



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
CAUSAL RELATIONSHIP MODEL FOR PROTOTYPE COMPETENCY
DEVELOPMENT OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS
OFFICIALS IN NONTHABURI PROVINCE

พระสมนึก ธีรปญฺโญ (กลับน้อม)

ดุสิตนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

พระสมนึก ธีรปญโญ (กลับน้อม)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



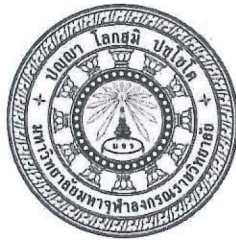
Causal Relationship Model for Prototype Competency Development of
Local Administrative Organizations Officials in Nonthaburi Province

Phra Somnuek Dhīrapañño (Klabnom)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2021

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนนทบุรี” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, รศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รศ.พล.ท. ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.สุรินทร์ นียมางกูร)

.....กรรมการ
(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานกรรมการ
รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

.....
(พระสมนึก อีร์ปลโย)

- ชื่อคุณนิพนธ์** : โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
- ผู้วิจัย** : พระสมนึก ธีรพลโกล (กลับน้อม)
- ปริญญา** : ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์**
- : ศ. ดร.บุญทัน ดอกไธสง, B.A. (Political Science), M.A. (Political Development), Ph.D. (Leadership and Human Behavior with Specialization in Urban Development)
- : รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๑๑ กันยายน ๒๕๖๔

บทคัดย่อ

คุณนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการคือ ๑ เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี และ ๓ เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การดำเนินการแบ่งเป็น ๒ ระยะ ระยะที่ ๑ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑๑ รูปหรือคน เพื่อยืนยันรูปแบบหลังจากการสังเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ ๒ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๗๕๖ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๔๐๐ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๗๘$, S.D.= ๐.๘๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านประกอบด้วย ๑) คนดี (Good People) ๒) บริหารดี (Good Management) และ ๓) งานดี (Good Job) พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา

ส่งผลต่อ ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมร้อยละ ๘๙.๗๐ และ ๓) หลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ และ ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมได้อย่างดีอีกร้อยละ ๘๔.๒๐

๓. นำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี พบว่า สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง ๓ ด้าน ประกอบด้วย คนดี (Good People) บริหารดี (Good Management) และงานดี (Good Job) มีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง คือ ปัจจัยสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักการและหลักธรรม ดังนี้ ๑) ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติหรือพฤติกรรมดี ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก ๒) สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจหรือมีจิตใจมั่นคง ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น และ ๓) ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้หรืออํารงความรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ

Dissertation Title : Causal Relationship Model for Prototype Competency Development of Local Administrative Organizations Officials in Nonthaburi Province

Researcher : Phra Somnuek Dhīrapañño (Klabnom)

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Prof. Dr.Boonton Dockthaisong, B.A. (Political Science), M.A. (Political Development), Ph.D. (Leadership and Human Behavior with Specialization in Urban Development)

:Assoc. Prof. Dr.Kiettisak Suklueang, B.A. (Public Administration), M.A. (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

Date of Graduation : September 11, 2021

Abstract

Objectives of this dissertation were: 1. To study prototype competency of Local Administrative Organizations Officials in Nonthaburi Province, 2. To study factors affecting the prototype competency of Local Administrative Organizations Officials in Nonthaburi Province and 3. To propose the causal relationship model for prototype competency development of Local Administrative Organizations Officials in Nonthaburi Province.

Methodology was the mixed methods: The qualitative research, data were collected with structured in-depth-interview script by face to face in-depth-interviewing 20 key informants and analyzed by descriptive interpretation and from 11 participants in focus group discussion to confirm the model after data synthesis. The quantitative research, data were collected with questionnaires that had reliability vale at 0.756 from 400 samples who were personnel of the Local Administrative Organizations in Nonthaburi Province. Data were analyzed by frequency, percentage, mean,

standard deviation, S.D. and Structured Equation Model, SEM, by Confirmatory Factor Analysis, CFA

Findings were as follows:

1. Prototype competency of Local Administrative Organization Officials in Nonthaburi Province, by overall, was at high level ($\bar{X}=3.78$, S.D.= 0.80). Each aspect consisted of 1) Good people, 2) Good management, 3) Good work were found that all aspects were at the high level

2. Factors affecting the prototype competency of Local Administrative Organization Officials in Nonthaburi Province were found that personnel's competency development consisted of training, education and development affected factors of competency of Local Administrative Organization Officials that consisted of core competency, administrators' competency, and competency of workflow. All these competencies affected the prototype competency of Local Administrative Organization Officials, by overall, at 98.70 percent and Tisikkha for personnel development consisted of Sila, development of behaviors, Samadhi, training of minds and Panna, training of learning that affected the prototype competency of Local Administrative Organization Officials in Nonthaburi Province, by overall, at 84.20 percent.

3. Causal relationship model for prototype competency development of Local Administrative Organizations Officials in Nonthaburi Province was found that prototype competency of Local Administrative Organization Officials consisted of 3 dimensions: Good people, good management and good work with 2 basic factors, they were competency factor of Local Administrative Organization Officials and development factor of Local Administrative Organizations Officials and integration of Tisikkha to develop personnel to gain the prototype competency of Local Administrative Organizations Officials according to principle and Dhamma principle: 1) Sila, development of good behavior consisting of knowing rules and regulations, fair management with good consciences, 2) Samadhi, mental development to have stable minds, consisting of universal standard, far and wide vision and dedication and 3) Panna, learning development, knowledge upholding consisting of knowledge creation, leadership development and skill accumulation.

กิตติกรรมประกาศ

ดุष्ฎินิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จเรียบร้อยตามความมุ่งหมายได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของพระมหาสมบูรณ วฑฒิกโร รศ.ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไปและผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และ ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง อาจารย์ประธานที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วยความเมตตา รวมทั้งให้ความอนุเคราะห์เกื้อกูลในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย ซึ่งผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการควบคุมการสอบป้องกันดุष्ฎินิพนธ์ทั้ง ๕ ท่าน ประกอบด้วย รศ.พล.ท.ดร.วีระ วงศ์สรรค์ ประธานกรรมการ, รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม กรรมการ, รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมานุกร กรรมการ, ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง กรรมการ, รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง กรรมการและเลขานุการ ที่ได้ให้คำแนะนำและเสนอปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือชี้แนะถึงข้อบกพร่องทุกอย่าง ทั้งตอนเรียนจนถึงเมื่อทำดุष्ฎินิพนธ์ฉบับนี้ได้ลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๐ รูปหรือคน และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ ๑๑ รูปหรือคน ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ การสัมภาษณ์เชิงลึกและร่วมประชุม เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้

ท้ายนี้ผู้จัดทำดุष्ฎินิพนธ์ฉบับนี้ได้รับกำลังใจเป็นอย่างสูงจากบิดามารดา และพระครูปิยธรรมบัณฑิต, ดร. อาจารย์ ดร.สายรุ้ง บุบผาพันธุ์ และอาจารย์ ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า รวมทั้งเพื่อนมิตรที่ได้คอยให้กำลังใจจนประสบความสำเร็จ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขออานิสงส์แห่งความเพียรพยายามในการศึกษาในระดับปรัชญาดุष्ฎินิพนธ์ หากเป็นกุศลข้าพเจ้าขอน้อมถวายเป็นพุทธานุชา แต่องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ขอน้อมเกล้าน้อมกระหม่อมถวายแด่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ผู้ทรงสถาปนามหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อุทิศให้กับบูรพาจารย์ของมหาวิทยาลัย และบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่สั่งสอนข้าพเจ้าในทุกระดับชั้น ผู้มีพระคุณและกัลยาณมิตรทั้งหลายทุกท่าน

พระสมนึก ธีรปญโญ (กลับน้อม)

กันยายน ๒๕๖๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๕
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๗
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	๑๒
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	๓๐
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๔
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๖๑
๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักไตรสิกขา	๗๒
๒.๖ บริบทพื้นที่วิจัย	๘๒
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘๗
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๐๗
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๐๘
๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๑๐๘
๓.๒ รูปแบบการวิจัย	๑๑๑
๓.๓ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๑๒
๓.๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๑๒
๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๔
๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๑๗
๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๑๗
๓.๔ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๒๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๓.๔.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้เชี่ยวชาญ	๑๒๕
๓.๔.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๖
๓.๔.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๗
๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๘
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๙
๔.๑ ผลการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๓๐
๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจ	๑๓๐
๔.๒ ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๓๗
๔.๒.๑ ผลการศึกษาข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๓๗
๔.๒.๒ ผลการศึกษาหลักการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี	๑๔๗
๔.๒.๓ ผลการศึกษาหลักไตรสิกขาหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๕๒
๔.๓ การนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๕๙
๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๑๖๙
๔.๕ องค์กรความรู้	๑๘๐
๔.๕.๑ องค์กรความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๘๐
๔.๕.๒ องค์กรความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๑๘๓
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๘๖
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๘๗
๕.๒ อภิปรายผล	๑๙๒
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๙๘
บรรณานุกรม	๒๐๐
ภาคผนวก	๒๐๙
ประวัติผู้วิจัย	๒๖๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	ความหมายของสมรรถนะ	๑๖
๒.๒	แสดงความสำคัญของสมรรถนะ	๑๘
๒.๓	องค์ประกอบของสมรรถนะ	๒๒
๒.๔	ต้นแบบของสมรรถนะ	๒๕
๒.๕	แสดงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	๒๘
๒.๖	แสดงการประเมินสมรรถนะ	๒๙
๒.๗	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	๓๓
๒.๘	ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๘
๒.๙	สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม (Training)	๔๖
๒.๑๐	สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (Education)	๕๓
๒.๑๑	สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา (Development)	๕๙
๒.๑๒	สรุปความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น	๖๔
๒.๑๓	สรุปความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น	๖๘
๒.๑๔	ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น	๗๑
๒.๑๕	สรุปความหมายของไตรสิกขา	๗๓
๒.๑๖	สรุปความสำคัญของหลักไตรสิกขา	๗๖
๒.๑๗	หลักไตรสิกขากับการพัฒนาสมรรถนะ	๘๐
๒.๑๘	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะ	๙๙
๒.๑๙	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๐๒
๒.๒๐	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๐๔
๒.๒๑	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักไตรสิกขา	๑๐๖
๓.๑	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของประชากร	๑๑๔
๔.๑	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล	๑๓๐
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม	๑๓๒
๔.๓	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านงานดี (Good Job)	๑๓๔
๔.๔	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านบริหารดี (Good Management)	๑๓๔
๔.๕	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านคนดี (Good People)	๑๓๕
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนนทบุรีในภาพรวม	๑๓๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

๔.๗	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะหลัก	๑๔๒
๔.๘	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะประจำผู้บริหาร	๑๔๓
๔.๙	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะประจำตำแหน่ง	๑๔๔
๔.๑๐	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม	๑๔๗
๔.๑๑	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม	๑๔๙
๔.๑๒	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา	๑๔๗
๔.๑๓	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา	๑๕๐
๔.๑๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลในภาพรวม	๑๕๒
๔.๑๕	ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา	๑๕๕
๔.๑๖	ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๖๐
๔.๑๗	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๖๒
๔.๑๘	ค่าสถิติการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๖๗
๔.๑๙	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านสมรรถนะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม	๑๖๙
๔.๒๐	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม	๑๗๐
๔.๒๑	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา ในภาพรวม	๑๗๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๒๒	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม	๑๗๔
๔.๒๓	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านศีล	๑๗๕
๔.๒๔	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านสมาธิ	๑๗๗
๔.๒๕	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา	๑๗๘

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒.๑	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	๑๔
๒.๒	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	๑๙
๒.๓	ระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล	๒๖
๒.๔	องค์ประกอบของสมรรถนะกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	๓๔
๒.๕	องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะของ Leonard Nadler	๖๐
๒.๖	องค์ประกอบของหลักไตรสิกขา	๘๑
๒.๗	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๐๘
๒.๘	ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์การ	๓๕
๒.๙	องค์ประกอบสมรรถนะตามที่ สก.	๕๘
๒.๑๐	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler	๑๘๖
๒.๑๑	องค์ประกอบเกี่ยวกับหลักไตรสิกขา	๑๐๒
๒.๑๒	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๐๘
๓.๑	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๑๑๑
๓.๒	การวิจัยแบบผสมวิธีด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๑๒
๔.๑	สังเคราะห์จากองค์ความรู้ด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	๑๓๖
๔.๒	สมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีที่ใช้ในปัจจุบัน	๑๔๗
๔.๓	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	๑๕๑
๔.๔	แสดงหลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี คือ หลักไตรสิกขา	๑๕๘
๔.๕	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	
๔.๖	องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๘๑
๔.๗	องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๑๘๔

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ รัฐได้ให้ความสำคัญเป็นอิสระคล่องตัว ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายใต้กรอบกฎหมายและเพื่อกระจายอำนาจ ให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง และเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวมและในส่วนขององค์ประกอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ผู้บริหารท้องถิ่นทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่น และมีสภาท้องถิ่น ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจาก การเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นสมรรถนะของบุคลากร (Personnel Competency) เป็นหัวใจหลักของหลายองค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งทุกองค์การมุ่งที่จะให้บุคลากรของตนมีความรู้ความสามารถและเต็มใจปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภารกิจหน้าที่รับผิดชอบในระดับใด ก็ขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของคน เรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่ผู้นำสูงสุดขององค์กรผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน^๑

การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาย่อมต่างกันออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือแก้ไขปัญหาให้ถูกจุด และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหาและความต้องการ ของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติ ไปยังส่วนเหนือขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเอง ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

องค์กรปกครองท้องถิ่นมีจุดแข็งอยู่หลายประการไม่ว่าจะเป็นการมีอิสระการทำงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนทำให้รู้ปัญหาและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีและรวดเร็วข้อจำกัดและความอ่อนแอขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองซึ่งมีหลายด้านอาทิการ

^๑ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**, (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจเกิดมาจากการที่หน่วยงานไม่ได้สนใจในการที่จะจัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเคร่งครัดหรือบุคลากรไม่ได้สนใจในการที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อสภาวการณ์ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรทำให้การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชน การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะด้านความรู้ความสามารถและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งต้องสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงสามารถแก้ปัญหาและสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันกาลในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน^๒

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานการบริหารทรัพยากรช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้นช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความเสี่ยงของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ๆ แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปตามปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญ คือ บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก สู่ระบบการพัฒนาขององค์กร วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อพัฒนา บุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น ระบบข้อมูลบุคคลขององค์กรจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้ การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรม ควบคู่กันไป องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร

^๒ รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์และคณะ, การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง High Performance Organization, (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จ ของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ^๓ จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน สามารถเพิ่มคุณภาพผลผลิตหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดทำเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆนำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในองค์กรให้ในหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ที่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการ^๔

การจะพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีสมรรถนะ จำเป็นต้องประเมินความสามารถของบุคลากรขององค์กรให้รู้ว่ามีจุดแข็งอะไรที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนและมีจุดอ่อนอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่สำคัญ การพัฒนาเพื่อให้รู้ทันความเป็นไปของโลกธุรกิจในอนาคต องค์กรต้องมีความสามารถที่จะแบ่งปัน เอาทรัพยากรในตลาดมาสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กร ซึ่งเป็นภาระอันใหญ่หลวงของผู้บริหารทุกคน องค์กรที่ดีสมาชิกขององค์กรต้องมีข้อผูกมัดหรือพันธะทางใจว่าจะทำให้งานขององค์กรประสบผลสำเร็จ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ การที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้ขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรไม่ได้อยู่ที่โครงสร้างองค์กร โดยตัวโครงสร้างองค์กรจะไม่มี ความหมายแต่อย่างใดถ้าคนในองค์กรไม่มีความสามารถ ดังนั้น เมื่อรับคนดีมีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้วความจริงที่รับทราบกันคือองค์กรต้องเจริญเติบโต หยุคหนึ่งไม่ได้ดังนั้นจำเป็นต้องพัฒนาให้พนักงานรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเติบโตขององค์กร ซึ่งการพัฒนาพนักงานมีหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การทำงานเป็นกลุ่มคณะ (Team building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดๆจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้า(Inputs)ทรัพยากรต่างๆ(Resources) ของ

^๓ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ: รูปแบบ วิธีการและเครื่องมือ**, (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: สวีชาญการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^๔ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘), หน้า ๔.

องค์กรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และได้ผลดีที่สุดจึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะจะเป็นผู้ที่นำเอาทรัพยากรด้านอื่นๆ ขององค์กรในการที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้มากที่สุดทั้งยังเป็นผู้จัดการหรือดำเนินงานให้แก่องค์กร ในการที่จะแสวงหาทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นให้แก่องค์กรด้วย หากบุคลากรเป็นผู้ที่ขาดประสิทธิภาพทรัพยากรต่างๆ เหล่านั้น ก็จะถูกนำไปใช้อย่างไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่(Orientation)ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ให้ด้วย

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

จากการสำรวจของสำนักงานนายกรัฐมนตรีเรื่องการร้องเรียนการทุจริตในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีผลกระทบจากการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีแนวโน้มสูงแรงขึ้นเรื่อย ๆ เป็นปัญหาในเรื่องของการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ขาดความรู้ การศึกษาทางด้านกฎหมาย ระเบียบการ และข้อบังคับที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ยังเป็นสาเหตุหลักที่นำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นนี้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรให้ความสำคัญและเล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติงาน ระดับปานกลาง และระดับควรปรับปรุง ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันของประชาชนอย่างเร่งด่วน เพื่อขจัดอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากสภาพปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติงานรายมิติในระดับปานกลาง และระดับควรปรับปรุง รวมถึงการร้องเรียนการดำเนินงาน และการทุจริตในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีแนวโน้มการร้องเรียนของประชาชนที่สูงขึ้นทุกปี มูลเหตุแห่งปัญหาที่เกิดขึ้นมีส่วนสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดังนั้นเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบสมรรถนะของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่การนำมาใช้จริงยังมีอยู่น้อย ทำให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนมากมีคุณสมบัติไม่เป็นที่ตามกรอบสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อาจเป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้การความสำคัญในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีอยู่น้อย

จังหวัดนนทบุรีจัดเป็นพื้นที่ในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานครมีจำนวนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีจำนวนมากทำให้มีความหลากหลายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีในปัจจุบันหลายแห่งยังไม่มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเพียงพอที่จะสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้การทำกรวิจัยเพื่อให้ได้การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ

ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนในประเทศให้เป็นคนที่มีคุณภาพก่อน โดยการให้การศึกษา การอบรม เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือ การให้การศึกษาที่พัฒนาคนเพื่อการประกอบอาชีพเป็นการพัฒนาคนในเรื่องภายนอก ส่วนการพัฒนาคนในเรื่องภายใน อันได้แก่ การพัฒนาจิตใจ ด้วยการส่งเสริมและปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในตัวบุคคลให้สามารถดำรงตน และดำเนินชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างสันติ และมีอิสรภาพ โดยใช้หลักไตรสิกขาในทางพระพุทธศาสนา อันประกอบด้วยศีล สมาธิ ปัญญา ที่เป็นกระบวนการศึกษาที่พัฒนามนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ความคิด จิตใจ อารมณ์และสติปัญญา^๕

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ยังขาดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ถูกต้องเหมาะสมตามหลักการของพระพุทธศาสนา ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการฝึกอบรมกาย จิต และปัญญาของบุคลากรตามหลักไตรสิกขา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี มีอะไรบ้าง

๑.๒.๓ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ควรพัฒนาอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดย

^๕ อก.ต.ก.(ไทย) ๒๐/๘๒/๓๐๘-๓๑๙.

ประกอบไปด้วยหลักไตรสิกขา, แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ, และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็นตัวแปร ดังนี้

๑) ตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variable) ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

๑.๑) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ประกอบด้วย ๒ ตัวแปร

๑.๑.๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) คือ ด้านฝึกอบรม, ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา

๑.๑.๒) สมรรถนะตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สท.) กำหนด ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) คือ สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำผู้บริหาร, และสมรรถนะประจำสายงาน

๑.๒) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่

สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) คือ งานดี (Good Job), บริหารดี (Good Management), และ คนดี (Good People)

๑.๓) ตัวแปรส่งผ่าน ได้แก่ หลักไตรสิกขา คือหลักการพัฒนามนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) คือ ศีล เป็นเรื่องของการฝึกฝนในด้านของความประพฤติ, สมานธิ เป็นเรื่องของการฝึกฝนในด้านของจิตใจ, และปัญญา เป็นเรื่องของการพัฒนาในด้านการเรียนรู้

๒) ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative Variable) ประกอบด้วย พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” แบ่งประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑) ประชากร (Population) ที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีรวมถึง ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างโครงการ จำนวน ๙,๔๖๒ คน^๖

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๒๐ รูปหรือคน ได้แก่

- | | |
|--------------------------------------------|-------------------|
| ๑) กลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฯ | จำนวน ๑๒ คน |
| ๒) กลุ่มนักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ | จำนวน ๔ คน |
| ๓) กลุ่มนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนา | จำนวน ๔ รูปหรือคน |

^๖ ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี, โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://nonlocal.go.th/public/databaselist_upload/backend/databaselist_2_1.pdf [๑๓ กันยายน ๒๕๖๒].

