลอยไร้คุณภาพไปด้วย ฉะนั้น เรื่องอุดมการณ์หรือเป้าหมายขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็เพราะการสร้างจิตให้มีความมั่นคง จะต้องมีการฝึกการระลึกถึงอยู่บ่อย ๆ หรือที่เรียกว่า การสร้างอารมณ์อุดมการณ์ให้อยู่กับบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี)**^{๒๐} พบว่า พื้นฐานของจิตเป็นธรรมชาติรับรู้อารมณ์อยู่ตลอดเวลา เกิดดับสลับต่อเป็นสันตติ เป็นตัวนำกำหนดพฤติกรรม ที่เกิดจากการเรียนและปฏิสัมพันธ์กับจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ผ่านประสาทสัมผัสทุกช่องทางสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุปรียา ธีรสิรานนท์**^{๒๑} พบว่า การเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์เชื่อมต่อและมีอิทธิพลถึงกันอย่างเป็นระบบระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมโดยที่มนุษย์รับรู้โลกภายนอกผ่านประสาทสัมผัส การรับรู้แต่ละอย่างจะมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การสร้างอุดมการณ์ขององค์กรมีกระบวนการทางจิตที่เข้าไปผูกอยู่กับอารมณ์จากภายนอกประสาทสัมผัสที่มีจิตสามารถรับรู้อารมณ์ ซึ่งหากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานสามารถให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายหรืออุดมการณ์ไว้เป็นอารมณ์เสมอ ๆ จะช่วยให้บุคลากรเกิดมีเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีคุณภาพ

๓) ด้านอภิปญญาศึกษาพบว่า เป็นผู้มีความรู้ โดยจะต้องมีแผนการการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ที่ดีเพราะหากผู้นำการบริหารและบุคลากรไม่มีความรู้ในบริบทการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์มีน้อยเกินไป จะส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพตามไปด้วย หากจะใช้เวลาในการสร้างองค์ความรู้ก็ต้องใช้ระยะเวลาอีกนาน แต่กระนั้นการสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจะต้องสร้างขั้นตอนการเรียนรู้ให้ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานในแผนกนั้น ๆ หรือที่เรียกว่า การสร้างระบบการเรียนรู้ให้กับผู้นำการบริหารและบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้นต่อกิจกรรมต่าง ๆ แต่บางครั้งก็ยังพบกับอุปสรรคบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เอื้อมอร ชลวร**^{๒๒} พบว่าการพัฒนาปัญญาเป็นการทำให้ความรู้ ความเข้าใจชัดเจนเจริญขึ้นเพื่อนำมาจัดการกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิตเพื่อเป้าหมายที่วางไว้ แต่การพัฒนาปัญญาจะสำเร็จไม่ได้หากพบกับอุปสรรค คือ ตัณหา มานะ และทิฐิ ที่เป็นเครื่องสกัดกั้นความเจริญ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา การนำหลักอภิปญญาศึกษามาใช้จะต้องผ่าน

^{๒๐} พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การอธิบายความเรื่องจิตในพุทธศาสนานิกายเซน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๒๑} สุปรียา ธีรสิรานนท์, “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, ๒๕๕๖.

^{๒๒} เอื้อมอร ชลวร, “การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

การฝึกอบรมในรูปแบบหรือหลักสูตรต่าง ๆ ฝึกอบรมจริงจังเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง ๆ และเมื่อเกิดปัญหาก็สามารถจะแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที จนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชัยยุทธ์ ชินกุล**^{๒๓} พบว่า กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรจะต้องสร้างหลักสูตร ๑๘ ชั่วโมงโดยเน้นไปที่ทฤษฎีทางการจัดการ การสร้างทีมงาน จิตวิทยาการบริหาร และปฏิบัติทางภาษา ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวใช้วันละ ๓ ชั่วโมง รวม ๓ วัน โดยเน้นไปที่ภาคการบรรยายและการสัมมนา ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพอใจ ทั้งก่อนฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกับนักวิชาการ เฉพาะเนื่องจากต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มากและควรทำลักษณะ ๓๖๐ องศาหรืออาจจะไม่ใช่การฝึกอบรม แต่อาจจะนำหลักพุทธธรรมมาปรับรูปแบบการนำเสนอด้วยวิธีการต่าง ๆ ก็ได้ เช่น การบรรยาย การเทศน์ การสนทนาธรรม และการสอน เป็นต้น ก็เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ใน ความรู้ยิ่ง ๆ ขึ้นไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วีรชัย อนันต์เอียร**^{๒๔} พบว่า วิธีการนำหลักพุทธธรรมมา ใช้ได้ใน ๒ ทิศทาง ได้แก่ การสอนธรรม เช่น กิจกรรมนอกห้องเรียน เป็นต้น และการขัดเกลาจิตใจ เช่น การสร้างสำนึกที่ดี จะเห็นได้ว่า การสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดี จะมีหลายวิธีการ ซึ่งผู้นำการบริหารในองค์กรจะต้องเลือกให้ตรงกับสถานการณ์และพฤติกรรมของบุคลากรด้วย

