

การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

The Human Capital Management Supporting The Merit and Ethics of Staffs In Local Administration Organization

จิตวิมล หมั่นมี*

ภาคีสิริ แอนิหน**

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรม ๒) เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน ๙ องค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการวิจัยสามารถกำหนดเป็นรูปแบบได้ ๓ รูปแบบ ดังนี้ ๑) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ที่องค์กรได้มีการจัดการประชุมบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ จัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่โดยเน้นไปหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้เรื่องนี้ และจัดให้มีบุคลากรทางสงฆ์มาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กร ๒) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถที่องค์กรได้จัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จัดให้มีโครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร ๓) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญองค์กรได้มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร วาง

* ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

** ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

แผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

คำสำคัญ : การจัดการทุนมนุษย์

ABSTRACT

The objectives of this study were 1) To study the concepts, theories in human capital management for promote in ethics and morality 2) To study the human capital management for promote in ethics and morality of staffs in local administration and 3) To purpose the model for the human capital management for promote in ethics and moral of staffs in local administration. The methodology of this research was Qualitative Research and the research tool was in-depth interview with the local administrators leaders in the north-eastern part total 9 organizations. Data were analyzed by system content analysis and interpret for conclusion from all data.

The research findings as followings: The human capital management for skill, the staffs must be understood in diversity of cultural and daily life of all staff in organization for push the knowledge and skill for service the people in community. Moreover the staffs should be tried to learn the diversity of cultural and received it as important thing that applied for their work in organization.

The results of this research indicated 3 models for the human capital management for promote in ethics and moral of staffs in local administration as follows : 1) The model for human capital management for knowledge for promote in ethics and moral of staffs in local administration could be concluded as 1) To set the staff meeting for promote the potential in ethics and moral knowledge continuously 2) To set the training from specialists 3) To set the field trips in the best practice of this issue and 4) to set the staff from sangha administration for suggest to promoting in ethics and moral of staffs in local administration 2) The model for human capital management for promoting in ethics and moral of staffs in local administration could be concluded as 1) To set the training for create skill of staffs 2) To set the project for work development 3) To strict the discipline in organization and 4) The organization leaders must be the good leader for staffs. 3) The model for human capital management for skill in ethics and moral of staffs in local administration could be

concluded as 1) the leaders' supporter 2) The system plan 3) Work hard and commitment and 4) Promote the staff in higher education.

Keywords: Human Capital Management

๑. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก หารักษาและพัฒนา เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง ความสนใจจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอการลงมือปฏิบัติ ลงมือพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างจริงจังอย่างมีเป้าหมาย อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นกระบวนการ และอย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้^๑ จากการสรุปดังกล่าวแล้วนั้นผู้วิจัยมีแนวความคิดว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีกระบวนการอย่างในการจัดการทุนมนุษย์และในกระบวนการดังกล่าวมานั้นได้มีการนำกระบวนการจัดการทุนมนุษย์นั้นไปสู่การส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรภายในองค์กรหรือไม่ เพราะการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการบริหารจัดการหรือการทำงานของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีจริยธรรม กล่าวคือ มีการปฏิบัติตนและทำงานด้วยความถูกต้องและตามกฎ ระเบียบวินัยขององค์กรเอง และมีคุณธรรม คือ มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีความเอื้อ เพื่อเพื่อแผ่ต่อสมาชิกภายในองค์กรเอง^๒ ดังนั้น กระบวนการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรจึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าวมานี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรม

๒.๒ เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

^๑ ไพศาล เครือแสง, “รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘): ๒๐๕.

^๒ ภาส ภาสสัทธา, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓ กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๘): ๕๙

๒.๓ เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เป็นการศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๒๕ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายอธิบายและพรรณนาความ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๒๕ รูป/คน

๔. ผลการวิจัย

๔.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรม

จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์สามารถสรุปได้ทั้งหมด ๙ ทฤษฎีซึ่งถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร กล่าวคือ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์เป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงการทำงานของมนุษย์และระบบการจัดการงานการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรที่ได้ตั้งไว้ หรือหน่วยงานที่ได้วางแผนไว้เช่นกัน ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาจัดกลุ่มทฤษฎีได้ ๔ กลุ่ม กล่าวคือ

กลุ่มที่หนึ่งคือกลุ่มทฤษฎีที่ว่าด้วยพื้นฐานทางการจัดการทุนมนุษย์ซึ่งกลุ่มนี้จะเน้นไปที่ความต้องการและความจำเป็นรวมถึงการเรียนรู้ของมนุษย์ ประกอบด้วย

๑. ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์มองว่าบุคลากรในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายเป็นค่าจ้างค่าตอบแทนเท่านั้น แต่มนุษย์เปรียบเสมือนหนึ่ง “ทุน” ที่สามารถทำให้องค์กรเพิ่มคุณค่าขึ้นได้ด้วยการ “พัฒนา” และจะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าด้วย ดังนั้น บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การลงทุนพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรขององค์กร^๓ นั่นจึงแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีทุนมนุษย์นั้นเน้นที่ความสำคัญของบุคคลในการพิจารณาคนเหมือนผู้ลงทุนแต่ละบุคคลจะลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อที่จะบรรลุประโยชน์ในอนาคต ด้วยเหตุนี้ทุนมนุษย์จึง

^๓Torraco, R.J., Economic Human Capital Theory And Human Resource Development, (San Francisco : Berrett - Koehler, 1998), pp.106-115. อ้างใน ฆาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๐, หน้า ๔๗.

เป็นการพิจารณาเหมือนสินทรัพย์ที่คล้ายกับสินทรัพย์ทางกายภาพหรือการเงิน ทุนมนุษย์ได้กลายเป็นบทบาทในกระบวนการของการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นดัง สติ๊กของทักษะที่สร้างขึ้นจากการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นปัจจัยการผลิตที่ประสานร่วมในการผลิตผลสุดท้าย และยังเป็นสติ๊กของความรู้อย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

๒. ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงมาก ในทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการกล่าวถึงมากก็คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ซึ่งลักษณะเป็นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจพฤติกรรมมนุษย์ (General theory human motivation) โดยสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

๑. มนุษย์มีความต้องการและมีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการอันอื่นเข้ามาแทนที่

๒. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป

๓. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความจำเป็น หรือความสำคัญ (A Hierarchy of Needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที (Demand Satisfaction)^๕

๓. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างทุนมนุษย์

แนวความคิดนักทฤษฎีการเรียนรู้มองที่ข้อเท็จจริง (Facts) และรวบรวมตั้งเป็นหลักการ (Principles) และเป็นที่ยอมรับความถูกต้องของทฤษฎีนั้นๆ แบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎี S-R (Stimulus-Response Theories) คือ แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้เรียนซึ่งเชื่อมโยงต่อสิ่งเร้าเฉพาะอย่าง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนรู้เองเป็นการเรียนรู้เรื่องการปะติดปะต่อเข้าด้วยกันกับการเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งถือเป็นความสำคัญของการเรียนรู้

^๕Sanchez, P., et al, "Management Of Intangibles An Attempt To Build A Theory", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 4 : pp. 213-214.

^๕Abraham H., Maslow, A Theory of Human Motivation, "Psychological Review, july 1943, pp. 388 - 389. อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, รศ., ทฤษฎีองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๕๔-๕๕.

- กลุ่มทฤษฎีสถาน (Field Theories) คือ เน้นการเปลี่ยนแปลงในเหตุการณ์และสถานการณ์ทั่วไปกับความเข้าใจสำเนียง (Perception) ของผู้เรียนและรวมถึงการเรียนรู้ถึงความคิดต่างๆ ที่เรียกว่า “พิชาน” (Cognition) และการเรียนรู้สัญญาณทั่วไป (Sign)

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

- แนวคิดทางพุทธิปัญญา (Cognitive Science) จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ ได้ให้ความสนใจเรื่องกระบวนการคิดของสมอง ได้แก่ การรับรู้ การเรียนรู้ และการจดจำ ไม่เน้นเรื่องสิ่งเร้า เงื่อนไข ตัวเสริมแรง แต่จะเน้นเรื่องแรงจูงใจ และกระบวนการทางสมองที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่างๆ^๖