๓) **ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert)** ผู้วิจัยกำหนดการประชุมความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฯ นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ และผู้มีความรู้ทางด้านหลักกรรม โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และการสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีอย่างรอบด้านด้วยความละเอียดถี่ถ้วน จำนวน ๑๑ รูปหรือคน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวินิจฉัย “การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” ได้ดำเนินการศึกษาวินิจฉัยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล เพื่อทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมเป็น ๑๖ เดือน

๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย

๑.๕.๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑.๕.๒ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะทั้ง ๓ สมรรถนะ และหลักไตรสิกขา มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หมายถึง แบบจำลองในลักษณะเป็นแผนผังซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เหตุ และเป็นผลซึ่งกันและกันของสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี

๑.๖.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคคลที่นำมาใช้ในการทำงาน ร่วมกันจนเกิดเป็นศักยภาพและมีคุณค่า ทำให้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยในครั้งนี้ยึดหลักการพัฒนาทุนมนุษย์ของ ลีโอนาร์ด แน็ดเลอร์ (Leonard Nadler) ใน ๓ ด้านสำคัญ ดังนี้

๑. ด้านฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๒. ด้านการศึกษา หมายถึง นโยบายในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวางแผนการจัดการศึกษาหรือหาความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในงานที่ได้รับผิดชอบ การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกเสมอและพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นด้วย มีงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น

๓. ด้านการพัฒนา หมายถึง มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมั่นใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

๑.๖.๓. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สถ.) ทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

๑) สมรรถนะหลัก คือ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ มี ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑.๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเกณฑ์หรือเกินเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น

๑.๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ

๑.๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

๑.๔) การบริการเป็นเลิศ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการเป็นมิตรสุภาพด้วยความตั้งใจ

๑.๕) การทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญและช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน

๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงผู้บริหารต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

๒.๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ

๒.๓) ความสามารถในการพัฒนาคน เป็นผู้มีความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น

๒.๔) การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์

๓) สมรรถนะประจำตำแหน่งหรือสายงาน คือ บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงเฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการท้องถิ่นในสายงานหรือกลุ่มงานนั้นๆ มีพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะประจำตำแหน่งงานหรือสายงาน ซึ่งมี ๒๒ สายงาน

๑.๖.๔. การพัฒนาตามหลักไตรสิกขา ๓ หมายถึง หลักไตรสิกขา เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองในการทำงาน ประกอบด้วย ๑. ศีล คือ ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมทางด้านความประพฤติ ๒. สมาธิ คือ จิตตสิกขา ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมจิตให้เกิดสมาธิ ๓. ปัญญา คือ ปัญญาสิกขา ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมปัญญาให้รู้แจ้งตามความเป็นจริง

๑. ศีล หมายถึง มีความประพฤติตนห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย ทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และนอบน้อม พุดจาไพเราะ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่ว้าวเมาในอบายมุขทั้งหลาย ย่อมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานได้ มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ จะทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้ มีรูปแบบการทำงานที่เพียรพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคิดดี พฤติกรรมดี วาจาดี จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม

๒. สมาธิ หมายถึง มีความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด สามารถบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง ทำให้ผู้รับบริการประทับใจ มีความเพียรพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ก็สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้ มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องจะสามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

๓. ปัญญา หมายถึง มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างโดยที่ไม่มีใครทำมาก่อน นำความรู้ ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์การบริการที่เกินความคาดหมาย ทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ การใช้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา ความประพฤติที่ไม่มีข้อเสียหาย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

๑.๖.๕ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี หมายถึง ขีดความสามารถในการทำงานตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบูรณาการเข้ากับ

หลักไตรสิกขาการพัฒนาสมรรถนะบุคคลทำงานได้ดี ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบหลักใหญ่ๆคือ

๑) งานดี (Good Job) หมายถึง รู้จักกฎ ระเบียบ มีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน ทุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน บริหารเป็นธรรม มีการจัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหาร ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหาร มีจิตสำนึก โดยการฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการ ระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี

๒) บริหารดี (Good Management) หมายถึง มาตรฐานสากล มีการจัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดิจิทัล ปลูกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีการจัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาโลกในระบอบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีใจมุ่งมั่น โดยการจัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษา ทักษะในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้ มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม

๓) คนดี (Good People) หมายถึง เสริมสร้างความรู้ มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาผู้นำ มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน

๑.๖.๖ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ปัจจัยในสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีที่ได้รับจะเป็นฐานข้อมูลในการนำไปศึกษาหรือพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑.๗.๒ พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีจะเป็นเครื่องมือสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑.๗.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นแนวทางการนำไปพัฒนาสมรรถนะในพื้นที่อื่นสืบไป

๑.๗.๔ ได้ข้อมูลซึ่งเป็นผลการวิจัยให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีและ ๓) เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สอ.)
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักไตรสิกขา
- ๒.๖ บริบทพื้นที่วิจัย
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแยกเป็นหัวข้อย่อย เพื่อสะดวกในการนำเสนอ ดังนี้

- ๒.๑.๑ ความหมายของสมรรถนะ
- ๒.๑.๒ ความสำคัญของสมรรถนะ
- ๒.๑.๓ องค์ประกอบของสมรรถนะ
- ๒.๑.๔ ต้นแบบของสมรรถนะ
- ๒.๑.๕ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
- ๒.๑.๖ การประเมินสมรรถนะ

๒.๑.๑ ความหมายของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำได้แก่ capability, ability, proficiency,

expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการ การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย ซึ่งมีนักวิชาการชาวต่างชาติ^๑ ให้ความหมายไว้ว่า “an underlying characteristic of the person which could be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role or a body of knowledge which he or she uses” หรืออาจกล่าวได้ว่า competency ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง สมรรถนะ เป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (job roles) ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าได้ผลงานที่ดีกว่า^๒ และเป็นองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาท หรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้ โดยการฝึกอบรม รวมทั้งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในองค์กร

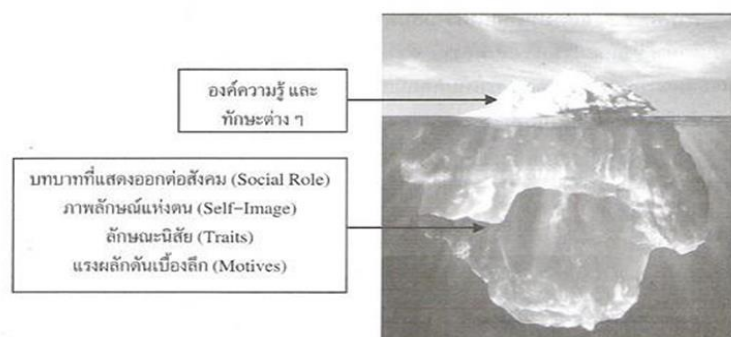
นอกจากนี้ยังอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร หรือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วยผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า Competency คือ David McClelland ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี ๑๙๗๓ กล่าวกันว่านี่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา ในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร มักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristic (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) คำถามคือ Competency มีอะไรใหม่ นอกเหนือไปจาก KSAO หรือไม่ กล่าวกันว่าโดยความหมายและเนื้อหาแล้ว Competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO

^๑ Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st Century", *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss: 1 (2008): 5–12.

^๒ David Mc Clelland อ้างใน คณิงนิจ อนุโรจน์, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ, *คุณลักษณะปรัชญาคุณลักษณะบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

แต่ความแตกต่างอยู่ที่ Competency เปลี่ยนการเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการและลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย ซึ่งบริษัทเฮย์กรุ๊ปให้ความหมายของ Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ถ้าเช่นนั้นความรู้ทักษะ และความสามารถไม่ใช่ Competency เช่นกันแต่บริษัทเฮย์กรุ๊ปแยกออกไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ทักษะ และความสามารถต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายและตรงไปตรงมาขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่า และวัดได้ยากการแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการนั่นเองที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้า มาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้ องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

สมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ ๑๙๗๐ โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัย โดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง๒กลุ่มมีผลการทำงานที่ต่างกันอย่างไรผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)^๓ และในปีค.ศ.๑๙๗๓ McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



แผนภาพที่ ๒.๑ แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

^๓ จีระประภา อัครบวร, **สร้างคนสร้างผลงาน**, (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๙), หน้า ๕๘.

จากภาพที่ ๒.๑ สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ง่ายได้แก่ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ความเชี่ยวชาญความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน และวัดได้ยากกว่าเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกคุณลักษณะส่วนบุคคลภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ ๒ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากรโดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน และวิชาชีพนั้นสมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์การต้องการจะเป็นสมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกันสำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้สมรรถนะหมายถึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ^๔

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่าแนวคิดของตนเอง (Self-concept) ได้แก่ทัศนคติและค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลา และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรมการใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา มีผู้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คาดว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน^๕

^๔ Boyatzis, R.E., *The Competent Manager*, (New York: McGraw-Hill, 1982), p. 58.

^๕ Dales, M and Hes, K., *Creating Training miracles*, (Sydney: Prentice Hall, 1995), p. 80.

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Richard E. Boyatzis	ลักษณะเฉพาะของบุคคล ที่เป็นแรงจูงใจลักษณะสมรรถนะ ภาพลักษณ์ของตัวเองหรือบุคคลที่มีส่วนร่วมในสังคม
David Mc Clelland อังใน คินีจ อนุโรจน์	ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่า
จิรประภา อัครบวร	บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)
Boyatzis, R.E	สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
Dales, Mand Hes, K	สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือ การปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

๒.๑.๒ ความสำคัญของสมรรถนะ

หลักความสำคัญของสมรรถนะ หรือ Competency ในเชิงศาสตร์แห่งการบริหาร ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความเห็นไว้หลากหลาย เช่น มีแนวคิดของนักวิชาการต่อสมรรถนะ ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ ซึ่งจะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicator : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะ

เป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล່หลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น^๖

ในขณะที่ในส่วนของความสำคัญของสมรรถนะนั้น มีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือ ในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด และทักษะความชำนาญในการทำงาน แต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ เพื่อสร้างคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร และเป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม เพื่อที่จะป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน และสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน^๗

ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก็ได้ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร คือสมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม คือ ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง, ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น, ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร, ช่วยสนับสนุนให้ตัวชีวิตหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง, ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ออดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง, ช่วยให้เกิดการหล່หลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลเกิดเป็น "สมรรถนะเฉพาะ" ขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)^๘

^๖ วิมาน วรรณคำ, “การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา), หน้า ก.

^๗ เอนกลาก สุทธินันท์, แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง ๕ ไปเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน อย่างได้ผล, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๘), หน้า ๖๕.

^๘ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘, หน้า ๔.

จากการให้ความหมายถึงความสำคัญของสมรรถนะ จะเห็นได้ว่าสมรรถนะนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ทั้งในแง่ของการเื้อต่อการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร การเป็นเครื่องมือในการจำแนก คัดสรร ประเมิน และกำหนด ศักยภาพของบุคลากรในองค์การ เป็นแนวทางในการสร้างกำหนดการพัฒนาการทำงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามระดับความสามารถของบุคลากร ซึ่งสามารถส่งผลให้องค์การนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ ๒.๒ แสดงความสำคัญของสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิมาน วรรณคำ	สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicator : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น
เอนกลาก สุทธินันท์	สมรรถนะ ช่วยให้สามารถประเมินศักยภาพส่วนบุคคล เลือกอุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	สมรรถนะช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรในองค์การประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วย หรือด้วยความสามารถของเขาเอง, ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เกิดเป็น "สมรรถนะเฉพาะ" ขององค์การนั้น ๆ ได้

๒.๑.๓ องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน^๔ กล่าวคือ

๑) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน ๑๖ ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นใน

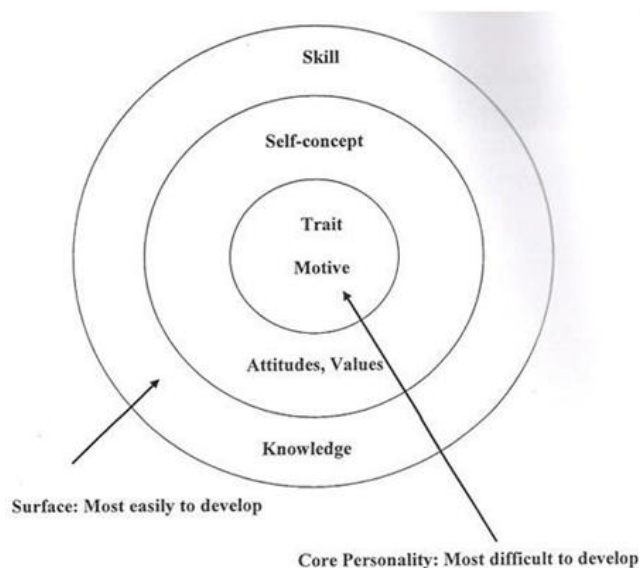
^๔สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘), หน้า ๔.

แต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

๒) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า ๖๐,๐๐๐ ชุดทั่วประเทศ

๓) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ปซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

รวมถึงเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน^{๑๐} รวมถึงสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมและยังได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน^{๑๑} (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ^{๑๒}

^{๑๐} Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D., *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*, (London: McGraw-Hill, 1992), p. 11.

^{๑๑} Spencer & Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Sons, 1993), p. 11.

^{๑๒} Ibid., p. 11.

๑. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆเหล่านั้น

๒. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

๓. แนวคิดของตนเอง (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้

เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆในช่วงระยะสั้นๆ ได้

๔. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

๕. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง ๕ คุณลักษณะนี้สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน ๒ คุณลักษณะดังนี้

๑. สมรรถนะที่สังเกตเห็นหรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

๒. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

รวมถึงเป็นระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรมความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การบุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ที่ขึ้นอยู่กับศักยภาพระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)^{๑๓} มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท^{๑๔} ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

^{๑๓} วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วีเอส., ๒๕๕๗), หน้า ๓๓.

^{๑๔} ณรงค์วิทย์ แสันทอง, มารู้อัจฉริยภาพ COMPETENCY กันเถอะ, (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๗), หน้า ๑๐-๑๑.

๒. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

๓. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล หรือสมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย ๓ ประเภท^{๑๕}

๔. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

๕. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร

๖. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงานโดยสามารถจำแนกได้ ๒ ส่วนย่อยได้แก่สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทหลักคือสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่ง คือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ^{๑๖} ส่วนแนวคิดเรื่องสมรรถนะบุคลากรในรูปแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) นั้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายากการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่

^{๑๕} จีระประภา อัครบวร, **สร้างคนสร้างผลงาน**, (กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๙), หน้า ๖๘.

^{๑๖} อธิพงศ์ ฤทธิชัย, **แนวคิดเรื่องสมรรถนะ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213> [๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒].

บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ ^{๑๗}

ตารางที่ ๒.๓ องค์ประกอบของสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน	องค์ประกอบของสมรรถนะ - สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๗ ด้าน - สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ สำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่ เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจใน หน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น
Mitrani,A.,Dalziel, M.,andFitt,D. Spencer,L.M.& Spencer,S.M.	สมรรถนะ เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน องค์ประกอบสมรรถนะ มี ๒ กลุ่มคือ กลุ่มที่ ๑ กลุ่มสมรรถนะที่มองไม่เห็นยาก (hidden group) ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งยากต่อ กาเข้าถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล กลุ่มที่ ๒ กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (visible group) ได้แก่ ความรู้ และทักษะเป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิด การปฏิบัติงาน
วัฒนา พัฒนพงศ์	ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติพฤติกรรมความรู้ และทักษะเพื่อการ ปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดใน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร
ณรงค์วิทย์ แสนทอง	การแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ๑. สมรรถนะหลัก (Core competency) ๒. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) ๓. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)

^{๑๗} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

ตารางที่ ๒.๓ องค์ประกอบของสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อติพงศ์ ฤทธิชัย	สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ
จิรประภา อัครบวร	บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ มีผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

๒.๑.๔ ต้นแบบของสมรรถนะ

ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model)

สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ ๓ ส่วน^{๑๘} คือ

- ๑) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการท้องถิ่นทุกกลุ่มงาน
- ๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร
- ๓) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักสมรรถนะที่ข้าราชการท้องถิ่นทุกประเภท และระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้าน คือ

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
๓. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
๔. การบริการที่ดี
๕. การทำงานเป็นทีม

^{๑๘} กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, **คู่มือ คำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เอกสารเผยแพร่**, (กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

คำอธิบายสมรรถนะหลัก

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน คือการมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน เพื่อบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

๒) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง รักษา วาจา พูดความจริง ตรงไปตรงมา ไม่ปิดเบื้องหลังข้อยกเว้นให้ตนเอง

๓) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

คำจำกัดความ : ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร อธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด

๔) บริการที่ดี

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากภายในและสะท้อนออกมาเป็นผลของงานที่ดี การให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การรับฟังความต้องการ ข้อคิดเห็นจากผู้ใช้บริการและนำมาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการโดยการเก็บข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังต่อลูกค้า

๕) การทำงานเป็นทีม

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถใน การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่

ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน

สมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ข้าราชการท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้ข้าราชการท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ เช่น การคิดวิเคราะห์ การบริหารความเสี่ยง ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ ศิลปะการโน้มน้าวใจ เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๔ ต้นแบบของสมรรถนะ

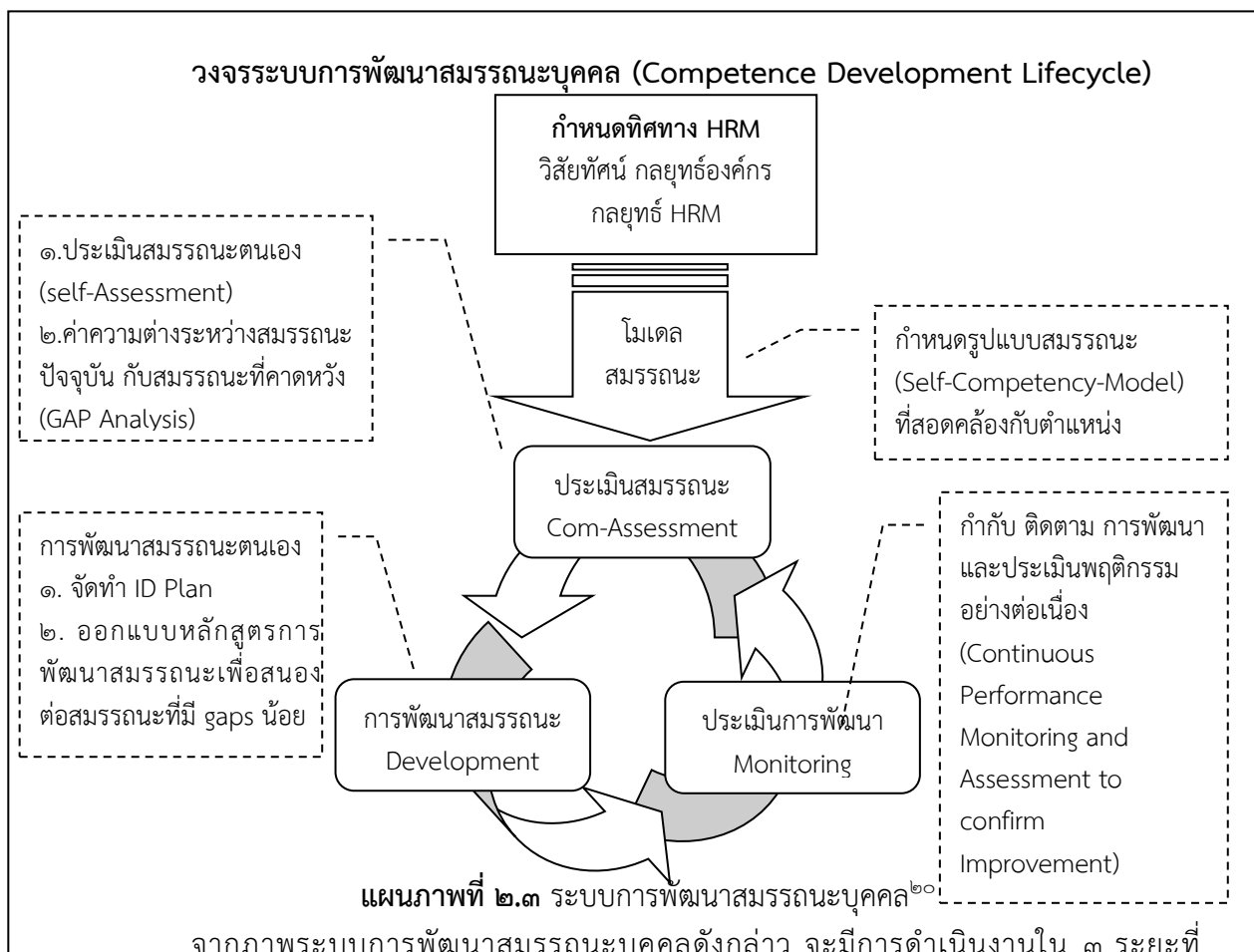
นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	แบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ ๓ ส่วน คือ ๑) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการท้องถิ่นทุกกลุ่มงาน ๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร ๓) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน ตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

๒.๑.๕ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

การทำความเข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในเชิงศาสตร์แห่งการบริหาร จำเป็นยิ่งต้องศึกษาจากรูปแบบหรือกรอบที่ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความเห็นและกำหนดไว้ เพื่อเป็นทางเลือก ประมวลวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และบูรณาการกับหลักพุทธธรรม สำหรับการจัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ในการวิจัยขั้นต่อไป ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงขอประมวลความเห็นของนักวิชาการ เพื่อความเข้าใจถึงการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้กล่าวไว้ว่า^{๑๙} การนำหลักการสมรรถนะ (Competency-based Approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในภาครัฐของประเทศไทยนั้นได้รับการยอมรับมากขึ้น หลังจากที่ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในวงราชการ และปัจจุบันได้กำหนดไว้เป็นหลักการสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน โดยหลายหน่วยงานได้มีการศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

^{๑๙} ชัชกรินทร์ ชวนวัน, วงจรการพัฒนาสมรรถนะ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: shorturl.asia/udQst [๑ กันยายน ๒๕๖๒].

สำหรับบุคลากร โดยมีการประยุกต์ใช้หลักการสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร ตามวงจรการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competency Development Lifecycle) ดังแผนภาพที่ ๒.๓ ต่อไปนี้



จากภาพระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคลดังกล่าว จะมีการดำเนินงานใน ๓ ระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน คือ

- ระยะที่ ๑ การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)
- ระยะที่ ๒ การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)
- ระยะที่ ๓ การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development)

การดำเนินงานในระยะที่ ๓ การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) สำหรับบุคลากรในองค์กร เป็นการนำรูปแบบสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนา ซึ่งหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการดำเนินงานใน ๒ ส่วนที่สำคัญมาก่อน กล่าวคือ

๑. จะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) หรือเรียกกันทั่วไปว่า "โมเดลสมรรถนะของตำแหน่ง" ที่ต้องการพัฒนานั้นขึ้นมาเสียก่อน ตามขั้นที่ ๑ เช่น ต้องการพัฒนาในตำแหน่งนายก อบท ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหาร, ต้องการพัฒนาดำแหน่งเลขานุการนายก ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งเลขานุการนายก เป็นต้น และ

^{๒๐} พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง, การบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานบุคคล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.otepc.go.th/otepc๐๙/files/article/article7.pdf> [๑ กันยายน ๒๕๖๒].

สมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้น ควรเป็นสมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยแท้จริง มิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่ง หรือผู้จัดการพัฒนา

๒. ต้องมีการนำโมเดลสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้น เข้าสู่การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ในขั้นที่ ๒ เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในตำแหน่งนั้น ว่ามีสมรรถนะใดที่โดดเด่นดีแล้ว และสมรรถนะใดที่มีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้น

ประเด็นสำคัญที่เป็นเงื่อนไขที่ต้องคำนึงอย่างมากของการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ควรมีขึ้นในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ก็คือ การพัฒนาจากฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่มีความแตกต่างจากการฝึกอบรมแบบเดิม ตามที่ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะ ว่ามีกระบวนการ ดังนี้

๑. การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา หรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนา ซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

๒. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่ จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ สามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่สมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้อง หรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารในระดับปฏิบัติการนั้น ผู้บริหารสายสนับสนุนจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง ๔ ข้อ คือ ๑) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร ๒) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง ๓) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหาร

๓. การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรม และการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

๔. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ^{๒๑}

จากความเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามแนวศาสตร์แห่งการบริหาร จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในขั้นแรกจะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

^{๒๑} Davies and Ellison 1977: 55-67 อ้างถึงใน วรกานต์ อินทรโสภะ, “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก.

และดำเนินการตามขั้นตอนในกรอบวงจรระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competence Development Lifecycle) โดยเริ่มจากกำหนดทิศทางจาก วิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กร แล้วจึงนำมาสร้างโมเดลสมรรถนะ จากนั้นทำประเมินสมรรถนะ Com-Assessment เพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะ Development และประเมินการพัฒนา Monitoring Assessment เช่น ในกรณีการพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่งนายก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหาร, ต้องการพัฒนาคำแหน่งเลขานุการนายก ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งเลขานุการนายก เป็นต้น และสมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้น ควรเป็นสมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยแท้จริง มิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่ง หรือผู้จัดการพัฒนา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะมีการศึกษาความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย เพื่อให้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นที่ยอมรับ และตรงต่อความต้องการจำเป็นในบริบทปัจจุบัน

ตารางที่ ๒.๕ แสดงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Davies and Elliso	การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การประเมิน การวางแผนพัฒนา การปฏิบัติตามแผน และการประเมินความก้าวหน้า
ชัชรินทร์ ชวนวัน	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ มีขั้นตอนในกรอบวงจรระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competence Development Lifecycle) โดยเริ่มจากกำหนดทิศทางจาก วิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กร แล้วจึงนำมาสร้างโมเดลสมรรถนะ จากนั้นทำประเมินสมรรถนะ Com-Assessment เพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะ Development และ ประเมิน การพัฒนา Monitoring Assessment

๒.๑.๖ การประเมินสมรรถนะ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยขอประมวลความเห็นของนักวิชาการ เพื่อความเข้าใจถึงการประเมินสมรรถนะ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินสมรรถนะไว้ว่า องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรมีสภาพ เป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ ๘๕ ของผลประกอบการขององค์กรนั้น เกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุดตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

องค์การได้”^{๒๒} ในขณะที่ การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ ๔ แนวทาง คือ การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด, การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมิน ประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้, การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ และการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมิน ตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา^{๒๓}

จากความเห็นแนวทางการประเมินสมรรถนะตามแนวศาสตร์แห่งการบริหาร จะเห็นได้ว่าการประเมิน เป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะต้องตั้งเป้าหมายอย่างไร อีกทั้งหากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้ ซึ่งการประเมินสมรรถนะสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน, การสังเกต, การทดสอบสมรรถนะ, การจำลองสถานการณ์ และการประเมินตนเอง เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๖ แสดงการประเมินสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้
ณรงค์วิทย์ แสนทอง	การประเมินสมรรถนะ สามารถทำได้ ๔ แนวทาง คือ การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน, การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน, การประเมินแบบหลายทิศทาง และการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา
อัจฉรา สุทธิพรณีนวัฒน์	การประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วย การสังเกต, การทดสอบสมรรถนะ, การจำลองสถานการณ์ และการประเมินตนเอง

^{๒๒} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘, หน้า ๑.

^{๒๓} ณรงค์วิทย์ แสนทอง, เทคนิคการจัดทำ Job Discription บนพื้นฐานของ Competency และ KPI, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๖), หน้า ๗๗-๘๐.

สรุปว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนางานองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย เป็นต้น

ดังนั้นการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนางานองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทาง การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการ กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งจำนวนรวม ๓ เล่ม ได้แก่ คู่มือสมรรถนะหลัก คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร และคู่มือสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ^{๒๔}

สำหรับคู่มือสมรรถนะหลักเล่มนี้เป็นการอธิบายความหมายของ สมรรถนะหลัก ๕ รายการ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตัวอย่างพฤติกรรม ของแต่ละสมรรถนะและกำหนดระดับให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความ ของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ให้กำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่ง ในประเภทเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพงาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ

^{๒๔} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชามขาง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

ตำแหน่ง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจ ตามความในมาตรา ๘(๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็น แนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งชั้น โดยออกเป็นหนังสือเวียน ๒ ฉบับ คือ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่องมาตรฐานและแนวทาง การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ สามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

โดยหนังสือเวียนทั้ง ๒ ฉบับได้กำหนดส่วนราชการศึกษามาตรฐานและ คำอธิบาย รายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ แล้วดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความ รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งและแต่ละระดับชั้นงาน โดยในแต่ละสมรรถนะ จะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะ ที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เพื่อให้กำหนดพฤติกรรมหรือบ่งชี้ตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้อง ตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางให้ส่วนราชการนำสมรรถนะในความหมายเดียวกันไป ใช้ประกอบการประเมินสมรรถนะได้ สำนักงาน ก.พ. จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือ สมรรถนะหลัก โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก และรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง ๕ รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวได้ อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐาน เดียวกัน

ส่วนราชการอาจนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้ประกอบกับคู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง เพื่อให้การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตัวอย่างพฤติกรรม บ่งชี้ของสมรรถนะหลักแต่ละรายการและ แต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับคำจำกัดความ ของระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือ สมรรถนะหลักนี้ ออกแบบให้ส่วนราชการศึกษาสมรรถนะหลักไปที่ละรายการและที่ละระดับ โดยจะ อธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและ จุดเน้นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประกอบการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักที่เหมาะสมต่อไป

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็น คุณลักษณะร่วมของ ข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันโดย สมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. บริการที่ดี ๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๕. การทำงาน เป็นทีม

สมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ข้าราชการท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะประจำสายงาน

สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้ข้าราชการท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ เช่น การคิดวิเคราะห์ การบริหารความเสี่ยง ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ ศิลปะการโน้มน้าวใจ เป็นต้น^{๒๕}

สำหรับหลักที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะ มี ๒ ประการคือ

๑. จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับ ตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน ดังนั้นถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะ ก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่นในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่ง ในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น ๕ ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ ๕ ระดับ เป็นอย่างน้อย เป็นต้น ดังนั้นในบางองค์กรที่มีระดับตำแหน่งหลัก ๓ ระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน/โครงการ/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และผู้อำนวยการ ศูนย์/สำนัก อาจกำหนดระดับสมรรถนะเพียง ๓ ระดับ เป็นอย่างน้อยก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กรและเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้

๒. ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกัน อย่างชัดเจน จนทำใคนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้ นั่นคือ หลัก Just Noticeable Difference หรือ JND โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงกว่า จะต้องสามารถแสดง สมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้ เช่นเดียวกัน การจัดระดับสมรรถนะจึงจัดไว้ ในลักษณะของขั้นบันได โดยผู้ที่มีระดับที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก หรืออาจหมายความว่าถึงแม้ผู้รับการประเมินจะแสดงพฤติกรรมใน ระดับสูงขึ้นไป แต่ถ้าขาดการแสดงผลพฤติกรรมในระดับที่ ๑ ก็ให้ถือว่าไม่ได้แสดงสมรรถนะ

^{๒๕} กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,คู่มือ คำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, เอกสารเผยแพร่, (กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

ตารางที่ ๒.๗ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

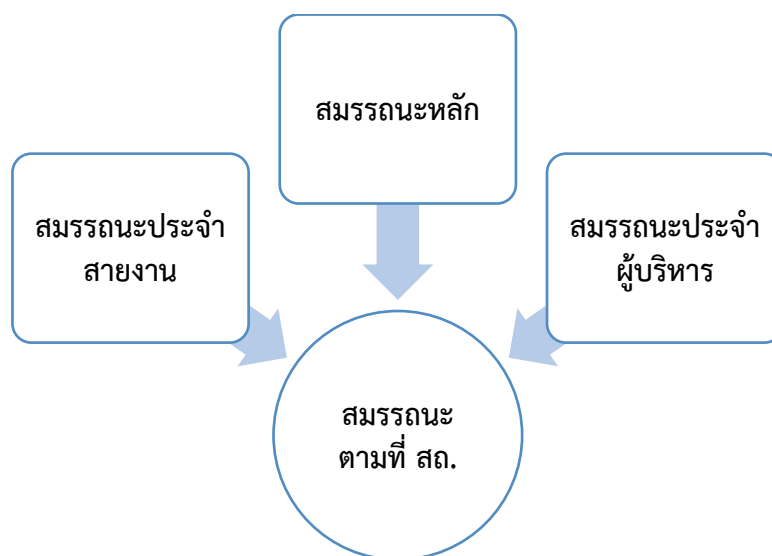
นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	สมรรถนะหลัก ๕ รายการ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	-บริการที่ดีคือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ -การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

สรุปสมรรถนะของข้าราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

สมรรถนะ อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำหรับนำไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้คำจำกัดความสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร คู่มือฉบับนี้เป็นการอธิบายรายละเอียดในการพิจารณาสมรรถนะ แต่ละรายการตามคำจำกัดความที่กำหนดขึ้น

นอกจากนี้แล้ว คู่มือนี้ยังนำเสนอคำอธิบายหรือจุดเน้นของรายละเอียด เพื่อช่วยทำให้ผู้อ่านเข้าใจระดับของสมรรถนะต่างๆ ได้ยิ่งขึ้น และส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบอิงสมรรถนะนี้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อระบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรสมรรถนะตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สอ.) ผู้วิจัยได้ทบทวนจากคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน และ คู่มือสมรรถนะหลัก และคู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย ๑) สมรรถนะหลัก ๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร และ ๓) สมรรถนะประจำสายงาน



แผนภาพที่ ๒.๔ องค์ประกอบของสมรรถนะกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
ที่มา : สังเคราะห์จากคู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งในการดำเนินการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler นั้น จำต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ออกแบบไว้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น Leonard Nadler ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยสามกิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง^{๒๖} ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้คือ

สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่

^{๒๖} Nadler Leonard, *Corporate Human Resource Development*, (NewYork: Van Nos - trand Reinhold Company, 1980), p. 23.

นอกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย^{๒๗} นอกจากนี้ยังหมายถึงการสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน^{๒๘} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน^{๒๙} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว^{๓๐} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม ๓ สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า^{๓๑} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์การ^{๓๒} นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนาคนโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่ามนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล^{๓๓} การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิ

^{๒๗} Neal Chalofsky and Carnie I. Lincoln, *Up the HRD Ladder Reading*, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1983), p. 135.

^{๒๘} Delahaye, Brian L., *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*, (2nd ed), (Qld: John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2005), p. 97.

^{๒๙} Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Maycunich Gilley, A., *Principles of HRD*, (2nd ed.), (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002), p. 70.

^{๓๐} Grievies, J., *Strategic human resource development*, (London: Sage, 2003), p. 221.

^{๓๑} Harrison, R. & Kessels J.W.M., *Human Resource Development in a knowledge economy*, An organizational view, (Hampshire–New York: Palgrave Macmillan, 2004), p. 97.

^{๓๒} Swanson & Holton, *Foundations of Human Resource Development*, (San Francisco :Berrett-Koehler, 2009), p. 145.

^{๓๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

ภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญคือพระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนพรรษาครบ ๕ พรรษา^{๓๔}

“การจัดการทรัพยากรมนุษย์” การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต^{๓๕} กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^{๓๖} บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย^{๓๗}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดีนั่นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๓๘} ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์กร และด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

^{๓๔} พระธรรมโกศาจารย์, ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๙.

^{๓๕} อำนวย แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๐), หน้า ๒๙๖.

^{๓๖} วิชัย โถสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : VJ. พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๓๗} สมชาย ทิรัญกิตติ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๓๘} อำนาจ เจริญศิลป์, **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและมุ่งให้องค์การที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การเพื่อให้ความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การเพื่อหวังผลในอนาคต^{๓๙}

กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนทั้งความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหา วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^{๔๐} ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหา บุคลากรและให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ^{๔๑} “การจัดการทุนมนุษย์” ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นตัวแปรหลักที่จะก้าวออกจากมิติเดิม คือทางออกเพื่ออนาคต (HR Out) ให้สามารถปรับตัวและแก้ปัญหาในโลกปัจจุบันให้ได้ด้วยการเน้นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นสำคัญ (HR Strategy) นักวิชาการตะวันตกได้กล่าวถึงขอบข่ายใหม่ที่ HR ได้เปลี่ยนปรับจากกรอบแนวคิดเก่า (Old Paradigm) ของ HRD หรือ HRM ไปสู่มิติที่สามารถเดินออกจากชายขอบของ Human Resource Development หรือ Management เพื่อตอบรับการก้าวเข้ามาของโลกที่กำลังอยู่ในสมรภูมิสงครามแห่งอนาคต เพื่อความอยู่รอด ดังนั้น HRM กำลังเคลื่อนผ่านสู่ HCM ซึ่งเป็นกรอบแนวความคิดใหม่ในการจัดการทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ นักวิชาการเรียกว่า “Paradigm shift” โคตะมะพุทธะได้ยกย่องการทำมนุษย์ให้รู้แจ้งให้แก่ปัญหาตนและเพื่อนร่วมโลกได้โดยบัญชาเรียกผู้รู้จริงว่าอริยะชนคือคนประเสริฐ เมื่อ ๒๕๕๐ ปีมาแล้ว HRM สู่อการสร้างทุนมนุษย์ใหม่ HCM : Human Capital Management หรือ Development ประเด็นที่ทุกองค์กรกล่าวถึง คือความสำคัญของมนุษย์ เพราะมนุษย์คือศูนย์กลางของโลก ทำไมจึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างทุนกำไร หรือขาดทุนในทุกองค์กร ถ้าเป็นเช่นนั้น มนุษย์ คือต้นทุนที่สำคัญแท้ที่จริงตัวมนุษย์ คือทุนที่สำคัญจึงมีอยู่ว่าอะไร คือทุนมนุษย์^{๔๒}

^{๓๙} สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒.

^{๔๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

^{๔๑} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (จันทบุรี : อนันตศิลป์, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

^{๔๒} บุญทัน ดอกไธสง, ศ.ดร., การจัดการทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑), หน้า ๔.

ตารางที่ ๒.๘ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Nadler Leonard	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมการศึกษา และการพัฒนา
Neal Chalofsky and Carnie I. Lincoln	การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย
Delahaye, Brian L.	การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน
Gilley, J. W.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน
Grieves, J.	การตระหนักถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า
Harrison, R. &Kessels J.W.M.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ
Swanson &Holton	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)	๑. การมองมนุษย์ในฐานะ “เป็นทุน” ๒. การมองคนในฐานะเป็นมนุษย์
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)	๑. ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ๒. จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน ๓. ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ตารางที่ ๒.๘ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อำนาจ แสงสว่าง	๑. การวางแผนอย่างเป็นระบบ ๒. การฝึกอบรม การให้ความรู้
วิชัย โสสุวรรณจินดา	๑. กลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก ๒. บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ๓. เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
อำนาจ เจริญศิลป์	๑. บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ ๒. ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ๓. สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
สุจิตรา ธนานันท์	๑. การดำเนินงานด้านองค์การ และด้านบุคลากร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒. การเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ๓. การเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ ๔. การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาว
พยอม วงศ์สารศรี	๑. กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก ๒. บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ๓. การพัฒนาอัตรารักษา ๔. องค์การเพิ่มพูนทั้งความรู้ ความสามารถ
นงนุช วงษ์สุวรรณ	๑. กระบวนการทางการบริหาร ๒. ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
บุญทัน ดอกไธสง	๑. การเน้นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เป็นสำคัญ ๒. การจัดการทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ๓. ทุนมนุษย์

๒.๓.๒ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ (Competency) เริ่มจากการกำหนดลักษณะงานกิจกรรมความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อมีคนมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนดจะสามารถปฏิบัติได้ตามลักษณะงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม

กับงานที่ทำ ก็ถือได้ว่าคนผู้นั้นมีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่ง^{๔๓} สมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การกำหนดประเภทของสมรรถนะความสามารถ (Competency) สามารถกำหนดได้ ๒ ประเภท ประกอบด้วย

๑) สมรรถนะหรือความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถหลักที่องค์กรกำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำในการทำงาน ความใฝ่เรียนรู้

๒) สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานได้อย่างประสบความสำเร็จแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ในการทำงาน ทักษะ (Skill) หรือความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝน และอุปนิสัยความคิดทัศนคติ (Attribute)

สมรรถนะหรือความสามารถของคนถ้าปรับใช้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวได้ว่าองค์กรจะมีคนดี คนเก่งคิด เก่งงาน เก่งเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตลอดเรียนรู้ ตลอดชีวิต จะทำให้เกิดความแตกต่างในด้านนวัตกรรมทางความคิดในการทำงานเกิดนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน เกิดนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ และได้เปรียบในเชิงคุณภาพการทำงานที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่มีความผิดพลาด ช่วยลดต้นทุนให้องค์กร ส่งผลให้องค์กรปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ ทำให้ผู้บริหารโศกพิ๋งพอใจ

เหตุผลหลายประการเหล่านี้พอจะชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะหรือมีความสามารถในการแข่งขันโดยเริ่มจากตัวคนหรือพนักงานมีสมรรถนะความสามารถก่อน และจะส่งผลต่อองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันตามมา การสร้างสมรรถนะหรือความสามารถให้แก่ทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะมาปรับใช้กับองค์กรให้เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่จะใช้จัดการคนในองค์กรสร้างโอกาสให้กับบุคลากรสร้างสมรรถนะหรือความสามารถในการแข่งขัน จนทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้รู้มีความชำนาญแก่กล้ากว่าทุนมนุษย์ขององค์กรอื่นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผู้นำทางธุรกิจ^{๔๔}

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะและความสามารถเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นวิธีการที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากมนุษย์มี

^{๔๓} ประไพทิพย์ ลือพงษ์, การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_12/pdf/aw_014.pdf, 014.pdf [๒ กันยายน ๒๕๖๒].

^{๔๔} อารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๐), หน้า ๓๕ - ๓๗.

ความสำคัญและแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อให้เกิดความสามารถมีทักษะ มีการสะสมประสบการณ์ จนกลายเป็นความชำนาญหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่นในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์จะมีการคิดวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองของมนุษย์เอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่มนุษย์ ถือได้ว่าเป็นบุคลากรสำคัญขององค์กร โดยมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมจากองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง จะมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการทำงานสูงและมีประสบการณ์ที่จะช่วยสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การทำงาน ทำให้มนุษย์เกิดความภูมิใจในตนเองและพึงพอใจในองค์กรมีความจงรักภักดี ยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร^{๔๕}

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะหรือมีความสามารถในการแข่งขัน เป็นเสมือนการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หากมาพัฒนาจะต้องมีการวางแผนระบบการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างดี ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรมีผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากทุนมนุษย์ มีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน มีแนวทางหลายประการประกอบด้วยการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ทำให้ง่ายต่อการนำมาพัฒนาและสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หากมาพัฒนาหรือการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบมาพัฒนา ถือเป็นการวางแผนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างดีตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประการที่หนึ่ง การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (Valuable) เพื่อนำมาสร้างคุณค่า (Created Value) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความตั้งใจในการทำงานสูง มีความภาคภูมิใจใน การเป็นบุคลากรขององค์กร มีการอุทิศตัวเพื่อองค์กรมาก มีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนและมีผลงานดีมีโอกา ก้าวหน้าในองค์กร มาทำการผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้นกล้าแสดงศักยภาพ พรสวรรค์ และ ความสามารถของตนเองให้ปรากฏออกมาอย่างเต็มที่และแปรความสามารถที่เป็นจุดเด่นไปใช้กับการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มนุษย์ได้ปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดตรงกับสาขาวิชาชีพ ที่ได้ศึกษามา เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้เพิ่มมากขึ้น เกิดความชำนาญในการ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย รวดเร็วและเกิดการสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานจนได้รับการยอมรับ ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่มนุษย์ทำให้มีชื่อเสียงต่อตนเองและต่อองค์กร

นอกจากนี้การสร้างคุณค่าให้แก่มนุษย์ยังสามารถทำได้โดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ เต็ดขาด (Empowerment) คือ อำนาจที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานอย่างเบ็ดเสร็จ โดยรวมถึงการ ให้ข้อมูล เครื่องมือ งบประมาณ กำลังคน และให้อิสระในการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้ใดอีก สามารถตัดสินใจและลงมือทำได้เต็มที่ เป็นการ

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๘.