๕. การกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม

๑) **ด้านอริสเติลศึกษาพบว่า** มีข้อปฏิบัติเหมือนกัน โดยจะต้องมีการส่งเสริมหรือให้ความเสมอภาคเพราะมองว่า การทำงานเป็นทีมจะต้องมีข้อกำหนดการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นบุคลากรคนไหนคนใด จะมีอภิสิทธิ์เหนือบุคคลอื่นไม่ได้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับความไม่พอใจ และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงหรือเอาอย่างนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้นำการบริหารหรือองค์กรใด จะต้องมีความชัดเจนในการสร้างบรรทัดฐานทางการปฏิบัติให้เสมอภาคกันทั้งหมดโดยส่งเสริมไปที่ความผูกพันในความสามัคคีเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบระหว่างองค์กรกับบุคลากร หรือบุคลากรกับบุคลากร หรือผู้นำการบริหารกับบุคลากรก็ตามซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปชาบดี แยมสุนทร**^{๒๕} พบว่า กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร และการส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน แผนการส่งเสริมดังกล่าวจะต้องปราศจากความเป็นอคติต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายไปที่ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรที่ส่งผลต่อความ

^{๒๓}ชัยยุทธ์ ชินกุล, “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๒๔}วีรชัย อนันต์เอียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๒๕}ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, ๒๕๕๖.

รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองโดยเพื่อป้องกันความผิดพลาดและการละเลยต่อบทบาทหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ**^{๒๖} พบว่าความรับผิดชอบต่อหน้าที่และ บทบาทในครอบครัวมีความสัมพันธ์อันดีและอบอุ่นไม่ประมาททำการโดยใช้ปัญญาสุภาพรับฟังผู้อื่น ใฝ่หาความรู้ครองตนเป็นพลเมืองดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์บำรุงศาสนา เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การ ทำงานเป็นทีม นอกจากจะรู้และปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ดีแล้วยังจะช่วยในการสร้างความสัมพันธ์อัน ดีระหว่างทีมงานอีกด้วย

๒) ด้านอภิจิตศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำ โดยจะต้องมีการส่งเสริมและการพัฒนาจิต ให้มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพราะการทำงานเป็นทีมในรูปของบุคลากรที่มาจากหลาย ๆ แห่ง หรือ อาจจะอยู่ในองค์กรเดียวกันก็ตามการส่งเสริมในลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นการสร้างสังคม ในการปฏิบัติงานด้วยกันอย่างมีความสุข และเป็นลักษณะของทีมงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด เพราะนั่นหมายถึง เป้าหมายของทีมงานที่จะดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สอดคล้องกับ รายงานการวิจัยของ **ภณิชนา ชมสุวรรณ**^{๒๗} พบว่า ความรู้รักสามัคคีพากเพียรอดทนเสริมสร้างคน ดีและซื่อสัตย์สุจริตคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน เพราะมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนได้ดี ไม่พยายามที่จะสร้างความขัดแย้งให้กับทีมที่ร่วม การปฏิบัติงาน และยังสามารถรู้จักที่จะช่วยเหลือองค์กรและทีมงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อินสร อภิวันท์ สนองและคณะ**^{๒๘} พบว่า เยาวชนหากมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีประพฤดีเรียบร้อย ไม่ เกราะทะเลาะวิวาท รู้จักช่วยเหลือสังคม ผลการเรียนรู้ดีขึ้น มีสัมมาคารวะต่อผู้สูงอายุ เลิกมั่วสุมสิ่งเสพ ติด ไม่เที่ยวกลางคืน รู้จักปรับปรุงตัวเอง ไม่คบเพื่อนที่มีความประพฤติไม่ดี เป็นต้น ซึ่งจะเป็ นรากฐานให้สังคมโดยรวมต่อการสร้างสันติภาพ ความสงบ ความสามัคคี ความเสียสละให้เกิด คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตามมาสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระวิมาน คมภิรปญโญ (ตริกมล)**^{๒๙} พบว่าโม ธรรมสำนึกที่ทำให้เกิดความตระหนักถึงมนุษยธรรมและสิทธิมนุษยชนสากลทั้งความเสมอภาคความ ยุติธรรมภราดรภาพ สัมพันธภาพ คุณภาพและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะทำให้สังคมเป็น แบบสวัสดิการที่ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีความตระหนักถึงคุณค่าของชีวิต และการไม่ใช้ความ รุนแรงทุกกรณี ทำให้ชีวิตปราศจากภัยคุกคาม รวมไปถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ที่ได้รับความทุกข์