กลุ่มที่สองคือกลุ่มทฤษฎีที่ว่าด้วยการจัดการทุนมนุษย์กลุ่มนี้จะเน้นถึงกระบวนการจัดการทุนมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมาย ประกอบด้วย

๑. ทฤษฎีตาข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Blake & Mouton^๗

โรเบิร์ตอาร์. เบลค และ เจน เอส.มูทอน (Robert Blake and Jane S. Mouton) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ขึ้น ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ ๒ มิติ คือ มิติมุ่งงานและมุ่งคนโดยได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๕ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบ ๑, ๑เป็นผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน จึงเป็นผู้บริหารประเภท “ไม่เอาไหน” (Impoverished)

๒) ผู้นำแบบ ๑, ๙ เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก จึงเป็นผู้บริหารประเภท “บ้านทุ่งสโมสร” (Country Club)

๓) ผู้นำแบบ ๕, ๕เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลางจึงเป็นผู้บริหารประเภท “เดินทางสายกลาง” (Middle of the Road)

๔) ผู้นำแบบ ๙, ๑เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้บริหารประเภท “มุ่งงาน” (Task Oriented)

๕) ผู้นำแบบ ๙, ๙เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก จึงเป็นผู้บริหารประเภท “ทีมงาน” (Team Management) และถือว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด

๕.๑.๒ การจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

^๖ มัลลิกา คณานฤกษ์, จิตวิทยาการสื่อสารของมนุษย์, หน้า ๖๔-๖๕.

^๗ ทวีศักดิ์ สุวรรณ, บริหารงานขาย (Sales Management), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๒๓๓.

การจัดการทุนมนุษย์ในงานวิจัยเล่มนี้ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามไว้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและความชำนาญของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการลงพื้นที่วิจัยในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนมากเป็นผู้นำองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้แยกประเด็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรกับการส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

๑. การจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ของบุคลากร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีนโยบายในการจัดการทุนมนุษย์โดยเฉพาะด้านความรู้ของบุคลากร เพราะถือว่าบุคลากรเป็นกลไกสำคัญหรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายได้ ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีการส่งเสริมการพัฒนาส่วนราชการให้เป็น“องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วน ราชการให้บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติ จริยนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปสาระสำคัญจากผู้บริหารองค์กรได้ดังนี้

ประการแรก การปรับโครงสร้างองค์กรพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก

ประการที่สอง การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

ประการที่สาม การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร และ

ประการที่สี่ องค์กรต้องปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๒. การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถของบุคลากร

การจัดการทุนมนุษย์ในเรื่องความสามารถซึ่งการจัดกิจกรรมควร ส่งเสริมความสามารถให้ทุก ๆ ด้าน โดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ขีดความสามารถของบุคลากรเอง รวมถึงต้องได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้บุคลากรมีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งเหล่านี้จัดการมีการทุนมนุษย์ที่ผู้นำองค์กรไม่ควรที่จะละเลย

๓. การจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากร

การจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากรนั้น บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงวิถีชีวิตของประชาชนที่อยู่ภายใต้หน่วยงานของตนเพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้และทักษะในการบริการ การทำงานและการบริหาร ซึ่งวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมในที่

ทำงานนั้นไม่ค่อยเหมือนกันเท่าใดนัก บุคลากรต้องพยายามที่จะเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีเกร็ดความรู้ต่าง ๆ อยู่มากมาย กล่าวคือถ้าต้องการรู้จักวัฒนธรรมที่แปลกใหม่นั้น การยอมรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมอันหลากหลายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในสร้างความชำนาญในการทำงานในองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ใน ๓ ด้าน กล่าวคือ การจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถ และการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญ นั้น ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต้องประสานงานในทุกเรื่องเพราะทั้งสองส่วนมีภาระงานร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบายในการทำงานในองค์กร ส่วนบุคลากรนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาในทุกด้าน อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องมีความวิสัยทัศน์ในการบริหารด้วย กล่าวคือ

๑. ต้องมีความเข้าใจการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบริบทของบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ ทั้งเรื่องการทำงาน ภาระงานและครอบครัวของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเพราะทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานในองค์กรเดินหน้าหรือถอยหลังซึ่งถือว่าเป็นตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งที่ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลหรือไม่สัมฤทธิ์ผลได้