สร้างคุณค่าโดยสนับสนุนให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความคิดใหม่ๆ กล้าทดลอง พยายามค้นคว้า และปรับปรุงการทำงานตลอดเวลา คุณค่าจะเกิดกับมนุษย์ที่เป็นบุคลากรขององค์กร

การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การเป็นเสมือนกรอบหรือทิศทางทางการดำเนินงานในแต่ละปีว่าจะดำเนินการอะไร ในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้กรอบหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งตามองค์ประกอบหลักๆ ใน ๔ ด้าน ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล Individual Development การพัฒนาอาชีพ Career Development การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management การพัฒนาองค์การ Organization Development หลังจากที่กำหนดแผนแม่บทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การกำหนดแผนปฏิบัติการในรายละเอียด Action Plan จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทรัพยากรที่ต้องใช้ กำลังคนและด้านงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ และขอบเขตของโครงการกรอบความคิดของ Human Resource Development ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การแบ่งเป็น ๒ เรื่องหลักๆ ได้แก่ กรอบความคิดด้านการเรียนรู้ และกรอบความคิดด้านผลการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคาดว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นทางเลือกใหม่ของ HCD ทั้งนี้เพราะ

๑. มีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ท้าทายองค์การในอนาคต
๒. มีขีดความสามารถขององค์การ และทรัพยากรมนุษย์ของไทย ในปัจจุบัน
๓. มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับองค์การ ให้สนองตอบกระแสกดดัน

(๑) ความหมายการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการงาน^{๔๖} เป็นกระบวนการในการเตรียมพนักงานด้วยทักษะพิเศษหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น^{๔๗} เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน การฝึกอบรมอาจเป็นการแสดงวิธีการขยายผลผลิตภัณฑ์ของกิจการให้พนักงานขายคนใหม่หรือแสดงวิธีการลงข้อมูลเงินเดือนพนักงานให้หัวหน้างาน^{๔๘} ขณะเดียวกันยังเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้อง

^{๔๖} เกื้อจิตร ชีระกาญจน์และคณะ, กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๗๗.

^{๔๗} Gomez-Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L., *Managing Human Resources*, (San Francisco: Jossey-Bass Inc. Wiley, 1986), p. 260.

^{๔๘} จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรณา เทพจิต, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๔.

กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๔๙} และเป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะความคิด บทบาทและทัศนคติเพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๐} และการฝึกอบรม คือ กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๕๑}

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นหมายถึงกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ในสายงาน ขอบเขต ภาระและหน้าที่ ให้กับบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานของพนักงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานภายในองค์กร และเพื่อให้การทำงานของพนักงานออกมามีประสิทธิภาพ

(๒) ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีอยู่ด้วยกันหลายประเภทและสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้

๒.๑ แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

๑) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In - House Training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่องค์การจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์การสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์การอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

๒) การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่องค์การจัดการจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์การฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การภายนอก องค์การที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์การ

๒.๒ การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

๑) การฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอา

^{๔๙} ณีภูมพันธ์ เขจรนนท์, ผศ.ดร., การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๖.

^{๕๐} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, สร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: พีเคปรินท์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๖.

^{๕๑} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: วี.เจ.พริ้นติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑.

ใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

๒) การฝึกอบรมนอกงาน (Off The Job Training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

๒.๓ ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

๑) การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

๒) การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

๓) การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน^{๕๒}

๒.๔ ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

๑) การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ และขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

๒) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

๓) การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหาร

^{๕๒} Gomez – Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L., **Managing Human Resources**, (San Francisco: Jossey-Bass Inc. Wiley, 1986), p. 329.

องค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์การ (organizational development) ^{๕๓}

(๓) บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายใดๆแล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ในหลายๆทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้

๑) ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้ พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

๒) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

๓) ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

๔) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

๕) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

๖) ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์การมีกำลังทดแทนได้ทันเวลาที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

๗) ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

๘) ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์การมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

๙) ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์การ ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

๑๐) ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

^{๕๓} อนิวัช แก้วจำนงค์, ดร., *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๔-๑๕๕.

ตารางที่ ๒.๙ สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม (Training)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ประไพทิพย์ ลือพงษ์	<ol style="list-style-type: none"> ๑. สมรรถนะ หรือ ความสามารถหลัก (Core Competency) ๒. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) ๓. มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ให้สนองตอบกระแสกดดัน
จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ สุวรรณนา เทพจิต	เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน และอาจเป็นการแสดงวิธีการขยายผลิตภัณฑ์ของกิจการ ให้พนักงานขายคนใหม่หรือแสดงวิธีการลงข้อมูลเงินเดือนพนักงานให้หัวหน้างาน
ณัฐพันธ์ เขจรนนท์	กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม
ประเวศน์ มหารัตน์สกุล	กระบวนการเพิ่มพูนทักษะความคิด บทบาทและทัศนคติ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร	กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
Gomez – Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L.	<ol style="list-style-type: none"> ๑. แหล่งของการฝึกอบรม ๒. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม ๓. ทักษะที่ต้องการฝึก ๔. ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม
อนิวัช แก้วจางค์	<p>ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (employee training) ๒. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) ๓. การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) ๔. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training)

ตารางที่ ๒.๙ สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรม (Training) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกื้อจิตร ชีระกาญจน์และคณะ	เป็นวิธีการที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
Gomez – Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L.	เป็นกระบวนการในการเตรียมพนักงานด้วยทักษะพิเศษหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น

๒.๓.๓ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (Education)

สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ดังคำกล่าวของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ เดวิส นอร์ตัน ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่าบุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท” ดังนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) อย่างเต็มที่^{๕๔}

ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก^{๕๕}

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และองค์ประกอบอื่นๆของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งองค์ประกอบของทุนทางปัญญามีอยู่ ๒ แบบ คือ^{๕๖}

^{๕๔} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.อีฟวิง, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

^{๕๕} พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๙.

^{๕๖} ปรีชญา ชุ่มนาเสียว, แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร, (เอกสารรายงานการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติครั้งที่ ๗, ๒๕๕๙), หน้า ๗๒๓-๗๒๔.

๑) **ทุนมนุษย์ (Human Capital)** เป็นการรวมความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรที่ทำงานด้วยตนเอง อีกทั้งยังรวมไว้ด้วยคุณค่าวัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กรและทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ

๒) **ทุนโครงสร้าง (Structural Capital)** ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลโครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรซึ่งสนับสนุนผลิตภาพของพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือทุกๆ สิ่งที่อยู่ในที่ทำงานเมื่อพนักงานกลับบ้านไปแล้วซึ่งทุนโครงสร้างนี้อาจจะรวมไปถึงทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้า ลูกค้าหรือองค์กรอื่นๆ ทุนความสัมพันธ์นี้ จะเป็นพื้นฐานของความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน เช่น ความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ความผูกพันของลูกค้า (Loyalty) การร่วมผลิตสินค้า (Co-Production) และการตกลงยินยอมให้ดำเนินธุรกิจ (Licensing Agreement)^{๕๗}

ขณะที่องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในยุคปัจจุบันต่างเน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เพราะถือว่าทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร เราสามารถแบ่งทุนมนุษย์ออกเป็น ๔ กลุ่มที่สำคัญได้ดังนี้

๑) **ทุนมนุษย์ในระดับผู้ปฏิบัติการ (Operation/Technical HR)** ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร และใช้กำลังการหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติ ดังนั้น การจะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีจึงจำต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนหรือ ความชำนาญในทางเทคนิค มากกว่าการใช้กำลังสมอง

๒) **ทุนมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น (Supervisor HR)** ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระดับผู้ปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ บุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วยหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าคนงาน ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

๓) **ทุนมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager HR)** เช่น ผู้จัดการหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๔) **ทุนมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive HR)** เช่น ระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์กรทุนมนุษย์ระดับนี้โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจวางนโยบายและแผนงาน อำนาจการและควบคุมงานทั้งหมดขององค์กร ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

การพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์กรเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ หรือจะสามารถแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนนั้น เป็นการแปลง

^{๕๗} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล, หน้า ๓.

ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุน ซึ่งถ้าไม่มีการจัดการความรู้ทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นแค่เพียงทุนที่ตายแล้ว (Dead Human Capital)^{๕๘} สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องเร่งดำเนินการก็คือการสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการ สร้าง และจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition) ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรด้วยวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของทุนมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์กรให้มีความเหมาะสม โดยจำเป็นที่จะต้องระบุให้ได้ว่าพนักงานคนไหนมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อองค์กร (The Identification of key employees who have essential knowledge) ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ทำหายและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการทำลายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทุนมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทุนมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และแข่งขันได้ในระดับโลก”^{๕๙} ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีสมมติฐานที่เชื่อว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด

ดังนั้นสิ่งสำคัญที่องค์กรยุคใหม่จะต้องเร่งดำเนินการกระทำก็คือ การสร้างความทันสมัยและความคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทุนมนุษย์ ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการรวมทั้งกระบวนการคิด และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้าทำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม วิธีการที่สำคัญที่จะสามารถสร้างสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ก็คือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งจะหมายถึงโครงสร้างหรือภาพรวมของวิถีทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Setting) เป็นการระบุถึงแนวทาง วิธีการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานว่า องค์กรควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้ภารกิจหลักขององค์กร^{๖๐} อย่างไรก็ตามการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างดีก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถทำกลยุทธ์ที่วางได้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควรร่วมไปกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย

อย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า SWOT

^{๕๘} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล, หน้า ๒๗.

^{๕๙} พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕.

^{๖๐} สุพจน์ ทรายแก้ว, การจัดการรัฐแนวใหม่, (พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา, ๒๕๔๕), หน้า ๗๗.

Analysis ซึ่งจะประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้ได้เสียก่อน จึงจะถึงมากำหนดเป็นกลยุทธ์ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ โดยกลยุทธ์ที่ว่านี้ จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรในลักษณะที่เป็นแบบการไหลเวียน ต่อเนื่องของความรู้ตามวงจรการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างบุคลากรกับบุคลากร บุคลากรกับ องค์กรหรือบุคลากรกับภายนอกองค์กร เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น ในปัจจุบัน ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก และการเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งก็จะหมายถึงการพยายามสร้างทุนทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital) ให้เกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างทุน มนุษย์ (Human Capital) ควบคู่กับการสร้างทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และทุน ความสัมพันธ์ (Relationship Capital) ให้เกิดขึ้นอย่างบูรณาการ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละ ระยะเวลาภายในองค์กรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปฏิบัติการ ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น ทรัพยากรมนุษย์ใน ระดับผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง ให้มีศักยภาพตามแนว ทิศทางการพัฒนา ที่เรียกว่า KUSAVA โดยอาศัยการ Groups SWOT Analysis เพื่อหาความจำเป็นใน การพัฒนาในระดับ Groups Development Plan ตามความต้องการของระดับการเรียนรู้ของ บุคลากรภายในองค์กร ตามที่องค์กรได้แบ่งออกเป็นแต่ละกลุ่ม โดยการกำหนด Strategic Based Development Program เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทาง การพัฒนาดังกล่าว โดยจะอาศัยเครื่องมือที่ เรียกว่า Knowledge Management เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ผสมผสานกับเทคนิคการเรียนรู้ชนิดอื่นๆ อาทิ Training Courses, Change Agent, Team Building, Work Based Learning, E-Learning, Experiential Learning, Coaching, Blended Learning เป็นต้น

ในการพัฒนาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับ ระยะเวลาในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องตามแต่ละระดับ และกลุ่มของการปฏิบัติงานตามแต่ละ ตำแหน่งและสถานภาพ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะต้องให้มีความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขันขององค์กร ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า อีกทั้งยังต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และ เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กร ค่านิยมของคนในองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการในองค์กร พฤติกรรม ความรู้ และทักษะของบุคลากร หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับองค์กร สมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถทำได้ทั้งหมดตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ก็สามารถเชื่อได้ว่า องค์กรนั้นจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นโอกาสของความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กรก็จะสามารถยืนหยัดอยู่บนโลกใบนี้ได้วยังยืนต่อไป

(๑) แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (Education)

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ของประเทศต่างๆ จะมีพื้นฐานอยู่บนความรู้ (knowledge) สิ่งที่จะกำหนดชะตากรรมของประเทศในระยะยาว คือ ผลผลิตจากสติปัญญาของมนุษย์ เช่น งานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ระดับการศึกษา ระบบการสื่อสารโทรคมนาคม ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การจัดองค์การที่เป็นเลิศในมิติของความรู้^{๖๑}

โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) และยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) องค์กรจะต้องเผชิญกับความกดดันของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม^{๖๒}

ส่วนวิธีสร้างองค์การให้เป็นองค์กรที่เรียนรู้ (How to build a learning organization) จะต้องมองถึงสภาพดังต่อไปนี้^{๖๓}

๑.๑ สภาพไร้ความสามารถ ในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning disability : LD) เกิดขึ้นด้วยความจงใจ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร ที่แบ่งงาน แบ่งอำนาจ ไม่ก้าวถ่าย ทำให้เกิดผลข้างเคียงที่ไม่ดี และเราไม่รู้ตัว คือ คิดและปฏิบัติต่อกันแบบเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน ไม่สนใจกัน ไม่เรียนรู้ในงานของหน่วยงานอื่น คับแคบไม่ช่วยเหลือ ไม่ร่วมมือ แย่งทรัพยากรกัน ทำให้งานโดยรวมขององค์กรไม่สำเร็จ สภาพไร้ความสามารถ (ธรรมชาติของ LD ๗ ประการ)

๑) การจัดองค์การ แบ่งหน้าที่กันชัดเจนเด็ดขาด ทุกคนจะทำงานแต่เฉพาะส่วนของตน โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายรวมมองเฉพาะในส่วนเล็กของตนเอง ยึดสภาพ “ตำแหน่ง” ไม่ให้ใครมายุ่ง และไม่ยุ่งกับใคร

๒) เมื่อมีความผิดพลาด จะโทษผู้อื่น สิ่งแวดล้อมภายนอก แต่จะไม่พิจารณาการกระทำของตนเมื่อมีปัญหาจะไม่ยอมรับว่าตนมีส่วนร่วม แต่มองหาผู้กระทำผิดหรือแก้ตัว “ศัตรูอยู่นั่นแหละ”

๓) ภาพลวงตา ที่คิดว่าตัวเองแก้ปัญหาเชิงรุกต้องมองว่าเรามีส่วนในปัญหานั้นอย่างไรบ้าง แก่ที่สาเหตุ (เชิงรุก) ไม่ใช่แก้ที่อาการ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

๔) การแก้ปัญหา โดยยึดติดที่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการแก้อาการของปัญหา ไม่ใช่แก้ที่สาเหตุ ปัญหาจะเกิดซ้ำอีก

๕) ไม่สามารถเรียนรู้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ค่อยๆเกิดขึ้นอย่างช้าๆ นิทานคติเตือนใจเรื่อง กบต้ม ต้องเรียนรู้ที่จะทำอะไรช้าลง ไม่เร่งรีบ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ

^{๖๑} Alvin Toffler, *Previews & Premises: An Interview with the Author of Future Shock and The Third Wave*, (Black Rose books, 1987), p. 50.

^{๖๒} Wierdsma, A.F.M. en Swieringa, J. Lerend, *Organiseren: Als Meer van Hetzelfde Helpt*, (Stenfert Kroese, Groningen, 2002), p. 10.

^{๖๓} มานะ กอหรั่งกุล, *การพัฒนาองค์การ*, (กรุงเทพมหานคร: ขนิษฐการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒.

๖) การเห็นผิด คิดว่าเรียนรู้จากประสบการณ์ (โดยการลองผิดลองถูก) ผลของการกระทำยังไม่ปรากฏ หรือไปเกิดผลกระทบที่อื่นโดยเราไม่รู้ เกินเส้นขอบฟ้าในการเรียนรู้ (learning horizon) ไปแล้ว ก็จะไม่สามารถเรียนรู้ได้เลย เช่น การเลื่อนขั้น เรียนรู้โดยลองผิดลองถูกไม่ได้

๗) ทีมงานไม่สามารถเรียนรู้ (Group is collection , Team is effective group) ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่าง ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มได้ ชอบใช้การ Vote ตัดสิน ไม่ฟังผู้อื่น^{๖๔}

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) ผู้คนในองค์การสามารถขยาย เพิ่มขีดความสามารถ ให้กว้างขวางอย่างต่อเนื่อง ในการรังสรรค์ผลงาน กระบวนการคิดแบบใหม่ กว้างขวางกว่า ถูกนำมาฝึกปรือ และปลูกฝัง เพื่อขจัดความคิดที่คับแคบให้หมดไป แรงบันดาลใจ ของผู้คนโดยรวมในองค์การ ถูกปล่อยให้เป็นอิสระ ไม่ถูกบังคับ ไม่ถูกหลอกล่อ ผู้คนในองค์การ สามารถเรียนรู้ ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกัน และจากกันและกัน ไม่ต่างคนต่างทำ ค้นหาจนพบวิธี ที่จะทำให้ผู้คนของตนทุกระดับชั้น มีความสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูง ต่อผลงานที่ตนทำ และมีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีที่ว่า ทำอย่างไรพวกเขาจึงจะสามารถผลิตผลงานชิ้นยอดออกมาได้ ทั้งที่ไม่เคยทำมาก่อน การเรียนรู้ เพื่อคิดแก้ปัญหา (Reflective Learning), เพื่อปรับตัว (Adaptive Learning), เพื่อผลิตผลงาน (Generative Learning) วงจรการเรียนรู้การศึกษา (Education) การฝึกฝน (Training) การปฏิบัติจริง (Practice) ทดสอบประสบการณ์ หรือผลงานที่เกิดขึ้นจริง

แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การทั้งหลาย จะเป็นองค์การที่เรียนรู้ได้นั้น ผู้คนในองค์การเหล่านั้น จะต้องได้รับการปลูกฝัง ฝึกฝน จนสามารถ ควบคุม วินัย (Master) ทั้ง ๕ ประการ ได้ครบทุกวินัย ควบคุม มีความรู้ดี นำไปปฏิบัติจนได้ผล และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง วินัย องค์ความรู้ ทฤษฎี ที่ควรศึกษา ฝึกฝนปฏิบัติ จนสามารถควบคุมได้

๑) Personal Mastery(ความเป็นนายของตัวเอง) เอาความฝัน (vision) มาตั้ง พร้อมกับภาพสัจธรรมที่ชัดเจนในปัจจุบัน ก่อให้เกิด creative tension ดึงความฝันกับสัจธรรมให้พบกันจะเกิดความตั้ง ซึ่งแก้ด้วยความสามารถรังสรรค์ ความเป็นนายของตัวเอง หมายถึง มุ่งมั่นไม่ยอมแพ้มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ (มหาชน)

๒) Mental Model(ความเชื่อฝังใจ)ภาพหรือความเชื่อที่ฝังใจ ติดยึดกับวิธีคิด วิธีทำแบบเดิม ต้องมีการเปิดเผย ทดสอบ และแก้ไขใหม่เปลี่ยนภาพฝังใจร่วม (shared mental models) มีการเปิดเผย (openness) โดยอาศัยการเรียนรู้ มีความเป็นธรรม (merit)ความเป็นสามัญ (localness) โดย บุคคลต้องมีจิตใจที่สงบ สะอาด มีพลังสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ มีจิตใจที่สามัคคีกัน

๓) Shared Vision(ความใฝ่ฝัน ถึงอนาคตร่วมกัน)มีพฤติกรรม ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ รู้เป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การการเรียนรู้เพื่อปรับตัวไม่ต้องมีความใฝ่ฝัน แต่การเรียนรู้เพื่อผลิตผลงาน ความใฝ่ฝันร่วมจะเป็นจุดรวมศูนย์

^{๖๔} จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรธนา เทพจิต,การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓.

๔) Team Learning(การเรียนรู้ร่วมกันของทีม อย่างต่อเนื่อง)ร่วมกันทำงาน เรียนรู้การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย และเลือกแนวคิดที่มีประโยชน์สูงสุดนำไปปฏิบัติ ทีมงานที่ไม่มุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ก็คือพลังงานที่สูญเปล่า

๕) Systems Thinking(การคิดเชิงระบบ) ในสภาวะการปัจจุบัน และในอนาคต การดำเนินกิจการบริหาร ย่อมมีความสลับซับซ้อน ปัญหาตรงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มิได้เป็นต้นเหตุที่แท้จริง ต้องคิดเชิงระบบ มองให้เห็นทั้งหมด (the whole) มองให้ต่างจากที่เคยมอง : มองโครงสร้างของระบบ (structure), ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ (interconnectedness), ผลย้อนกลับ (feedback) และมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง มิใช่เห็นเพียงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น^{๖๕}

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

๑) Action learning (การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ) หัวใจ คือ การเรียนรู้ด้วยกัน หรือเรียนรู้จากกัน (หลักพุทธศาสนา มีเมตตา กรุณา เป็นกัลยาณมิตร ช่วยกันแก้ปัญหา) สละสมประสบการณ์จนเกิดองค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติ การตัดสินใจเป็นของแต่ละบุคคลเอง โดยการสนับสนุนของกลุ่ม

๒) Benchmarking (มาตรฐานอ้างอิง) (model of excellence)คือ กระบวนการเรียนรู้ ที่จะวัด ประเมิน เปรียบเทียบ สินค้า บริการ กระบวนการ การปฏิบัติ กับผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (the best practices) มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มความเร็วตอบสนองเกี่ยวข้องกับ core competencies , key business processes , critical success factors

๓) Coaching(การสอนงาน)ผู้ถูกสอน และผู้สอนต้องร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน โดยเป็นในเชิงพฤติกรรม

๔) Mentoring (การเป็นพี่เลี้ยง) Mentoring แบบกลุ่ม มี mentor เป็น learning leader กลุ่มจะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม ความแตกต่างกับ Coaching ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอน เกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน มีเป้าหมายระยะสั้น Mentoring ผู้ที่เป็น mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้านาย พัฒนาในระยะยาว ดูแลตลอดสายอาชีพ วิธีการหลากหลาย

๕) Portfolio (แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา)(มาจากภาษาอิตาลี Portare ถือ พกพา foglio แผ่นใบ)

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (Education)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ปรัชญา ชูมนาสีเสว	๑) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ๒) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital)

^{๖๕} ฌ็อง-ฌัก กูแซง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๑ - ๑๓๓.