^{๒๖} จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ, การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม, ๒๕๕๔.

^{๒๗} ภณิชนา ชมสุวรรณ, คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๕๘).

^{๒๘} อินสร อภิวันท์สนองและคณะ, การพัฒนาศักยภาพเยาวชนให้มีคุณธรรม บำรุงโป่ง ตำบลเมือง ปาน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย แห่งชาติ (สกว) ๒๕๕๘).

^{๒๙} พระวิมาน คมภิรปญโญ (ตริกมล), “การศึกษาวิเคราะห์ศีล ๕ ในฐานะเป็นรากฐานของ สันติภาพ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ยากลำบาก ทำให้มีสวัสดิภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี จะเห็นได้ว่า จุดเริ่มต้นของความเสียสละมีผลต่อการสร้างทีมให้มีความประพฤติที่ดีและก่อกำเนิดสันติภาพในทีมงานและองค์กรอย่างหาที่สุดมิได้

๓) ด้านอธิปัญญาศึกษา พบว่า มีภูมิปัญญา ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน โดยจะต้องมีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งปวงตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงาน ไม่ว่าหน้าที่นั้นจะเป็นอย่างไรก็ตาม บุคลากรสามารถที่จะเข้าใจ สามารถเรียนรู้อย่างลึกซึ้งได้อย่างไม่ยากเย็นเพราะบุคลากรหากมีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาก็จะสามารถสร้างความรู้ สร้างปัญญาของตนเองขึ้นมาได้ให้มีความรู้ทั่ว รู้ลึก รู้กว้างเพื่อเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานเป็นทีมได้ ก็แปลว่าหากบุคลากรมีความรู้ในระดับการปฏิบัติงานที่ดีแล้วจะส่งเสริมการดำเนินงานให้มีรวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **เอื้อมอร์ ชลวร**^{๓๐} พบว่า ความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กิริยาที่รู้ชัด และปรีชาหยั่งรู้ชัด ความรู้หรือปรีชาดังกล่าวสามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผลว่า สิ่งใดดี สิ่งนั้นมีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ ปัญญาเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อการจัดการการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในหลายด้าน ซึ่งบางครั้งจะอยู่ในรูปของกระบวนการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดปัญญาโดยเริ่มตั้งแต่การฝึกปฏิบัติศีล การฝึกจิตให้เป็นรากฐานของการสร้างปัญญาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุปรียา อีร์สิรานนท์**^{๓๑} พบว่า กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขาและประสบการณ์ทำให้มีการพัฒนาฝึกฝนอบรมตนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา สามารถนำผลการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและบุคคลในสังคมนอกจากนี้การก่อเกิดปัญญาในระบบทีมงาน การใช้คำพูดต่อเพื่อนร่วมงานก็เป็นสิ่งที่ควรระมัดระวังอย่างยิ่งเพราะคำพูดจะสร้างความขัดแย้งได้ง่ายหากคำพูดนั้นไม่ก่อให้เกิดปัญหาร่วมกัน แต่จะก่อเกิดปัญหาร่วมกันซึ่งบุคลากรในทีมงานพึงระลึกไว้เสมอว่า การสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานจะต้องรักษาน้ำใจและช่วยกันชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันจึงจะทำให้ทีมเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ทัศนีย์ เจนวิถีสุข**^{๓๒} พบว่าการสื่อสารด้วยสติปัญญา บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์และนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

^{๓๐} เอื้อมอร์ ชลวร, “การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, ๒๕๕๓.