๒. มองให้รอบด้าน ผู้บริหารต้องมองรอบด้านในการบริหาร มองด้านบน ด้านล่าง และข้าง ๆ กล่าวคือ มองถึงนโยบายหลักของหน่วยงานต้นสังกัด มองถึงบุคลากร ศักยภาพของหน่วยงานในการทำงาน

๓. กิจกรรมหลากหลาย ผู้บริหารต้องสร้างกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

๔. ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านไปพร้อมกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานหรือการศึกษาดูงานของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการฝึกทักษะและเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรนำมาปรับปรุงงานตามภาระหน้าที่ของตนได้อย่างดี

๕. ให้ตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้บริหารต้องให้โอกาสบุคลากรในสังกัดได้มีโอกาสได้สร้างผลงาน และตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบซึ่งจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรพร้อมทั้งสนับสนุนอย่างเต็มที่

๖. สนับสนุนและติดตามผล ผู้บริหารต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

๕.๑.๓ รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑. รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้เพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากร

รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้เพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเห็นว่า รูปแบบการจัดการด้านความรู้ของบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็น

ฐานในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนั้นมีความหลากหลายแนวทางด้วยกันซึ่งในแต่ละแนวทางล้วนมีความสอดคล้องกับระเบียบ ประกาศ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็ได้มีประกาศให้บุคลากรมีหลักคุณธรรมจริยธรรมสำหรับการบริหารองค์กรเองเช่นกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารองค์กรส่วนมากก็ยังเสนอรูปแบบที่ควรจะเป็นสำหรับการจัดการความรู้ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ข้อหนึ่งที่สำคัญของบุคลากรในองค์กรให้เป็นพื้นฐานเดียวกันและสามารถนำมาจัดเป็นระบบสำหรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแต่หมายรวมถึงงานหลายๆ ด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองด้วย รูปแบบที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

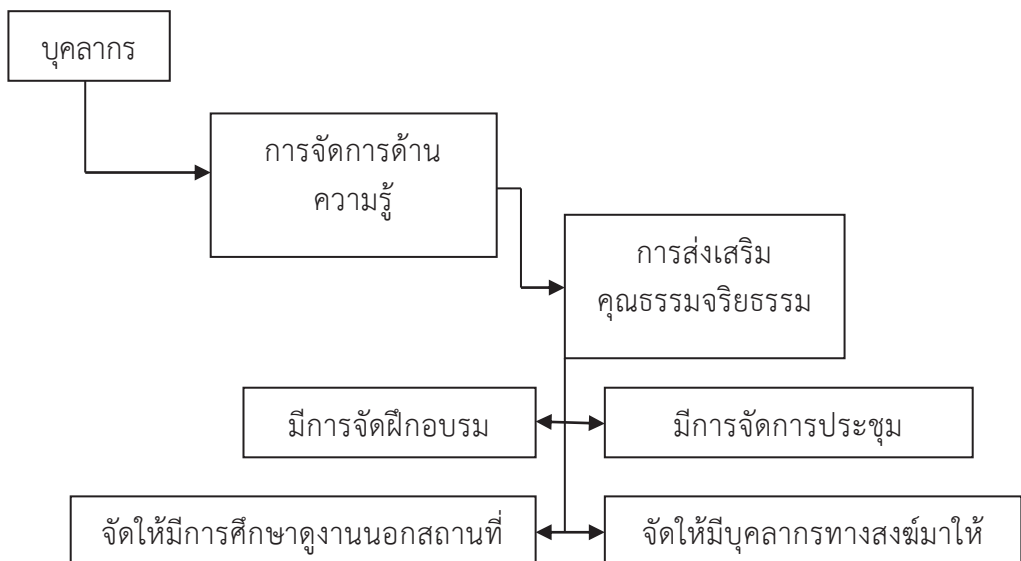
๑. มีการจัดการประชุมบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

๒. มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ

๓. จัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่โดยเน้นไปหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้เรื่องนี้ และ

๔. จัดให้มีบุคลากรทางสงฆ์มาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กร

จากทั้งหมดที่กล่าวมาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้เพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสรุปเป็นโมเดลได้ดังนี้