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (Education) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	<ol style="list-style-type: none"> ๑) ทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ ๒) ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น ๓) ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง ๔) ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์การเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ หรือจะสามารถแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนนั้น เป็นการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุน
สุพจน์ ทรายแก้ว	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การสร้างความทันสมัย ๒. ความคล่องตัว ๓. การเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ๔. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ๕. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์
จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรธนา เทพจิต	<ol style="list-style-type: none"> ๑. สภาพไร้ความสามารถ ในการเรียนรู้ขององค์การ (Learning disability : LD) ๒. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO)
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์	<ol style="list-style-type: none"> ๑. Personal Mastery (ความเป็นนายของตัวเอง) เอาความฝัน (vision) ๒. Mental Model(ความเชื่อฝังใจ) ๓. Shared Vision(ความใฝ่ฝัน ถึงอนาคตร่วมกัน) ๔. Team Learning(การเรียนรู้ร่วมกันของทีม อย่างต่อเนื่อง) ๕. Systems Thinking(การคิดเชิงระบบ)
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์	<ol style="list-style-type: none"> ๑. Action learning (การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ) ๒. Benchmarking (มาตรฐานอ้างอิง) ๓. Coachingการบริหารทรัพยากร(การสอนงาน) ๔. Mentoring (การเป็นพี่เลี้ยง) ๕. Portfolio (เพิ่มงาน เพื่อการพัฒนา)

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (Education) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พิพัฒน์ ก้องกิจกุล	ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้ว สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ

๒.๓.๔ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา (Development)

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร หลังจากปลายศตวรรษที่ ๒๐ เป็นต้นมา แนวคิดเรื่องทุนถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการและเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น^{๖๖} ทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร^{๖๗}

(๑) แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการลงทุนในทุนมนุษย์ ได้เป็นที่รู้จักและแพร่หลาย Schultz ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของทุนมนุษย์ที่มีต่อการเจริญเติบโตของประเทศ โดยศึกษาภาวะการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของประเทศเยอรมันและประเทศญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งตรงกันข้ามกับประเทศสหราชอาณาจักรที่ยังคงประสบกับภาวะขาดแคลนอาหารต่อเนื่องยาวนาน ผลการศึกษาในครั้งนั้นชี้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อฟื้นตัวอย่างรวดเร็วนี้คือ การมีสุขภาพ และการศึกษาที่ดีของประชากรการที่ประชากรได้รับการศึกษาที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตของบุคคลและการมีสุขภาพที่ดีก็เป็นปัจจัยสนับสนุนกระบวนการดังกล่าว ซึ่งกลายเป็นที่มาของ “ทฤษฎี

^{๖๖} รัชฎา อสิสนธิสกุล, “มนุษย์ยุคใหม่”, ประชาชาติธุรกิจ, (๓ ธันวาคม ๒๕๕๐): ๓๙.

^{๖๗} สุรพงษ์ มาลี, “ส่องกระจกเงาเงา: การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล”,วารสารข้าราชการ, ปีที่ ๕๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙): ๑๑-๑๗.

ทุนมนุษย์”^{๖๘} Schultz อธิบายว่า การลงทุนในทุนมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของตัวมนุษย์ ดังนั้น จึงไม่สามารถซื้อขายได้แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องกับตลาดโดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของค่าจ้างหรือเงินเดือนที่บุคคลได้รับ และแบ่งกิจกรรมการลงทุนในทุนมนุษย์เป็น ๕ ลักษณะ ดังนี้^{๖๙}

- ๑) สาธารณะสุข สาธารณูปโภคและบริการ
- ๒) การฝึกอบรม
- ๓) การศึกษาในระบบ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและที่สูงกว่า
- ๔) การศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้รับจากสถานที่ทำงาน
- ๕) การโยกย้ายของบุคคลหรือครอบครัวเพื่อแสวงหาโอกาสในการทำงาน

เบคเกอร์ (Becker)^{๗๐} ได้นำเสนอแนวคิดที่พัฒนาจากเดิมเกี่ยวกับการลงทุนในทุนมนุษย์ ผ่านการลงทุนด้านการศึกษา การฝึกอบรม สุขภาพ และอื่นๆ อันเป็นการสร้างคุณค่าที่อยู่ในตัวบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสุขภาพดีทำให้ทุนมนุษย์มีลักษณะแตกต่างจากทุนกายภาพหรือทุนทางการเงิน โดยการลงทุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรม (On-the-Job Training) ถือเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่สำคัญที่สุด โดยการฝึกอบรมแบ่งเป็นสองลักษณะคือ แบบทั่วไป (General Training) และแบบเฉพาะ (Specific Training)

โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในปัจจุบัน การพัฒนาทุนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรได้ ด้วยความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมาจนกระทั่งปัจจุบัน มีความพยายามลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสรรหาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความคุ้มค่าและให้ผลตอบแทนที่สูง สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร สุดท้ายแล้วจะเป็นผลตอบแทนไปสู่ทั้งในระดับสังคมและประเทศชาติต่อไป^{๗๑}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (Human Resource Development) ในยุคนี้ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างมา ไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงในระดับโลก องค์กรทางธุรกิจ ต่างมุ่งปรับตัวเองให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะดังกล่าวได้โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยการสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) มีการใช้กลวิธีอันหลากหลายในการนำเอาทรัพยากรในองค์กรได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical) เช่น เครื่องจักร

^{๖๘} Schultz, T. W., “Investment in human capital”, *The American Economic Review*, (Vol.51 1961): 1-17.

^{๖๙} Schultz, T. W., “Investment in human capital”, *The Role of Education and of Research*, Vol.51 (New York: The Free Press, 1971): 36.

^{๗๐} ปรัชญา ชูมนานเสียว, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ในองค์กร”, *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (เมษายน ๒๕๔๙): ๗๑๐.

^{๗๑} Becker, G. S., *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd Edition)*, (Chicago: The University of Chicago Press, 1994), pp. 15-25.

อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทรัพยากรทางการเงิน เช่น เงินทุน หนี้ และ สุดท้ายคือ ทรัพยากรมนุษย์ก็คือบุคลากรขององค์กรนั่นเอง มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยในปัจจุบันได้รับการยอมรับกันแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีค่าที่สำคัญที่สุดในการวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรที่แสวงหาความสำเร็จในปัจจุบันต่างมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันอย่างถ้วนหน้า การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) หรือเรียกย่อๆ ว่า HCD คืออะไร มีที่มาอย่างไร และมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง เป็นสิ่งที่ผู้เขียนจะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

มีนักวิชาการทั้งจากประเทศไทยและต่างประเทศจำนวนมากได้ให้คำนิยามไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า HCD คือ “การดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล”

จากการศึกษาดำรงทางวิชาการด้าน HCD หลายเล่ม ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1989 และครั้งที่สอง ในปี 2002 ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของ HCD ไว้อย่างน่าสนใจโดยใช้ตาราง Matrix เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ ๒ มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของ HCD สี่ด้านดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และ เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ซึ่งเป็นส่วนนี้มักเรียกว่า การฝึกอบรม (Training) นั่นเอง

๒. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของ ความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่าการพัฒนาบุคคล (Development)

๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์

๔. การพัฒนาองค์กร (Organization) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ

ดังนั้นการเรียนรู้และเข้าใจ HCD ซึ่งเป็นศาสตร์ที่เกิดขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เป็นสาขาวิชาที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นทั้งภาคทฤษฎี และสามารถนำไปใช้ในโลกรของการปฏิบัติได้จริง เมื่อผู้ศึกษาจนเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอจะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือทั้งในระดับบุคคล และภาพรวมองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

ข้อจำกัดของการพัฒนาองค์การ ถึงแม้ว่าการพัฒนาองค์การจะเป็นวิธีการที่มีข้อดีเด่นอยู่หลายประการก็ตาม แต่ก็มีปัญหาซึ่งทำให้เป็นข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของการพัฒนาองค์การอยู่หลายประการเช่นกัน เช่น ปัญหาเกี่ยวกับเทคนิคการพัฒนาองค์การเอง ซึ่งมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์กันมากเกี่ยวกับจุดอ่อนที่เกิดขึ้นคือ

๑. เน้นด้านปรัชญามนุษย์นิยมจนเกินไป จนลืมนำความสนใจในด้านโครงสร้างงานและเทคโนโลยี ซึ่งทุกด้านควรมีความสำคัญและสัมพันธ์กัน

๒. เทคนิคของการพัฒนาองค์การ บางอย่างควรจะมีการพิจารณาความเหมาะสมของการนำมาใช้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การนำเทคนิคที่ไม่เหมาะสมเข้ามาใช้แก้ปัญหาขององค์การ อันเนื่องมาจากความนิยมหรือการเห่อเทคนิคใหม่ ๆ มากกว่า กลายเป็นปัญหาหรือจุดอ่อนของการพัฒนาองค์การที่ใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสมกับปัญหาขององค์การ

๓. ต้องการการลงทุนสูงทั้งด้านเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากลักษณะเฉพาะบางอย่างของการพัฒนาองค์การ คือ เป็นวิธีการพัฒนาที่ไม่มีหนทางลัดที่จะแก้ปัญหาขององค์การ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรขององค์การ โดยไม่ใช้เวลาและความพยายามที่ต่อเนื่อง

๔. ข้อจำกัดด้านทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรม ทำให้ต้องสำรวจการพัฒนาองค์การว่า ขัดกับประเพณี ความเชื่อและวัฒนธรรมหรือไม่ เพราะการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การไปใช้ในที่มีลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจเกิดข้อจำกัดที่ทำให้การพัฒนาองค์การไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

๕. ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขาดความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และขาดทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี การพัฒนาองค์การก็จะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์

๖. ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จได้ดีส่วนหนึ่งก็คือ การยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง แต่การพัฒนาองค์การต้องดำเนินการสืบเนื่องเป็นระยะเวลายาว บางครั้งจึงมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารคนใหม่เกิดไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การก็จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ

(๒) เทคนิคการพัฒนาองค์การ

เทคนิคการพัฒนาองค์การ สามารถแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

๑) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคล

- ๑.๑) การวางแผนชีวิตและอาชีพ
- ๑.๒) การวิเคราะห์บทบาท
- ๑.๓) การทำให้งานมีความหมาย
- ๑.๔) การกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น
- ๑.๕) การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การ
- ๑.๖) การพัฒนาแบบของผู้บริหาร

๒) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล

- ๒.๑) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

- ๒.๒) การวิเคราะห์พฤติกรรม
- ๒.๓) การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม

- ๓) เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับกลุ่ม
 - ๓.๑) การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ
 - ๓.๒) การพัฒนาทีมงาน
 - ๓.๓) การพัฒนาคุณภาพงาน
 - ๓.๔) การใช้ทีมงานเพื่อการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
 - ๓.๕) การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- ๔) เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับระหว่างกลุ่ม
 - ๔.๑) การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม
 - ๔.๒) การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแบบกริด
 - ๔.๓) การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มที่มากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป
- ๕) เทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับองค์การ
 - ๕.๑) เทคนิคการพัฒนาโครงสร้างขององค์การ
 - ๕.๑.๑) การออกแบบโครงสร้างขององค์การ
 - ๕.๑.๒) การออกแบบงาน
 - ๕.๑.๓) การจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
 - ๕.๑.๔) การจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงาน
 - ๕.๒) เทคนิคการพัฒนาพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน
 - ๕.๒.๑) การประชุมปรึกษาหารือเพื่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
 - ๕.๒.๒) การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม

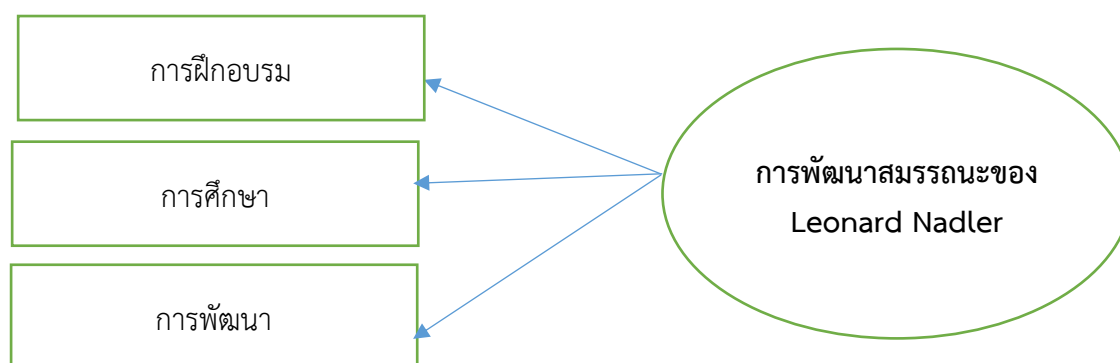
ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา (Development)

นักวิชาการแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
รัชฎา อสิสนธิสกุล	จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานราชการได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น
ปรัชญา ชุมนานเสียว	การฝึกอบรมแบ่งเป็นสองลักษณะคือ ๑. แบบทั่วไป (General Training) ๒. แบบเฉพาะ (Specific Training)
สุรพงษ์ มาลี	ทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา (Development) (ต่อ)

นักวิชาการแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Schultz, T. W.	๑. สาธารณะสุข สาธารณูปโภคและบริการ ๒. การฝึกอบรม ๓. การศึกษาในระบบ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และที่สูงกว่า ๔. การศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้รับจากสถานที่ทำงาน ๕. การโยกย้ายของบุคคลหรือครอบครัวเพื่อแสวงหาโอกาสในการทำงาน
Becker, G. S.	๑. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ๒. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ๔. การพัฒนาองค์กร (Organization)

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ผู้วิจัยเลือกแนวคิดทฤษฎีของ Leonard Nadler ประกอบด้วย ๑. การฝึกอบรม ๒. การศึกษา ๓.การพัฒนา



แผนภาพที่ ๒.๕ องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะของ Leonard Nadler

ที่มา : สกัดมาจากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๔.๑ ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญของรัฐบาลในการปกครอง และการให้บริการประชาชน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน นักวิชาการตะวันตก^{๗๒} ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า “เป็นองค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกมาจากการเลือกตั้งจากประชาชน” สอดคล้องกับนักคิดอีกหลายท่าน อาทิ โจน เจ คลาร์ก และแฮร์ริส จี. มอนตาгу ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า เป็นหน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ โดยได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบ โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้ หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใดนอกจากนี้การให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่นไว้ในลักษณะที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น การปกครองที่มีอาณาเขตที่แน่นอน มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลัง มีสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้ง

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด โดยเฉพาะและหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง^{๗๓} การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือบางส่วน ในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาอยู่ที่ประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลางมีอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน การปกครองท้องถิ่น^{๗๔} การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของ

^{๗๒} ปธาน สุวรรณมงคล, การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, ๒๕๕๓), หน้า ๑-๒.

^{๗๓} John J. Clarke, *Outline of Local Government of The United Kingdom*, (London: Sir Issac Pitman and Son Ltd, 1957), p. 87.

^{๗๔} Haris G. Montagu, *Comparative Local Government*, (Great Britain: William Brendon and Son, Ltd. 1984), p. 744.

ประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด^{๗๕} สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา มหาวิทยาลัย การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง จัดการปกครอง และดำเนินกิจการบางอย่าง เพื่อบำบัด ความต้องการของตนเอง การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดการเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาเองทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้ มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม^{๗๖}

สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่นให้ความหมายการปกครองหมายถึง การปกครองใน รูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนใน ท้องถิ่น มีโอกาสปกครองและบริหารท้องถิ่นด้วยตนเองเพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของ ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตรงกับ ความประสงค์ของประชาชนโดยให้เหตุที่ว่าประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมจะทราบความต้องการของ ท้องถิ่นนั้นๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้น โดยมีงบประมาณของตนเองและมี อิสระในการบริหารงานพอสมควร^{๗๗} ความหมายของการปกครองท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่น เป็น ผลที่เกิดจากความจำเป็นของรัฐบาลในการกระจายอำนาจการปกครองบางส่วน โดยให้ท้องถิ่น ดำเนินการบางอย่างได้ด้วยตนเอง เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นเอง การปกครองท้องถิ่นจึงมิใช่การ ปกครองโดยอิสระอย่างสิ้นเชิงหรือมิใช่การปกครองที่เกิดจากลัทธิของชุมชนท้องถิ่น แต่เป็นผลที่เกิด จากรัฐเป็นผู้ให้การปกครองท้องถิ่น จากคำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า การปกครองท้องถิ่น ข้างต้น

องค์การปกครองท้องถิ่นถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการบริหารสาธารณะแก่ ประชาชนที่มาจากหลักการกระจายอำนาจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ซึ่งการที่ท้องถิ่นสามารถ ปกครองตนเองได้นั้นต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ๕ ประการ^{๗๘} คือ

๑. มีการกำหนดพื้นที่หรือชุมชนที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน
๒. มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มาจากประชาชน โดยมีอำนาจในการตัดสินใจและ บริหารในเขตความรับผิดชอบ
๓. การมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่ง ถือว่าเป็นหัวใจของการปกครองตนเองของการ ปกครองท้องถิ่น
๔. มีการโอนอำนาจหน้าที่หลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

^{๗๕} Daniel Wit, A Comparative Survey of Local Government and Administration, (Bangkok: Kurusapha Press, 1967), p. 15.

^{๗๖} อุทัย หิรัญโต, สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนส โตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๓๒.

^{๗๗} สำนักงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนพัฒนา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและ เมืองพัทยา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อาสาสมัครศึกษาดินแดนกรมการ ปกครอง, ๒๕๓๔), หน้า ๕๒.

^{๗๘} อรรถ ก๊กผล, ลักษณะการปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘๗.

๕. มีความอิสระในการบริหารโดยมีฐานะทางกฎหมายมีอำนาจในการหารายได้ การจัดทำงบประมาณรายจ่าย มีแหล่งรายได้ และบุคลากร

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งประชาชนมีส่วนร่วมดำเนินกิจการอันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะมักมีวัตถุประสงค์ไปในทางที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนปกครองตนเองสามารถมีองค์การในทางปกครองที่จะช่วยสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น ตลอดจนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในเขตการปกครองนั้นๆ ส่วนมากการปกครองท้องถิ่นมักจะเป็นนิติบุคคล อาจประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ที่ราษฎรเลือกตั้งเข้ามา เพื่อปฏิบัติตามกำหนดระยะเวลา โดยมีงบประมาณของตนเอง^{๗๙} การปกครองที่รัฐบาลกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่ และประชากรเป็นของตนเอง ประการสำคัญขององค์การดังกล่าวจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบอำนาจจากส่วนกลางมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา ตัดสินใจ การตรวจสอบการทำงานและร่วมรับบริการสาธารณะต่างๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการปกครองท้องถิ่นจะมีอิสระในการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง^{๘๐} องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย โดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนกลางเป็นเพียงหน่วยคอยกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อย หรืออีกนัยหนึ่ง การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การกระจายอำนาจของราชการส่วนกลางเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ได้ปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นอิสระต่างหากจากการปกครองของราชการส่วนกลาง ที่ให้อำนาจแก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง^{๘๑} องค์การที่ทำหน้าที่บริหารงานในแต่ละท้องถิ่น มีผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารอย่างอิสระในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารการเงินและการคลังและกำหนดนโยบายของตนเองรวมทั้งหน้าที่ดำเนินกิจกรรมภายในกรอบที่กฎหมายบัญญัติไว้เพื่อประโยชน์ของรัฐและของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์การดังกล่าวในกรณีประเทศไทยได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาล, องค์การบริหารส่วนตำบล, พัทธา และกรุงเทพมหานคร เป็นต้น^{๘๒}

ดังนั้นการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่องค์กรหนึ่งมีพื้นที่อาณาเขตของตนเองมีประชากรและมีรายได้ตามที่หลักเกณฑ์กำหนด โดยมีอำนาจและมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ให้บริการในด้านต่างๆ แก่ประชาชน ซึ่งประชาชนใน

^{๗๙} จรุง สุภาพ, สารานุกรมรัฐศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑), หน้า ๙.

^{๘๐} วุฒิสาร ตันไชย, การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น: ความก้าวหน้าหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คลังวิชา, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

^{๘๑} นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย.หมวดแนวคิดพื้นฐาน: รัฐกับการปกครองท้องถิ่น, สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมดาเพลส, ๒๕๕๗), หน้า, ๒๒.

^{๘๒} โกวิท พวงงาม และ อลงกรณ์ อรรถแสง, คู่มือ มติใหม่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากกรเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๕๗), หน้า ๗.