^{๓๑} สุปรียา อีร์สิรานนท์, “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, ๒๕๕๖.

^{๓๒} ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

๗. ข้อเสนอแนะ

๗.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนควรที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้วยหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการบริการที่เกิดขึ้นเช่น แผนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการที่ยังไม่สอดคล้องการภารกิจขององค์กรแผนการปรับเปลี่ยนและปลูกฝังอุดมการณ์ให้กับผู้นำการบริหารและบุคลากรมีความมั่นคงในการบริการเชิงเป้าหมายให้มากขึ้นและแผนการเสริมสร้างความรู้และคุณธรรมในการทำงานเป็นทีมแบบครบวงจร

๒) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนควรที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้วยหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับความชอบธรรม และจริยธรรมที่เกิดขึ้น เช่น แผนการปลูกฝังจรรยาบรรณและรับผิดชอบของข้าราชการที่มีต่อองค์กรที่ดี แผนการสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำการบริหารเน้นความเป็นบุคลากรของรัฐที่ดี แผนการสร้างความเสมอภาค ความเท่าเทียม และจัดสรร แบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน

๗.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนควรนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมาปรับใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น การบรรยายให้ความรู้ การส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการพัฒนาเป็นต้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดสภาพความสุขและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ระหว่างกัน และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีสิ้นสุด

๒) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนควรนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่ต้องการที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ พนักงานของรัฐที่ดี กำหนดระดับจิตสำนึกของบทบาทหน้าที่และบทบาทหน้าที่ที่อยู่เหนือการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรจะต้องมองประเด็นการฝึกหัดตัดพฤติกรรมที่ไม่ดี การสร้างจิตใจให้เข้มแข็ง อดทน และมั่นคงในอารมณ์ต่าง ๆ และสร้างสติปัญญาเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๗.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน หรือองค์กรอื่น ๆ

๒) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน หรือองค์กรอื่น ๆ

๓) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการแก้ปัญหาของบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน หรือองค์กรอื่น ๆ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑) หนังสือ

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม, ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรมสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน), ๒๕๕๙.

(๒) วิทยานิพนธ์

กัลยาณี คุณมี. “การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย”, รายงานการวิจัย, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.

ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์. “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

จิรประภา อัครบวร และคณะ. “การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต”. รายงานการวิจัย. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ๒๕๕๒.

ชัยยุทธ์ ชินกุล. “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ฉมาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ทวีศักดิ์ ทองทิพย์. “การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขา”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ทัศนีย์ เจนวิถีสุข. “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ปชาบดี แยมสุนทร. “กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระวิมาน คมภิรตปญโญ (ตรีภม). “การศึกษาวิเคราะห์ศีล ๕ ในฐานะเป็นรากฐานของสันติภาพ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี). “การอธิบายความเรื่องจิตในพุทธศาสนานิกายเซน”,
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
 ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ภนิชญาชมสุวรรณ. คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวศึกษาตามความต้องการของตลาดแรงงาน.
รายงานการวิจัย, กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม,
 ๒๕๔๘.

เยาวลักษณ์สุดะโคตร. “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล :กรณีสำนักงานเทศบาลเมือง
 มุกดาหาร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยราช
 ภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓.

วีรชัย อนันต์เจียร. “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี
 บัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

สมบัติ กุสุมาวลี. “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า”. **รายงานการวิจัย**, คณะพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.

สีบวงศ์ กาพวงศ์. “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล”.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบัน
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

สุปรียา อีรสิรานนท์. “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขากับทฤษฎีการ
 เรียนรู้ของสกินเนอร์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย:
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

เอี่ยมอร ชลวร. “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”. **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**(พระพุทธศาสนา),
 บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

อินสร อภิวัฒน์สนองและคณะ. การพัฒนาศักยภาพเยาวชนให้มีคุณธรรม บ้างทุ่งโป่ง ตำบลเมือง
 ปาน อำเภอมะนัง จังหวัดลำปาง. **รายงานการวิจัย**, กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
 กองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ (สกว), ๒๕๔๘.

๒. ภาษาอังกฤษ

(1) Book

Schemerhorm. J.R. Hunt J.G. Osborn. R.N. **Managing Organization Behavior**. 5th ed.
 New York : John Wiley & Sons, 1994.

Thompson. Arthur A. Jr. and A.J.Strickland. **Strategic management : Concept and
 Cases**. 8th ed. New York : Business, 1995.