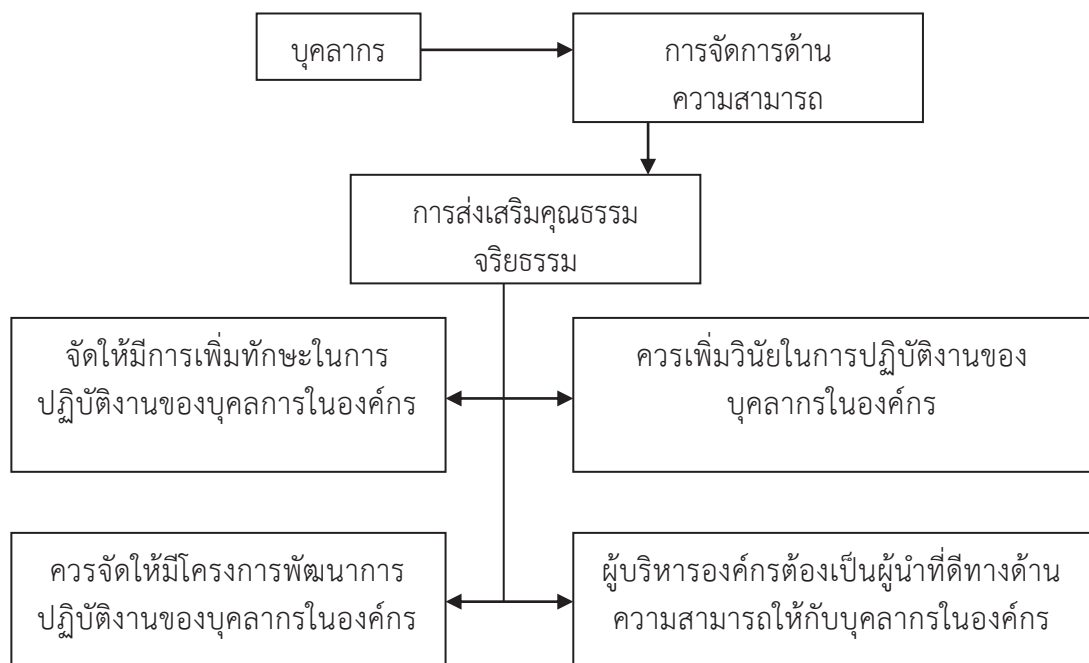


๒. รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากร

การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากร ควรมีรูปแบบเช่นไรนั้น จากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ทางธรรมสามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ได้ ๔ ข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. จัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
๒. จัดให้มีโครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
๓. เพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
๔. ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร

กล่าวโดยสรุปรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทั้งหมดซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลสรุปเป็นประเด็นดังกล่าวได้ไว้ข้างต้นแล้วนั้นอย่างน้อยควรมีรูปแบบ ๔ ประการ กล่าวคือ ประการแรกควรจัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประการที่สองควรจัดให้มีโครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประการที่สามควรเพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และประการที่สี่ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร จากทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นโมเดลหรือรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดังนี้