พื้นที่ดังกล่าวจะมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง อาทิ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาในชุมชน หรือการมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง โดยผ่านตัวแทนที่มาจาก การเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น อย่างไรก็ตามจากความหมายหลายประการข้างต้นสามารถ ประมวลบทสรุปความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

๑) เป็นการปกครองรูปแบบหนึ่งในระดับท้องถิ่น โดยรัฐกระจายอำนาจและหน้าที่ให้ ท้องถิ่นบางประการให้ท้องถิ่นรับผิดชอบ และอีกมิติหนึ่งการปกครองท้องถิ่นเป็นผลผลิตมาจากการ ปกครองมาแต่โบราณที่ชุมชนมีการปกครองตนเองอยู่แล้ว

๒) ได้รับการยอมรับเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมายและมีอิสระในการปกครองตนเอง แต่ ไม่ได้หมายความว่าองค์กรดังกล่าวมีสถานะเป็นรัฐใหม่แต่อย่างใด เนื่องจากยังมีหน่วยการปกครอง ส่วนกลางเป็นผู้คอยกำกับดูแลเพื่อให้องค์กรปกครองท้องถิ่นดำเนินกิจการด้วยความเรียบร้อย

๓) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น โดย ประชาชนเป็นผู้เลือกตัวแทนเข้าไปทำหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๔) เป็นองค์กรที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย งบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตาม อำนาจหน้าที่ของหน่วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ ประชาชนดำเนินการปกครองตนเองโดยมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับพัฒนา และ ให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่องค์กรหน่วยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวนี้มีอำนาจในการกำหนดใน ท้องถิ่นของตนเท่านั้นและหน่วยการปกครองท้องถิ่นนี้ต้องอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ปธาน สุวรรณมงคล	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญ ของรัฐบาลในการปกครอง และการให้บริการ ประชาชน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึง กัน นักวิชาการตะวันตก
จรูญ สุภาพ	หน่วยการปกครองซึ่งประชาชนมีส่วนร่วมดำเนิน กิจการอันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะ มักมีวัตถุประสงค์ไปในทางที่จะเปิดโอกาสให้ ประชาชนได้มีส่วนปกครองตนเองสามารถมีองค์การ ในทางปกครองที่จะช่วยสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น ตลอดจนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนใน เขตการปกครองนั้น ๆ ส่วนมากการปกครองท้องถิ่น มักจะเป็นนิติบุคคล อาจประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ที่ ราษฎรเลือกตั้งเข้ามา เพื่อปฏิบัติตามกำหนด ระยะเวลา โดยมีงบประมาณของตนเอง

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อรทัย ก๊กผล	องค์การปกครองท้องถิ่นถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการบริหารสาธารณะแก่ประชาชนที่มาจากหลักการกระจายอำนาจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ
วุฒิสสาร ตันไชย	การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่ และประชากรเป็นของตนเอง ประการสำคัญองค์กรดังกล่าวจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบอำนาจจากส่วนกลางมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
นครินทร์ เมฆไตรรัตน์	การปกครองซึ่งราชการส่วนกลางได้มอบอำนาจในการปกครองและบริหารกิจการงานให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย โดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนกลางเป็นเพียงหน่วยคอยกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อย
สำนักงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง	การปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่น มีโอกาสปกครองและบริหารท้องถิ่นด้วยตนเองเพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชนโดยให้เหตุที่ว่าประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมจะทราบความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้น โดยมิงบประมาณของตนเองและมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
โกวิท พวงงาม และอลงกรณ์ อรรคแสง	องค์กรที่ทำหน้าที่บริหารงานในแต่ละท้องถิ่น มีผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารอย่างอิสระในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารการเงินและการคลัง และกำหนดนโยบายของตนเองรวมทั้งหน้าที่ดำเนินกิจกรรมภายในกรอบที่กฎหมายบัญญัติไว้
Haris G. Montagu	การบริหารการปกครองท้องถิ่นจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลางมีอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน
Daniel Wit	การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือบางส่วน ในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาอยู่ที่ประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนเพื่อประชาชน
John J. Clarke	หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด โดยเฉพาะและหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

๒.๔.๒ ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของการปกครองตนเอง เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับแนวความคิดและทฤษฎีในการกระจายอำนาจ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญไว้ดังนี้ การปกครองท้องถิ่นคือระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดมีองค์กรทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้^{๘๓} การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการ

^{๘๓} ประทาน คงฤทธิศึกษากร, การปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พีระพัฒนา, ๒๕๒๖), หน้า ๘.

บางอย่าง เพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ท้องถิ่นโดยตรง การบริหารงานท้องถิ่นจะมีองค์การปกครองที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม^{๕๔} การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีจำนวนประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดมีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชน^{๕๕} อาจกล่าวได้ว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง “การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้อำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารงานท้องถิ่นตามแนวความคิดที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมจะเป็น “รัฐบาลของประชาชน” โดยประชาชนและเพื่อประชาชน”^{๕๖}

การปกครองในรูปแบบลักษณะกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชนโดยเหตุที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นย่อมทราบความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้น โดยมีงบประมาณของตนเอง และมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร^{๕๗} การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจได้มีอำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมด หรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย^{๕๘} การปกครองรวมถึงแนวคิดยุทธศาสตร์ การบริหาร การพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ ว่าเป็นองค์กรประชาธิปไตยที่สำคัญมากที่สุดในระดับรากหญ้า มีบทบาทที่สำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตยขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนในชุมชนอย่างแท้จริง สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยตรง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันนี้^{๕๙}

^{๕๔} อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๔.

^{๕๕} สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง, “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๓ - ๔.

^{๕๖} ชูวงศ์ ฉายะบุตร, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑.

^{๕๗} วิญญู อังคนารักษ์, แนวความคิดในการกระจายอำนาจปกครองท้องถิ่น, เอกสารประกอบการบรรยาย, ๒๕๔๙, หน้า ๔.

^{๕๘} ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓.

^{๕๙} พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหาร การพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ก.

ในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศพัฒนามากไป เช่นเดียวกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผลักดันเศรษฐกิจให้ก้าวไปข้างหน้า ระบบการเมืองการปกครองกลับประสบปัญหาอย่างหนัก ระบบราชการ ซึ่งเป็นกลไกของรัฐ มีหน้าที่ปฏิบัติงานเพื่อภารกิจของรัฐ แต่กลับหาผลประโยชน์กับประชาชน ส่วนการปกครองท้องถิ่นซึ่งดูแลส่งเสริมท้องถิ่น แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่มีอำนาจเท่าที่ควรและถูกระบบการเมืองกับระบบราชการครอบงำ^{๙๐} การเมืองการปกครองท้องถิ่นถือว่าเป็นระบบเปิด ไม่ใช่ระบบปิด เป็นระบบที่พัวพันกับการเมืองระดับชาติ มีอาจแยกมันออกจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้คนไทยส่วนใหญ่ต้องการการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น แต่เมื่อไม่มีการปกครองท้องถิ่นที่มีอำนาจหรือบทบาทเพียงพอ พวกเขาจึงเอาการปกครองส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไปประดมทรัพยากรท้องถิ่นมากขึ้น ในประเทศไทยแม้การปกครองท้องถิ่นแท้หรือการปกครองโดยท้องถิ่นจะไม่สำคัญ แต่การปกครองที่ท้องถิ่นหรือการปกครองให้ท้องถิ่นนับวันจะเป็นที่สนใจของประชาชนขึ้นทุกปี^{๙๑}

การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย และมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาของท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธเนศวร์ เจริญเมือง	ระบบการเมืองการปกครองกลับประสบปัญหาอย่างหนัก ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกของรัฐ มีหน้าที่ปฏิบัติงานเพื่อภารกิจของรัฐ แต่กลับหาผลประโยชน์กับประชาชน ส่วนการปกครองท้องถิ่นซึ่งดูแลส่งเสริมท้องถิ่น แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่มีอำนาจเท่าที่ควรและถูกระบบการเมืองกับระบบราชการครอบงำ
ประทาน คงฤทธิศึกษากร	การปกครองท้องถิ่นคือระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้ก็จะเกิดมีองค์กรทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล

^{๙๐} ธเนศวร์ เจริญเมือง, ๑๐๐ปีการปกครองท้องถิ่นไทย ๒๔๔๐- ๒๕๔๐, (กรุงเทพมหานคร: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ, ๒๕๔๒), หน้า ๓๔๗.

^{๙๑} อเนก เหล่าธรรมทัศน์, เหตุอยู่ที่ท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๓-๔.

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อุทัย หิรัญโต	การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง เพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ท้องถิ่นโดยตรง
สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง	การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีจำนวนประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดมีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชน
ชูวงศ์ ฉายะบุตร	การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้อำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารงานท้องถิ่นตามแนวความคิดที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมจะเป็น “รัฐบาลของประชาชน” โดยประชาชนและเพื่อประชาชน
วิญญู อังคนารักษ์	การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐเพราะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย
ชูศักดิ์ เทียงตรง	การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจได้มีอำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมด หรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และอาณาเขตของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย
พิเชษฐ วังศ์เกียรติขจร	การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้อำนาจในการปกครอง

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อเนก เหล่าธรรมทัศน์	การเมืองการปกครองท้องถิ่นถือว่าเป็นระบบเปิด ไม่ใช่ระบบปิด เป็นระบบที่พัวพันกับการเมืองระดับชาติ มีอาจแยกมันออกจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้คนไทยส่วนใหญ่ต้องการการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

๔.๒.๓ ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง ภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้นๆ ดังนั้น ลักษณะของการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญ มีดังนี้^{๑๒}

๑) มีสถานะตามกฎหมายหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย
 ๒) มีพื้นที่และระดับ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพื้นที่การปกครองที่แน่นอนและชัดเจน และควรจะต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมีมากมาย เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชนประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์จัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น ๓ ประการ คือ รายได้ย้อนหลัง ๓ ปี ไม่รวมเงินอุดหนุนจำนวนประชากรและขนาดพื้นที่

๓) มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ

๔) มีความเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์การของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมายและเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพราะหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณทรัพย์สินหนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

๕) มีการเลือกตั้ง การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้สิทธิแก่ประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้งคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง

^{๑๒} โชคสุข กรกิตติชัย, *ทิศทางการปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2560/hi2560-057.pdf> [๘ ก.ย. ๒๕๖๒].

๖) มีอำนาจอิสระ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลาง และมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สามารถกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่น และสามารถใช้ดุลยพินิจของตนในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง

๗) มีงบประมาณของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

๘) มีการกำกับดูแลของรัฐ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองระดับรองของรัฐ และอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมและความมั่นคงแห่งรัฐ

๑. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบทั่วไปมี ๓ รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

๒. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ มี ๒ รูปแบบ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การปกครองท้องถิ่นจึงมี ๓ บทบาทสำคัญในการจัดการ คือ การบริหารงานในโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร การบริการสังคมและประชาชน และการสนับสนุนโครงการ กิจกรรม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน จากแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๔ ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
โชคสุข กรกิตติชัย	การปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง เป็น การปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการ ปกครองตนเองภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้นๆ

สรุปการปกครองส่วนท้องถิ่น คือหน่วยงานปกครองที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด รูปแบบหนึ่ง โดยปกติการปกครองส่วนท้องถิ่นจะเปิดโอกาสให้ประชาชนในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ เลือกตั้งผู้แทนของตนเข้าไปทำหน้าที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจอิสระ (autonomy) ในการบริหารจากรัฐได้ในระดับหนึ่งตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ประชาชนในท้องถิ่นเลือกตั้งขึ้นมาเป็นผู้ดำเนินงานโดยตรงและมีอิสระในการบริหารงาน กล่าวได้ว่าการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ คือเป็นการมอบอำนาจให้ประชาชนปกครองกันเอง เพื่อให้ประชาชนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และรู้จักร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา ตามหลักการ "ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา"เป็นการแบ่งเบาภาระของส่วนกลางและยังประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้มากกว่า เพราะประชาชนในท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและความต้องการดีกว่าผู้อื่น การจัดระเบียบการปกครองท้องถิ่นปัจจุบันมีรูปแบบ ดังนี้ ท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป

ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล (เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล) และ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และท้องถิ่นรูปแบบพิเศษได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักไตรสิกขา

นำหลักธรรมมาปฏิบัติสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ ประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นในการพัฒนาสมรรถนะตามแนวพุทธศาสนาสามารถสรุปได้ ๓ ประการ คือ หลักไตรสิกขา มาเป็นหลักธรรมในการพัฒนาสมรรถนะ แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลัก ไตรสิกขานั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องของ ความหมาย ความสำคัญของหลักไตรสิกขา และหลัก ไตรสิกขาสำหรับการพัฒนาสมรรถนะซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

๒.๕.๑ ความหมายของไตรสิกขา

เพื่อให้เข้าใจความหมายของไตรสิกขามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงรวบรวมคำอธิบายจาก วรรณกรรมชั้นรองลงมา ซึ่งอรรถกถาจารย์และนักวิชาการร่วมสมัยได้ขยายความเพิ่มเติมจาก พระไตรปิฎกมาแสดงไว้ ว่า การศึกษาและของเขตของการศึกษา ไว้ในวิมุตติมรรคว่า สิกขา หมายถึง การศึกษาเรื่องที่ต้องศึกษา การศึกษาอันยอดเยี่ยมและการศึกษาเพื่อความเป็นพระอเสขะ (ผู้ไม่ต้อง ศึกษา)^{๙๓} เป็นการพัฒนามนุษย์ให้ดำเนินชีวิตดีงามถูกต้อง ทำให้มีวิถีชีวิตที่เป็นมรรค เป็นทางดำเนิน ชีวิตหรือวิถีชีวิตที่ต้องดีงามของมนุษย์ ต้องเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตน คือ สิกขามรรคกับสิกขาจึง ประสานเป็นอันเดียวกัน เมื่อมองในแง่อริยสัจ ๔ ก็เป็นอริยมรรค คือ วิถีชีวิตอันประเสริฐเมื่อเป็น มรรคก็ดำเนินก้าวหน้าไปสู่จุดหมายโดยกำจัดสมุทัยให้หมดไป ช่วยให้เราใช้ชีวิตที่พึ่งพาวิชา ตัณหา อุปทานน้อยลงไป ไม่อยู่ใต้อำนาจครอบงำของมัน พร้อมกับที่เรามีปัญญาเพิ่มขึ้นและดำเนินชีวิตด้วย ปัญญามากขึ้นตามลำดับจนกระทั่งในที่สุดพอสมุทัยหมดทุกซีกก็หมดก็บรรลุป่าหมายเป็นนิโรธ โดยสมบูรณ์ซึ่ง ศีล สมาธิ ปัญญาให้ถือว่าเป็นทฤษฎีถ้าเป็นการปฏิบัติต้อง^{๙๔}

เป็นปัญญาแล้วเป็นศีลแล้วเป็นสมาธิสำหรับศีลสมาธิปัญญาที่วางไว้เป็นรูปทฤษฎีนี้ก็ไม่ใช่ ว่าผิดถูกตามรูปของทฤษฎีคือเรียงตามลำดับจากต่ำไปหาสูงแต่พอถึงที่ปฏิบัติแล้วต้องตั้งปัญญามา นำหน้าและปัญญานั้นจะงอกงามเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ ไปเพราะว่ามีสมาธิแล้วปัญญาก็จะงอกงามกว่าเดิม ปัญญาจึงให้ศีลสมาธิเดินไปถูกทางแล้วก็จะเพิ่มกำลังให้แก่ปัญญาให้สูงขึ้น^{๙๕} ไตรสิกขาจึงเป็น การศึกษาสามประการตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นกุศโลบายแห่ง การพัฒนาตนเองที่ถูกต้องของมนุษย์ทุกคน เป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งหลายอันจะนำไปสู่อารยะ ธรรมที่ถูกต้อง ศีลเรียกว่า สीलสิกขา สมาธิเรียกว่าจิตสิกขาและปัญญาเรียกว่าปัญญาสิกขา...” คืออริยมรรคมีองค์ ๘ แต่พูดในฐานะที่เป็นระบบฝึกฝนอบรมเมื่อจัดเป็นระบบฝึกฝนอบรมก็จะฝึกฝน สามมิติเท่านั้นคือทางด้านปัญญาทางด้านศีลทางด้านจิตทางด้านปัญญาเป็นเรื่องทางความรู้ความ

^{๙๓} พระอุปัชฌาย์ธรรม, วิมุตติมรรค, แปลโดยพระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต) และคณะ, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๔.

^{๙๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), หัวใจพระพุทธศาสนา, พุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๕๐): ๗.

^{๙๕} พุทธทาสภิกขุ, วิธีแก้ปัญหาชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงธรรม, ม.ม.ป.), หน้า ๑๙๘.

เข้าใจแนวคิดค่านิยมที่ถูกต้องทางด้านศีลการควบคุมพฤติกรรมทางกายทางวาจาให้อยู่ในกรอบ สอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจทางด้านจิตเป็นการพัฒนาจิตให้มีสมาธิพัฒนาจิตให้มีความเพียร พัฒนาจิตให้มีสติตั้งนั้น ศีล สมาธิ ปัญญา ๓ องค์ประกอบนี้เป็น ๓ มิติต้องทำไปด้วยกันเรื่องเดียวกัน ทำไปด้วยกันเพื่อจุดประสงค์เดียวกันจึงตรัสรวมกันไม่ได้หมายความว่าต้องทำศีลก่อนให้สมบูรณ์แล้ว ต้องมาทำสมาธิหาสมาธิสมบูรณ์แล้วมาทำปัญญา^{๙๖}

สรุปได้ว่า คำว่า ไตรสิกขา ก็คือสิกขา ๓ หมายถึง ข้อสำหรับศึกษาการศึกษาข้อปฏิบัติที่พึง ศึกษาการฝึกฝนอบรมตนในเรื่องที่พึงศึกษา ๓ อย่าง คือ

- ๑) อธิศีลสิกขาข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางประพฤติ (ทางกายวาจา) อย่างสูง
- ๒) อธิจิตตสิกขาข้อปฏิบัติสำหรับฝึกหัดอบรมจิตเพื่อให้เกิดสมาธิอย่างสูงคือศึกษาเรื่อง จิตอบรมจิตให้สงบมั่นคงเป็นสมาธิ
- ๓) อธิปัญญาสิกขาข้อปฏิบัติสำหรับฝึกหัดอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง

ตารางที่ ๒.๑๕ สรุปความหมายของไตรสิกขา

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)	การพัฒนามนุษย์ให้ดำเนินชีวิตดีงามถูกต้อง ทำให้มีวิถีชีวิตที่เป็นมรรค เป็นทางดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงามของมนุษย์ ต้องเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตน คือ สิกขามรรคกับสิกขาจึงประสานเป็นอันเดียวกัน
พระอุปัชฌาย์	การศึกษาเรื่องที่ควรศึกษา การศึกษาอันยอดเยี่ยมและการศึกษาเพื่อความเป็นพระอเสขะ (ผู้ไม่ต้องศึกษา)
พุทธศาสนิกชน	ศีล สมาธิ ปัญญา ให้ถือว่าเป็นทฤษฎี ถ้าเป็นการปฏิบัติต้องเป็นปัญญา แล้วเป็นศีล แล้วเป็นสมาธิ สำหรับศีล สมาธิ ปัญญา ที่วางไว้เป็นรูปทฤษฎีนี้ก็ไม่ใช่ว่าผิด
ระวี ภาวิไล	ไตรสิกขาเป็นการศึกษาสามประการเป็นกุศโลบายแห่งการพัฒนาตนเอง

๒.๕.๒ ความสำคัญของหลักไตรสิกขา

หลักไตรสิกขา ถือเป็นหลักอันสำคัญที่สุดในการปฏิบัติกิจในพระพุทธศาสนา เป็นสิ่งที่มีค่าหรือมีความหมายขึ้นมาได้ ก็อยู่ตรงที่สามารถดับทุกข์ได้เป็นขั้นๆ อันเป็นผลของการปฏิบัติตามนัยที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความสำคัญของหลักไตรสิกขาดังต่อไปนี้

พระพุทธเจ้า ตรัสถึงเรื่องที่พึงศึกษาในคำว่า ธรรมเป็นเหตุดับกิเลสเพื่อตนไว้ว่าสิกขา ๓ คือ อธิศีลสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา พึงศึกษาเพื่อให้ รากะ โทสะ โมหะ โภคะ อุปาทาหะ

^{๙๖} ระวี ภาวิไล, หัวใจของศาสนาพุทธ, บทความเสนอในการประชุมทางวิชาการ เรื่อง หัวใจของศาสนา, ธรรมสถาน: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๑๗-๑๘ กรกฎาคม, ๒๕๒๘): ๑๘.

ของตนดับไป เพื่อความสงบ เข้าไปสงบ สงบเย็น เพื่อให้ดับ เพื่อสลัดทิ้ง เพื่อความระงับกุศลสังขารทุกประเภท^{๙๗}

ไตรสิกขายังเป็นเครื่องกำจัดกิเลส กองราคะ โทสะ โมหะ หรือโลภ โกรธ หลงที่เป็นอย่างหยาบ หรือว่าห้ามกันมิให้หยาบออกมาจนก่อให้เกิดเจตนากรรม ทางกาย วาจา ใจ เป็นความละเมิดผิดต่างๆ ส่วนสมาธินั้น ได้แก่ความตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์ที่ดีที่ชอบเป็นอารมณ์กรรมฐานเป็นเหตุกำจัดกิเลสที่เป็นนิวรณ์ อันบังเกิดขึ้นทำให้จิตกลัดกลุ้มวุ่นวาย ไม่สงบไม่ตั้งมั่นในทางที่ชอบทั้งกำบังปัญญา มิให้รู้แจ้งเห็นจริงและปัญญา คือ ความเข้าใจถึงสัจธรรม ธรรมที่เป็นตัวความจริงเป็นเครื่องกำจัดกิเลสทุกอย่างได้เป็นอย่างดี^{๙๘}

ในการดับทุกข์กับไตรสิกขาตามหลักแห่งพุทธศาสนา พบว่า สิ่งที่เรียกกันว่า ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นสิ่งควรศึกษา ควรปฏิบัติจนได้ผล จนรู้จริง ๆ ถึงที่สุดว่า ทั้ง ๓ เป็นอย่างไรศีล สมาธิ ปัญญา โดยเนื้อแท้ ก็คือการปฏิบัติเป็นขั้นๆ เพื่อผลอันเดียวกัน คือความพ้นทุกข์เมื่อกล่าวโดยแยกกัน ศีลทั้งหมด ดับทุกข์ หรือโทษหยาบๆ ที่เกิดขึ้นปรากฏอยู่ ทางกาย ทางวาจา ทั้งที่เป็นทุกข์แก่ตนเอง และแก่ผู้อื่น หรือสังคม จงพิจารณาตลึงจะเห็นได้ว่า ศีลทุกข้อ สิกขาบททุกสิกขาบท มีความมุ่งหมายอย่างนี้ และดับทุกข์หรือโทษประเภทนี้ได้จริง

สมาธินั้นดับทุกข์หรือโทษที่ละเอียดยิ่งขึ้นไป คือ ทุกข์ทางใจ แต่เป็นประเภทหยาบคือเกิดอยู่ทางมนโถวาร แล้วเผาผลาญบุคคลผู้นั้นอยู่ภายใน เช่น ความรู้สึกกลัดกลุ้มในทางกามคุณ ความรู้สึกกลัดกลุ้มในทางโทสะ ความรู้สึกกลัดกลุ้มเพราะจิตใจอ่อนเพลียมีนชา ความรู้สึกกลัดกลุ้มเพราะจิตฟุ้งซ่านรำคาญจนเอาเรื่องราวอันใดไม่ได้ และความรู้สึกกลัดกลุ้มเพราะความคิดเกิดปัญญาที่ล่งเลไปหมด การดับความทุกข์เช่นนี้เสียได้ เรียกว่า มีสมาธิที่สำเร็จประโยชน์ หรือที่เรียกว่า มีสมาธิ ก็คือ มีความดับทุกข์ชนิดนี้อยู่ในตนเองนั่นเอง^{๙๙}

สำหรับปัญหาหมายถึงการดับทุกข์ชนิดตัดรากเหง้าของความทุกข์ทั้ง ๒ ประการ ที่กล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งทำให้บุคคลต้องดับด้วยศีล และสมาธินั้นเอง ความดับทุกข์เหล่านั้นเกิดมาจากรากเหง้าของความทุกข์ชนิดที่เหลือวิสัยที่ศีลกับสมาธิจะดับไหวหรือดับได้ ศีล และสมาธิ จะดับได้ก็แต่เพียงความทุกข์ที่เป็นผลผลิตจากรากเหง้าเหล่านั้นเท่านั้น และเรียกว่า ปัญญา ซึ่งหมายถึงความรู้อันถูกต้องแจ่มแจ้งและเด็ดขาด เราจะเห็นได้ว่า ปัญญาเป็นเครื่องมือดับทุกข์ ที่ดับถึงขั้นรากเหง้า เพื่อไม่ให้ทุกข์เกิดขึ้นมาได้อีกต่อไป

ถ้ากล่าวโดยเนื่องกัน ศีลดับทุกข์โทษทางกาย วาจา ได้แล้วย่อมเป็นบันไดหรือเป็นบาทฐานเกิดสมาธิได้โดยง่าย คนที่ไม่มีศีลหรือคนที่กำลังรู้สึกตัวอยู่ว่าตนทุศีล ย่อมไม่สามารถทำจิตให้เป็นสมาธิได้สำเร็จ เพราะฉะนั้นศีลจึงเป็นบันไดหรือเป็นบาทฐานของสมาธิ สมาธินั้นเล่าได้อาศัยศีลแล้วก็ตั้งขึ้นได้โดยง่าย จะเห็นได้ง่ายๆ ว่าบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีจิตใจแจ่มใสปีติปราโมทย์ ในการกระทำที่ถูกต้องของตนอยู่ จิตย่อมสงบเยือกเย็นพร้อมที่จะคิดนึกอะไร ได้เป็นอย่างดีทั้งจะเห็นได้ว่า นอกจาก

^{๙๗} ชุ.จ. (ไทย) ๓๐/๓๑/๑๕๙, ชุ.จ. (ไทย) ๓๐/๗/๖๓-๖๔.

^{๙๘} สมเด็จพระสังฆราช สมเด็จพระญาณสังวร สกลมหาสังฆปริณายก, **สุวณฺณโนวาท**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมพระพุทธศาสนาแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑๐-๑๑๑.

^{๙๙} พุทธทาสภิกขุ, **คำสอนผู้บวชพรชาเดียว**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๖๐-๑๖๑.

มีความสุขใจในส่วนตัวในขั้นนี้แล้ว ยังเป็นเครื่องใช้ให้เกิดคุณสมบัติขั้นต่อไปคือขั้นที่เรียกว่า ปัญญา นั้นเอง ปัญญานั้นเมื่อสมาธิเกื้อหนุนเป็นอย่างดีและถูกต้องแล้ว ย่อมแก่กล้าที่จะทำลายกิเลสได้จริงๆ แม้ในลักษณะที่เนื่องกัน^{๑๐๐}

หลักไตรสิกขายังเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยขั้นต้นก็รักษาศีล คือ ทำตนให้เป็นคนมีระเบียบ มีวินัย ไม่อยู่ตามอารมณ์ ตามความอยากของตัว แต่อยู่อย่างคนมีระเบียบมีวินัย เรียกว่าเป็นคนมีศีล บังคับตัวเองได้ ควบคุมตัวเองได้ ไม่ปล่อยอะไรไปตามชอบใจ ไม่ทำอะไรตามใจตัว แต่มีข้อบังคับให้กระทำ ก็กลายเป็นคนมีศีล ต่อไปก็ฝึกสมาธิ คือการเจริญสมถกรรมฐาน คือจิตให้สงบ ให้ตั้งมั่น ให้อ่อนโยนพอสมควร แล้วต่อไปก็ไปถึงขั้นปัญญา ในขั้นปัญญา เป็นเรื่องของ การพิจารณาศึกษาในเรื่องนั้นอย่างละเอียด ดูอะไรก็ดูอย่างละเอียด ถ้าดูเพียงขั้นสมาธิก็ดูเหมือนเป็นรูป เป็นร่าง แล้วเอาสิ่งนั้นเข้ามาเป็นนิมิต เป็นสิ่งสำหรับดูต่อไป ไม่ว่าวัตถุอะไรที่เราดูแล้วเรานึกดูเมื่อไหร่ก็ได้ มันก็เป็นขั้นสมาธินั้นยังไม่ได้เป็นขั้นปัญญาขั้นปัญญานั้นต้องรู้ว่าอะไรเป็นอะไรถูกต้อง เช่นว่าเรา ดูสิ่งอะไร สติกับปัญญามันมาคู่กัน มาวิเคราะห์ทันที ว่าสิ่งนี้คืออะไร มาจากอะไร อยู่ได้อย่างไร ผลสุดท้ายมันเป็นอย่างไร มองไปคิดไป จนกระทั่งเห็นว่าไม่มีอะไรน่ายึดถือว่าเป็นของเรา ไม่มีอะไรเป็นตัว เป็นตนอย่างแท้จริง มันเป็นแต่เพียงสิ่งที่เกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป เท่านั้น เราจะไปจับเอาตอนหนึ่งตอนใดว่าเป็นตัว เป็นตน เป็นสัตว์ เป็นบุคคล ก็ไม่ได้เพราะถ้าไปยึดอย่างนั้นก็เรียกว่ายึดผิด^{๑๐๑}

ส่วนในการอธิษฐานเพื่อพระนิพพานจึงเป็นกุญแจสำคัญที่สุดเป็นเครื่องวัดสัมมาทิฐิของ นักปฏิบัติว่า ถึงพร้อมด้วยศรัทธา แน่วแน่ในพระรัตนตรัยมากน้อยเพียงใด หรือว่ายังมี วิจิกิจฉา คือ ความลังเลสงสัยในพระพุทธรูป และพระธรรมคำสอนของพระพุทธองค์อยู่อีกและอีกประการหนึ่ง มีความพยายามที่จะเทียบ องค์ของอริยมรรค เข้าใน ไตรสิกขา คือ ข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติที่เป็น หลักสำหรับศึกษา คือฝึกหัดอบรมกาย วาจา ใจ ให้มีปัญญายิ่งขึ้นไป จนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือ พระนิพพาน กล่าวคือ

๑) สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และ สัมมาอาชีวะ จัดเข้าใน อธิศีลสิกขา สิกขาคือศีลอัน ยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง

๒) สัมมาวายามะ สัมมาสติ และ สัมมาสมาธิ จัดเข้าใน อธิจิตตสิกขา สิกขาคือจิตอย่างยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิต เพื่อให้เกิดคุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง

๓) สัมมาทิฐิ และ สัมมาสังกัปปะ จัดเข้าใน อธิปัญญาสิกขา สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญา เพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง^{๑๐๒}

หลักไตรสิกขายังเป็นระบบฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ หรือฝึกฝนอบรมใน ๓ ด้าน ใหญ่ๆ คือทางปัญญา ทางศีล และทางจิต ไตรสิกขา คือ สรุปรูปเนื้อหาของอริยมรรคมีองค์ ๘ ไตรสิกขา กับ อริยมรรคมีองค์ ๘ ก็เป็นอย่างเดียวกันนั่นเองเพราะฉะนั้น ถ้าใครพูดว่าแนวทางปฏิบัติเพื่อพ้นทุกข์ คือ ไตรสิกขา เรียกว่า เขาพูดถูกหรือใครจะพูดว่าแนวทางปฏิบัติเพื่อพ้นทุกข์ คือ อริยมรรคมีองค์ ๘

^{๑๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๒-๑๖๔.

^{๑๐๑} พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ), การเจริญภาวนา, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา สถาบันบันลือธรรม, มปป.), หน้า ๑๑๓.

^{๑๐๒} พระภาสกร ภูริวฑฒโน (ภาวโโล), ปฏิจจสมุปาบท สำหรับคนรุ่นใหม่, (เชียงใหม่ : บริษัทนันทพันธ์พริ้นติ้ง จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๕.

ก็เรียกว่าพุทธุกอีกเหมือนกัน^{๑๐๓} และไตรสิกขายังมีหน้าที่สำคัญ คือ ๑) ศีล มีหน้าที่กำจัดกิเลสชั้นหยาบ ที่แสดงออกมาทางกาย วาจาให้หมดไป (วิติกมกิเลส) ๒) สมาธิ มีหน้าที่กำจัดกิเลสอย่างกลาง เช่น นิวรณ์ธรรม ๕ มีกามฉันทนิวรณ์เป็นต้น ให้หมดไป (ปริยฐานกิเลส) ๓) ปัญญา มีหน้าที่กำจัดกิเลสอย่างละเอียด ได้แก่อนุสัยกิเลส ๗ ประการมี กามราคานุสัยเป็นต้นให้หมดไป (อนุสัยกิเลส)

นอกจากนี้ในที่ยังได้แสดงไว้ในแง่อื่นๆ เช่น ศีล เป็น ตทังคปหาน (ละกิเลสได้ด้วยองค์ธรรมนั้นๆ) สมาธิ เป็น วิกขัมภนปหาน (ละกิเลสได้ด้วยการข่มใจไว้) และ ปัญญา เป็น สมุจเฉทปหาน (ละกิเลสได้เด็ดขาด) หรือศีลเป็นเครื่องละทุจจริตสมาธิเป็นเครื่องละตัณหา และปัญญาเป็นเครื่องละทิฏฐิ(มิจฉาทิฏฐิ) ดังนี้เป็นต้น^{๑๐๔}

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ไตรสิกขาหรือสิกขาเป็นข้อที่จะต้องศึกษา ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา คือฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุด คือพระนิพพานจึงถือกันเป็นหลักอันสำคัญที่สุด ในการปฏิบัติกิจในพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ประการแรก เป็นสิ่งที่มีค่าหรือมีความหมายตรงที่ดับทุกข์ได้เป็นขั้นๆ อันเป็นผลของการปฏิบัติตามหลัก ๓ ประการดังกล่าว ประการที่สอง เป็นเครื่องกรองหรือทำลายกิเลส ทำให้คนประพฤติดีมีจิตใจดี คิดดี มีความรู้ และเห็นในสิ่งที่ถูกต้องที่ควร

ฉะนั้น ศีล สมาธิ ปัญญา ก็คือการศึกษาปฏิบัติเป็นขั้นๆ เพื่อผลอันเดียวกัน คือความพ้นทุกข์ เมื่อกล่าวโดยแยกกัน ศีลทั้งหมด ดับทุกข์ หรือโทษหายๆ ที่เกิดขึ้นปรากฏอยู่ ทางกาย ทางวาจา ทั้งที่เป็นทุกข์แก่ตนเอง และแก่ผู้อื่น หรือสังคม ส่วนสมาธินั้น ดับทุกข์หรือโทษที่ละเอียดยิ่งขึ้นไป คือทุกข์ทางใจ แต่เป็นประเภทหายาบ สำหรับปัญญาเป็นเครื่องมือดับทุกข์ ที่ดับถึงขั้นรากเหง้า เพื่อไม่ให้ทุกข์เกิดขึ้นมาได้อีกต่อไป ดังนั้น หากบุคคลหรือมนุษย์ผู้ใดได้ปฏิบัติตนเองตามหลักไตรสิกขาแล้ว จะสามารถพัฒนาบุคคลให้มีการดำเนินชีวิตไปในวิถีทางที่ถูกต้อง ดึงงามส่งผลต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม ตลอดจนการทำงานในองค์กร/หน่วยงานด้วย

ตารางที่ ๒.๑๖ สรุปความสำคัญของหลักไตรสิกขา

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมเด็จพระสังฆราช สมเด็จพระญาณสังวร สกลมหาสังฆปริณายก พุทธทาสภิกขุ	ไตรสิกขาเป็นเครื่องกำจัดกิเลส กองราคะ โทสะ โมหะ หรือโลภ โกรธ หลง ไตรสิกขาเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อดับทุกข์ของมนุษย์ใน ๓ ด้าน คือ ศีลดับทุกข์ทางกาย วาจา สมาธิดับทุกข์ทางใจ และปัญญาคือการดับรากเหง้าแห่งทุกข์เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก

^{๑๐๓} เสฐียรพงษ์ วรรณปก, คำบรรยายพระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗.

^{๑๐๔} พิสิฐ เจริญสุข, คู่มือการอบรมสมาธิ, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๕๒), หน้า ๔๐-๔๑.

ตารางที่ ๒.๑๖ สรุปความสำคัญของหลักไตรสิกขา (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ)	๑. ศีล คือ การฝึกตนให้มีระเบียบ วินัย ไม่อยู่ตามอารมณ์ ๒. สมาธิ คือ การทำจิตให้สงบ ตั้งมั่น อ่อนโยน ๓. ปัญญา คือ การฝึกใคร่ครวญ ไตร่ตรองโดยละเอียด
พระภาสกร ฐิริวฑฒโน (ภาวิไล), (๒๕๕๐, หน้า ๑๔๕).	๑. ศีล คือ การฝึกอบรมในทางความประพฤติ ๒. สมาธิ คือ การฝึกจิตให้เกิดคุณธรรม ๓. ปัญญา คือ การฝึกปัญญาให้เกิดความรู้แจ้ง

๒.๕.๓ หลักไตรสิกขาสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ

การศึกษาตามแนวทางพระพุทธศาสนาไว้ในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๐ พระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอกกทุก ติกกนิบาต สมณวรรค หมวดว่าด้วยสมณะ สมณสูตร ว่าพระผู้มีพระภาคตรัสว่า ภิกษุทั้งหลาย กิจที่สมณะควรทำเป็นของสมณะ ๓ ประการนี้ กิจที่สมณะควรทำเป็นของสมณะ ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ ๑. การสมาทานอภิสีลสิกขา (สิกขาคือศีลอันยิ่ง) ๒. การสมาทานอภิจิตสิกขา(สิกขาคือจิตอันยิ่ง) ๓. การสมาทานอภิปญญาสิกขา (สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง) กิจที่สมณะควรทำ เป็นของสมณะ ๓ ประการ เพราะเหตุนี้แล เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอภิสีลสิกขา เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอภิจิตสิกขา เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอภิปญญาสิกขา” ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้แล^{๑๐๕} ภิกษุทั้งหลาย ลาดติดตามฝูงโคไปข้างหลังร้องว่า “แม้ตัวเราก็เป็นโค แม้ตัวเราก็คือโค” แต่มันไม่มีสีเหมือนโค ไม่มีเสียงเหมือนโค ไม่มีรอยเท้าเหมือนโค มันเพียงแต่ติดตามฝูงโคไปข้างหลังเท่านั้น ร้องว่า “แม้ตัวเรา ก็เป็นโค แม้ตัวเราก็คือโค” แม้ฉันใด ภิกษุบางรูปในธรรมวินัยนี้ ก็ฉันนั้นเหมือนกัน ติดตามไปข้างหลังหมู่ภิกษุ ประกาศตนว่า “แม้เราก็คือภิกษุ แม้เราก็คือภิกษุ” แต่เธอไม่มีความพอใจในการสมาทาน อภิสีลสิกขาเหมือนภิกษุอื่น ไม่มีความพอใจในการสมาทานอภิจิตสิกขาเหมือนภิกษุอื่น ไม่มีความพอใจในการสมาทานอภิปญญาสิกขาเหมือนภิกษุอื่น ภิกษุนั้นเพียงแต่ติดตามไปข้างหลังหมู่ภิกษุ ประกาศตนว่า “แม้เราก็คือภิกษุ แม้เราก็คือภิกษุ” เท่านั้น เพราะเหตุนี้แล เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอภิสีลสิกขา เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอภิจิตสิกขา เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอภิปญญาสิกขา” ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้แล^{๑๐๖}

ภิกษุทั้งหลาย คหบดีชาวนามีกิจที่ต้องทำในเบื้องต้น ๓ ประการนี้ กิจที่ต้องทำในเบื้องต้น ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ คหบดีชาวนามีโลกนี้ ในเบื้องต้น ๑. ต้องไถคราดนาให้เรียบร้อย ๒. ต้องเพาะพืชลงไปตามกาลที่ควร ๓. ต้องไขน้ำเข้าบ้าง ระบายน้ำออกบ้างตามกาลที่ควร คหบดีชาวนามีกิจที่ต้องทำในเบื้องต้น ๓ ประการนี้แล ฉนั้นใด ภิกษุก็ฉันนั้นเหมือนกันแล มีกิจที่ต้องทำในเบื้องต้น ๓ ประการนี้ กิจที่ต้องทำในเบื้องต้น ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ ๑. การสมาทานอภิสีลสิกขา

^{๑๐๕} อภ.ติก.(ไทย) ๒๐/๘๒/๓๐๘.

^{๑๐๖} อภ.ติก.(ไทย) ๒๐/๘๓/๓๐๙.

๒. การสมาทานอธิจิตสิกขา ๓. การสมาทานอธิปัญญาสิกขา ภาษุณีกิจที่ต้องทำในเบื้องต้น ๓ ประการนี้แล เพราะเหตุนี้แล เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอธิศีลสิกขา เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอธิจิตสิกขา เราจักมีความพอใจอย่างยิ่งในการสมาทานอธิปัญญาสิกขา” ภาษุณีทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้แล^{๑๐๗}

ภาษุณีทั้งหลาย สิกขา ๓ ประการนี้ สิกขา ๓ ประการ อะไรบ้างคือ ๑. อธิศีลสิกขา ๒. อธิจิตสิกขา ๓. อธิปัญญาสิกขา

อธิศีลสิกขา เป็นอย่างไร คือ ภาษุณีในธรรมวินัยนี้มีศีล ฯลฯ สมาทานศึกษาอยู่ในสิกขาบททั้งหลายนี้เรียกว่า อธิศีลสิกขา

อธิจิตสิกขา เป็นอย่างไร คือ ภาษุณีในธรรมวินัยนี้สงัดจากกามทั้งหลาย ฯลฯ บรรลุจตุตถฌาน ไม่มีทุกข์ ไม่มีสุข มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ นี้เรียกว่า อธิจิตสิกขา

อธิปัญญาสิกขา เป็นอย่างไร คือ ภาษุณีในธรรมวินัยนี้รู้ชัดตามความเป็นจริงว่า “นี้ทุกข์ ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา” นี้เรียกว่า อธิปัญญาสิกขา ภาษุณีทั้งหลาย สิกขา ๓ ประการแล^{๑๐๘}

พุทธพจน์ข้างต้น ถือเป็นคำจำกัดความที่พุทธศาสนิกชนทั้งหลายควรศึกษาให้รู้แจ้งดังความหมายของไตรสิกขาในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา ๓ ประการ เพื่อฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไป จนบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือพระนิพพาน^{๑๐๙}

คำว่า ไตรสิกขา มีรากศัพท์มาจากคำสองคำ คือ ๑) ไตร หรือ ตรี เป็นภาษาสันสกฤต ตรงกับภาษาบาลีว่า ตี แปลว่า สาม และ ๒) คำว่า สิกขา เป็นภาษาบาลี ตรงกับภาษาสันสกฤตว่า ศึกษา หมายถึง การศึกษา การปฏิบัติ และการอบรมความประพฤติให้บริสุทธิ์^{๑๑๐} การศึกษาและของเขตของการศึกษาในวิมุตติมรรค ระบุว่า สิกขา หมายถึง การศึกษาเรื่องที่ควรศึกษา การศึกษาอันยอดเยี่ยมและการศึกษาเพื่อความเป็นพระอเสขะ (ผู้ไม่ต้องศึกษา)^{๑๑๑} ซึ่งอีกความหมายไตรสิกขา หมายถึง การพัฒนามนุษย์ให้ดำเนินชีวิตตั้งงามถูกต้อง ทำให้มีวิถีชีวิตที่เป็นมรรค เป็นทางดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิตที่ถูกต้องตั้งงามของมนุษย์ ต้องเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตน คือ สิกขามรรคกับสิกขาจึงประสานเป็นอันเดียวกัน เมื่อมองในแง่อริยสัจ ๔ ก็เป็นอริยมรรค คือ วิถีชีวิตอันประเสริฐเมื่อเป็นมรรคก็ดำเนินก้าวหน้าไปสู่จุดหมายโดยกำจัดสมุทัยให้หมดไป ช่วยให้เราใช้ชีวิตที่พึ่งพาวิชา ตัณหา อุปทาน น้อยลงไป ไม่อยู่ใต้อำนาจครอบงำของมัน พร้อมกับที่เรามีปัญญาเพิ่มขึ้นและดำเนินชีวิตด้วยปัญญา มากขึ้นตามลำดับจนกระทั่งในที่สุดพอสมุทัยหมดทุกข์ก็หมดก็บรรลุเป้าหมายเป็น นิโรธ โดย

^{๑๐๗} อัง.ติก.(ไทย) ๒๐/๘๔/๓๑๐.

^{๑๐๘} อัง.ติก.(ไทย) ๒๐/๘๐/๓๑๘-๓๑๙.

^{๑๐๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๐๗.

^{๑๑๐} อัง.ติก.(ไทย) ๒๐/๙๑/๓๒๐.

^{๑๑๑} พระอุปัชฌาย์, วิมุตติมรรค, แปลโดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตฺโต) และคณะ, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๔.