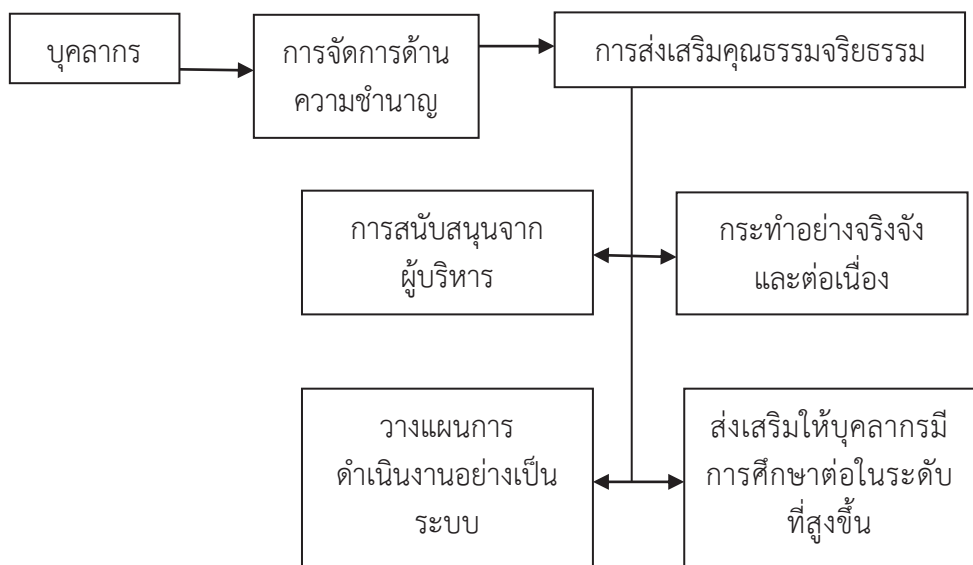


๓. รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากร

รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายในการบริหารองค์กรจากการลงพื้นที่ สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบดังกล่าวนั้นประกอบด้วยหลักการใหญ่ ๆ อยู่ ๕ ประการ ซึ่งจัดเป็นรูปแบบของการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากรเพื่อนำไปส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ซึ่ง ๔ ประการนั้นประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหาร
๒. วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
๓. กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากร ควรมีรูปแบบในการเพื่อการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญนี้ อย่างน้อย ๔ ประการ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งทั้งสี่ประการนี้ถือเป็นรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี จากทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นโมเดลหรือรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดังนี้



๕. ข้อเสนอแนะ

๖.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการกำหนดโครงสร้างโดยกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะเรื่องการจัดการทุนมนุษย์รวมถึงกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมให้ชัดเจนและสามารถทำให้เป็นรูปธรรม

๒) องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญในการวางแผนและวางกรอบการจัดการทุนมนุษย์เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มีความโดดเด่นด้วยเป็นการเฉพาะ

๖.๒ ข้อเสนอเชิงปฏิบัติการ

๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีในการจัดทำกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมให้แก่บุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างฐานความรู้และปลูกฝังค่านิยมเรื่องนี้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย

๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการบูรณาการหน่วยงานของภาครัฐกับหน่วยงานทางพระพุทธศาสนาเพื่อร่วมกันวางแผนและจัดทำภารกิจที่เกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรในองค์กรรวมถึงแม่กิจกรรมเหล่านี้ไปสู่ประชาชนในพื้นที่ รวมถึงนักเรียนที่อยู่ในเขตการปกครองด้วย

๖.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงนโยบายในการสร้างจิตสำนึกของประชาชนในเขตพื้นที่ปกครองเพื่อเป็นการปูพื้นฐานสำหรับการวางแผนขององค์กรเองในการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวให้เกิดเป็นรูปธรรม

๒) ควรศึกษาประเด็นปัญหาของผู้บริหารองค์กร บุคลากร รวมถึงประชาชนในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระหน้าที่ของตนในแต่ละส่วนงานเพื่อจะได้หาทางออกร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑) หนังสือ:

- ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. **บริหารงานขาย (Sales Management)**. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๘.
 มัลลิกา คณานุรักษ์, รศ.. **จิตวิทยาการสื่อสารของมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง
 เฮ้าส์, ๒๕๔๗.
 วิเชียร วิทย์อุดม. **ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์
 จำกัด, ๒๕๔๙.
 อารณีย์ ภูวิทย์พันธุ์. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์ เซ็นเตอร์,
 ๒๕๕๑.

(๒) วารสาร:

- ไพศาล เครือแสง. “รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำ
 องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง”. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์
 บริหารศาสตร์**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘.
 ภาส ภาสสัทธา. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการด้านความโปร่งใสขององค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์บริหารศาสตร์**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓
 กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๘.

(๓) วิทยานิพนธ์/รายงานการวิจัย:

- ฉาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **คุณนิตินิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี
 บัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

๒. ภาษาอังกฤษ

(I) Books:

- Abraham H.. Maslow. **A Theory of Human Motivation**. “Psychological Review, July
 1943.
 Douglas McGregor. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw – Hill, 1960.
 Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III.. **Managerial Attitudes and Performance**,
 Homewood, Ill : Dorsey Press, 1968.
 Torraco, R.J., **Economic Human Capital Theory And Human Resource
 Development**. San Fracisco : Berrett - Koehler, 1998.