สมบุรณ์^{๑๑๒} นอกจากนี้ทางด้านพุทธทาสภิกขุได้ให้ความหมาย ศีล สมาธิ ปัญญา ให้ถือว่าเป็นทฤษฎี ถ้าเป็นการปฏิบัติต้องเป็นปัญญา แล้วเป็นศีล แล้วเป็นสมาธิ สำหรับศีล สมาธิ ปัญญา ที่วางไว้เป็นรูปทฤษฎีนี้ก็ไม่ใช่ว่าผิด ถูกตามรูปของทฤษฎี คือเรียงตามลำดับจากต่ำไปหาสูง แต่พอถึงที่ปฏิบัติแล้ว ต้องดึงปัญญามานำหน้าและปัญญานั้นจะงอกงามเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ ไป เพราะว่ามีสมาธิแล้ว ปัญญา ก็จะงอกงามกว่าเดิม ปัญญาจึงให้ศีล สมาธิเดินไปถูกทางแล้ว ก็จะเพิ่มกำลังให้แก่ปัญญาให้สูงขึ้นไป^{๑๑๓} อีกความหมายของไตรสิกขา หมายถึง การศึกษาสามประการตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นกุศโลบายแห่งการพัฒนาตนเองที่ถูกต้องของมนุษย์ทุกคน เป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งหลาย อันจะนำไปสู่อารยะธรรมที่ถูกต้อง^{๑๑๔} นอกจากนี้ เสฐียรพงษ์ วรรณปก ได้ให้ความหมาย ไตรสิกขา คือ อริยมรรคมีองค์ ๘ แต่พูดในฐานะที่เป็นระบบฝึกฝนอบรม เมื่อจัดเป็นระบบฝึกฝนอบรมก็จะฝึกฝนสามมิติ เท่านั้น คือ ทางด้านปัญญาทางด้านศีล ทางด้านจิต และทางด้านปัญญา เป็นเรื่องทางความรู้ ความเข้าใจแนวคิด ค่านิยมที่ถูกต้องทางด้านศีล การควบคุมพฤติกรรม ทางกาย ทางวาจาให้อยู่ในกรอบ สอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจทางด้านจิต เป็นการพัฒนาจิตให้มีสมาธิ พัฒนาจิตให้มีความเพียร พัฒนาจิตให้มีสติ ดังนั้น ศีล สมาธิ ปัญญา ๓ องค์ประกอบนี้เป็น ๓ มิติ ต้องทำไปด้วยกัน เรื่องเดียวกันทำไปด้วยกัน เพื่อจุดประสงค์เดียวกัน จึงตรัสรวมกัน ไม่ได้หมายความว่าต้องทำศีลก่อนให้สมบุรณ์ แล้วต้องมาทำสมาธิ ทำสมาธิสมบุรณ์แล้ว มาทำปัญญา^{๑๑๕}

กล่าวได้ว่าไตรสิกขาคือ หมายถึง ข้อปฏิบัติ ๓ ชั้น คือ ๑. ชั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติ เพื่อความปกติสงบเรียบร้อย ไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน ข้อปฏิบัติเหล่านี้เรียกว่า ศีลสิกขา แปลว่า สิ่งที่ควรศึกษาอบรม เป็นชั้นศีล ๒. ชั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงานคือ พิจารณาความเป็นจริง เพื่อเป็นพื้นฐานของการเจริญปัญญา การฝึกบังคับจิตใจให้ตั้งมั่นโดยระลึกทั่วตัวพร้อม ดังนี้เรียกว่า จิตตสิกขา ๓. ชั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่งทั้งปวงให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง หมายถึง กาฝึกฝนอบรมจนเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงในสิ่งทั้งปวงถึงกับเกิดความสลดสังเวชเบื่อหน่ายในสิ่งที่ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และเป็นอนัตตาได้จริง ๆ การฝึกฝนเช่นนี้เรียกว่า ปัญญาสิกขา^{๑๑๖} กล่าวได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์ในทางพระพุทธจะอยู่ในคำว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมมากที่สุด

^{๑๑๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), หัวใจพระพุทธศาสนา, วารสารพุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๕๐): ๗.

^{๑๑๓} พุทธทาสภิกขุ, **วิธีแก้ปัญหาชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงธรรม, ม.ม.ป.), หน้า ๑๙๘.

^{๑๑๔} ระวี ภาวิไล, **หัวใจของศาสนาพุทธ**, (บทความเสนอในการประชุมทางวิชาการ เรื่อง หัวใจของศาสนา), (ธรรมสถาน มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑๗-๑๘ กรกฎาคม, ๒๕๒๘): ๑๘.

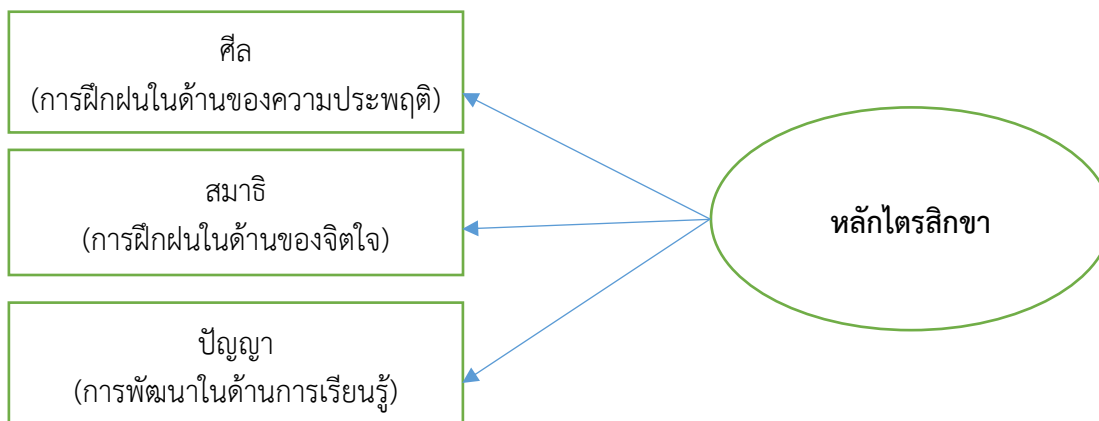
^{๑๑๕} เสฐียรพงษ์ วรรณปก, **“มัชฌิมาปฏิปทา: สายกลางสองมิติ” ในคอลัมน์ ธรรมะใต้ธรรมาสน์**, (หนังสือพิมพ์ข่าวสด ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙): ๒๙.

^{๑๑๖} บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙๘.

ตารางที่ ๒.๑๗ หลักไตรสิกขากับการพัฒนาสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, อง.ตึก.(ไทย) ๒๐/๘๒/๓๐๘-๓๑๙	๑. อธิศีลสิกขา คือ ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทาง ความประพฤติอย่างสูง ๒. อธิจิตสิกขา (สิกขาคือจิตอันยิ่ง) ข้อปฏิบัติสำหรับ ฝึกอบรมจิต เพื่อให้เกิดคุณธรรม ๓. อธิปัญญาสิกขา (สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง) ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญา
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)	การพัฒนามนุษย์ให้ดำเนินชีวิตดีงามถูกต้อง ทำให้มีวิถี ชีวิตที่เป็นมรรค เป็นทางดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิตที่ ถูกต้องดีงามของมนุษย์ ต้องเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตน คือ สิกขามรรคกับสิกขาจึงประสานเป็นอันเดียวกัน
พุทธทาสภิกขุ	ศีล สมาธิ ปัญญา ให้ถือว่าเป็นทฤษฎี ถ้าเป็นการปฏิบัติ ต้องเป็นปัญญา แล้วเป็นศีล แล้วเป็นสมาธิ สำหรับศีล สมาธิ ปัญญา ที่วางไว้เป็นรูปทฤษฎีนี้ก็ไม่ใช่ว่าผิด
พระอุปติสสเถระ	การศึกษาเรื่องที่ควรศึกษา การศึกษาอันยอดเยี่ยมและ การศึกษาเพื่อความเป็นพระอเสขะ (ผู้ไม่ต้องศึกษา)
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)	ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา ๓ ประการ เพื่อ ฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไป จนบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือพระนิพพาน
บุญมี แทนแก้ว	๑. ขั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติเพื่อความ ปกติสงบเรียบร้อยไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน ๒. ขั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงาน ๓. ขั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่ง ทั้งปวงให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็น จริง
เสฐียรพงษ์ วรรณปก	เป็นระบบฝึกฝนอบรม เมื่อจัดเป็นระบบฝึกฝนอบรมก็ จะฝึกฝนสามมิติ เท่านั้นคือ ทางด้านปัญญาทางด้านศีล ทางด้านจิต และทางด้านปัญญา
ระวี ภาวิไล	ไตรสิกขาเป็นการศึกษาสามประการเป็นกุศโลบายแห่ง การพัฒนาตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปประกอบของหลักไตรสิกขา ในการศึกษา
ได้



แผนภาพที่ ๒.๖ องค์ประกอบของหลักไตรสิกขา

ที่มา : สังเคราะห์จากการคำคว่ำหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก คัมภีร์ สุตตันตปิฎก อังคุตตร
นิกาย ติกนิบาต (ภาษาไทย) เล่ม ๒๐ ข้อ ๘๒ หน้า ๓๐๘-๓๑๙.

จากการทบทวนวรรณกรรมองค์ประกอบของหลักไตรสิกขาประกอบของหลักไตรสิกขา ที่
การศึกษามาสามารถสรุปใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประปรอบด้วย

๑. ศีล หมายถึง มีความประพฤติตนห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย ทำให้การทำงานในองค์กร
มีประสิทธิภาพ และนอบน้อม พุดจาไพเราะ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ยึดมั่นในความ
ซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมาในอบายมุขทั้งหลาย ย่อมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความ
เชี่ยวชาญในงานได้ มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ จะทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความ
ถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้ มีรูปแบบการทำงานที่เพียรพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคิดดี พุทธิกรรมดี วาจาดี จะเป็น
ประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม

๒. สมาธิ หมายถึง มีความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด
สามารถบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็ม
กำลัง ทำให้ผู้รับบริการประทับใจ มีความเพียรพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ก็
สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้ มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง
จะสามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

๓. ปัญญา หมายถึง มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างผลงาน
ที่โดดเด่นและแตกต่างโดยที่ไม่มีใครทำมาก่อน นำความรู้ ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์การบริการที่เกินความ
คาดหมาย ทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วน
ของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อกรงาน ช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ได้ การใช้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา ความประพฤตินี้ไม่มีข้อเสียหาย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

จังหวัดนนทบุรี เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางของประเทศไทย จัดตั้งขึ้นครั้งล่าสุดโดยพระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครนายก พุทธศักราช ๒๔๘๙ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๔๘๙

ปัจจุบัน จังหวัดนนทบุรีจัดเป็นพื้นที่ในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร มีขนาดเนื้อที่ใหญ่เป็นอันดับที่ ๗๕ ของประเทศ (รวมกรุงเทพมหานคร) แต่มีประชากรหนาแน่นที่สุดเป็นอันดับที่ ๒ รองจากกรุงเทพมหานคร

๒.๖.๑ การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี

พื้นที่จังหวัดนนทบุรีประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๔๖ แห่ง แบ่งตามประเภทและอำนาจบริหารจัดการภายในท้องที่ได้เป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง เทศบาล ๑๘ แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล ๒๗ แห่ง ได้แก่^{๑๓๗}

๑. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ๑ แห่ง

๒. เทศบาลนคร ๒ แห่ง

- | | |
|---------------------|----------------------|
| ๑) เทศบาลนครนนทบุรี | ๒) เทศบาลนครปากเกร็ด |
|---------------------|----------------------|

๓. เทศบาลเมือง ๕ แห่ง

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| ๑) เทศบาลเมืองบางบัวทอง | ๒) เทศบาลเมืองบางกรวย |
| ๓) เทศบาลเมืองบางศรีเมือง | ๔) เทศบาลเมืองพิมลรา |
| ๕) เทศบาลเมืองบางคูรัด | |

๔. เทศบาลตำบล ๑๑ แห่ง

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ๑) เทศบาลตำบลปลายบาง | ๒) เทศบาลตำบลบางม่วง |
| ๓) เทศบาลตำบลบางใหญ่ | ๔) เทศบาลตำบลไทรน้อย |
| ๕) เทศบาลตำบลไทรมา | ๖) เทศบาลตำบลศาลากลาง |
| ๗) เทศบาลตำบลเสาธงหิน | ๘) เทศบาลตำบลบางเลน |
| ๙) เทศบาลตำบลบ้านบางม่วง | ๑๐) เทศบาลตำบลบางสีทอง |
| ๑๑) เทศบาลตำบลบางพลับ | |

๕. องค์การบริหารส่วนตำบล ๒๗ แห่ง

^{๑๓๗} ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี, ข้อมูลบุคลากรท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://nonlocal.go.th/public/databaselist/data/databaselist/databaselist_category_id/2/menu/272 [๒๘ กันยายน ๒๕๖๒].

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ๑) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยพัฒนา | ๒) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองขวาง |
| ๓) องค์การบริหารส่วนตำบลขุนศรี | ๔) องค์การบริหารส่วนตำบลไพรใหญ่ |
| ๕) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเพรางาย | ๖) องค์การบริหารส่วนตำบลราษฎร์นิยม |
| ๗) องค์การบริหารส่วนตำบลไพรน้อย | ๘) องค์การบริหารส่วนตำบลมหาสวัสดิ์ |
| ๙) องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนทอง | ๑๐) องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุน |
| ๑๑) องค์การบริหารส่วนตำบลบางรักพัฒนา | ๑๒) องค์การบริหารส่วนตำบลลำโพ |
| ๑๓) องค์การบริหารส่วนตำบลละหาร | ๑๔) องค์การบริหารส่วนตำบลบางคูรัด |
| ๑๕) องค์การบริหารส่วนตำบลบางรักใหญ่ | ๑๖) องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง |
| ๑๗) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่ | ๑๘) องค์การบริหารส่วนตำบลบางใหญ่ |
| ๑๙) องค์การบริหารส่วนตำบลบางแม่นาง | ๒๐) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองข่อย |
| ๒๑) องค์การบริหารส่วนตำบลอ้อมเกร็ด | ๒๒) องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะเกร็ด |
| ๒๓) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าอิฐ | ๒๔) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองพระอุดม |
| ๒๕) องค์การบริหารส่วนตำบลบางตะไนย์ | ๒๖) องค์การบริหารส่วนตำบลบางรักน้อย |
| ๒๗) องค์การบริหารส่วนตำบลบางกร่าง | ๒๘) องค์การบริหารส่วนตำบลบางไผ่ |

๒.๖.๒ วิสัยทัศน์และพันธกิจ

การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้^{๑๑๘}

๑. พัฒนาระบบการบริหารงานและปรับบทบาทของกลุ่มส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดและอำเภอให้มีขีดความสามารถในการส่งเสริมความสามารถทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นส่วนกลางประสานการพัฒนา ระหว่างภาค ราชการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล และความต้องการของประชาชน

๒. ส่งเสริม และสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง สามารถพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่ ปราศจากยาเสพติด ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และสามารถตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น อย่างสอดคล้องเหมาะสม

๓. ส่งเสริม และสนับสนุนประชาชนให้เกิดความตระหนักในความสำคัญและเข้ามีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการท้องถิ่นของตนเอง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศซึ่งสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙

^{๑๑๘} ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี, วิสัยทัศน์และพันธกิจ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://nonlocal.go.th/public/visionmision/data/index/menu/244> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๒].

การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย ๒๐ ปี และยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปและพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการพัฒนาพร้อมทั้งการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการปฏิบัติราชการแก่บุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึงและที่สำคัญคือการพัฒนาสมรรถนะสากลแก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับการเติบโตของท้องถิ่นและการแข่งขันของประเทศ เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค “Thailand ๔.๐” แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการที่การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค Thailand ๔.๐ ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค ๔.๐ อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีแนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่

๑. กำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) อีกไม่นานจะเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว แน่นนอนว่าปรากฏการณ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลา เกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสูญเสีย องค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้น สิ่งที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรต้องเริ่มเคลื่อนไหวแล้วในตอนนี้ คือ การหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นเก่าไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนนิยามของคำว่า “เกษียณอายุ” เสียใหม่ ซึ่งอาจยืดเวลาออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องผูกกับตัวเลข “๖๐ ปี” เท่านั้น หรืออาจจะวางแนวทางในการนำผู้สูงอายุที่เกษียณอายุ ราชการที่ยังมีศักยภาพมาร่วมทำงานรูปแบบของที่ปรึกษาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ผู้สูงอายุ ในท้องถิ่นมาร่วมทำงานในโครงการ หรือกิจกรรมพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการขับเคลื่อนสังคมสูงอายุตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ

๒. รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไปเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค ๔.๐ รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจาก อุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนในความรับผิดชอบให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นและหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น - โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้นการเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) ได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมากอาจสร้างผลกระทบต่อกรมส่งเสริม

การปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากมายได้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลก และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๓. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลก อินเทอร์เน็ต แม้แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี ๒๐๒๐ ดังนั้นในอนาคตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีแผนแล้วว่าจะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

๔. สังคมของการมีส่วนร่วมในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การพัฒนา การบริหาร การบริการ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลการปกครองท้องถิ่น หรือการบริการสาธารณะใดๆ ก็ตามหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถระดมการมีส่วนร่วมในการออกแบบ แลกเปลี่ยนไอเดีย ก็สามารถทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและสร้างโอกาสให้บุคลากร รวมถึงประชาชน ผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

๕. การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากโลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The “e” decade (ยุค e เช่น e-Learning, e-Book, E-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The “s” decade หรือ ยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็ Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่หน่วยงานที่บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ Facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกหาช่องทางในการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

๖. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นในอนาคตองค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถ ดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำภารกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาบุคลากรและองค์กร ไปสู่จุดนั้นให้ได้ และแนวโน้มดังกล่าวนี้คือปัจจัยเร่งความเปลี่ยนแปลงของระบบทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ^{๑๑๙}

^{๑๑๙} กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๙, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.dla.go.th/visit/stategics.pdf> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๒].

๑ ข้อมูลองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จัดทำขึ้นโดยการประชุมร่วมกันระหว่างประชาคมท้องถิ่นระดับจังหวัด คณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัด และภาคีเครือข่ายการพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนนทบุรี ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ โดยนายยุทธศาสตร์การพัฒนารองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนนทบุรี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) มาปรับใช้ ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ ๑๒) แผนพัฒนาประจําภูมิภาคท้องถิ่นตั้งอยู่ แผนพัฒนาจังหวัดนนทบุรี นโยบายรัฐบาลตลอดจนนโยบายของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ปัญหา/ความต้องการของประชาชนท้องถิ่นดำเนินการ ดังนี้

(๑) วิเคราะห์ศักยภาพของจังหวัดประกอบด้วย ๒ ประเด็นคือการเป็นเมืองที่อยู่อาศัยของประชาชนทุกระดับและความพร้อมในการพัฒนาเมืองที่มีเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

(๒) วิเคราะห์ตำแหน่งการพัฒนาของจังหวัด ๒ ด้านคือเมืองที่อยู่อาศัยมีคุณภาพและเมืองที่มีเศรษฐกิจ สร้างสรรค์

(๓) วิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ

๓.๑ แนวทางพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับชาติได้แก่ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ภายใต้วิสัยทัศน์ "ประเทศที่มั่นคงประชาชนมีคุณภาพยั่งยืน") และประเทศไทย ๔.๐ (THAILAND 4.0)

๓.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ แก้ไขปัญหาวิกฤตสิ่งแวดล้อมและการส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- ยุทธศาสตร์ที่ ๙. : การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจเรื่องการพัฒนาเมืองและพัฒนา

เมืองปริมณฑลให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบริการธุรกิจและการพาณิชย์ศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ ศูนย์บริการด้านสุขภาพและการศึกษาและเมืองที่อยู่อาศัย

๓.๓ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อรับทราบความต้องการและศักยภาพของประชาชน (ตามพรมณ์ ว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการพ.ศ. ๒๕๕๑)

๓.๔ มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกันทุกภาคส่วนเพื่อวางยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและศักยภาพของจังหวัด

๒ ข้อมูลเทศบาลนครนนทบุรี

เทศบาลนครนนทบุรีได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์รวม รวมทั้งแผนงานโครงการของแผนพัฒนาเทศบาลนครนนทบุรีสี่ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ดังนี้

วิสัยทัศน์

"นครนนท์เมืองน่าอยู่ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีบริการที่เป็นเลิศ และบริหารจัดการที่ดี"

พันธกิจ

๑. พัฒนาสภาพแวดล้อมของชุมชนเมือง ให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน
๒. ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน ในด้านการศึกษา กีฬา นันทนาการ สาธารณสุข สวัสดิการต่าง ๆ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น
๓. ส่งเสริมอาชีพ และสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประชาชน
๔. สร้างเสริมระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
๕. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้ทั่วถึงร่วมจัดทำและควบคุมผังเมืองให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของเมืองรวมถึงการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๖. พัฒนาคุณภาพการบริการโดยเน้นการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรตลอดจนการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เหมาะสม

เป้าประสงค์รวม

๑. เทศบาลนครนนทบุรีเป็นเมืองน่าอยู่มีสิ่งแวดล้อมสะอาด สบาย สะอาด และปลอดภัย ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
๒. เทศบาลนครนนทบุรีเป็นเมืองที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีมีมาตรฐานด้วยการบริหารจัดการที่ดี ประชาชนมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย
๓. เทศบาลนครนนทบุรีเป็นเมืองที่ใช้นวัตกรรมทันสมัยในการให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกันรองรับการอยู่อาศัยของคนทุกระดับ

ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน ให้มีสุขภาวะที่ดี มีรายได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กรพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมกับประชาชน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเร่งพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดยืนทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของเทศบาลนครนนทบุรีตามแผนพัฒนาเทศบาลนครนนทบุรีสี่ปี (พ.ศ.2561-2564) พิจารณาจากศักยภาพเชิงพื้นที่ และแนวโน้มที่จะเป็นในอนาคต ดังนี้^{๑๒๐}

^{๑๒๐} ข้อมูลเทศบาลนครนนทบุรี, แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี เทศบาลนครนนทบุรี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://nakornnont.go.th/files/com_strategy/2020-07_71f89ddf74e6965.pdf [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

๓ ข้อมูลเทศบาลนครปากเกร็ด

วิสัยทัศน์เทศบาลนครปากเกร็ด

"แหล่งการศึกษาชั้นดี ที่อยู่อาศัยชั้นนำ ถิ่นวัฒนธรรมดั้งเดิม ประชาชนร่วมเสริมการพัฒนา"

พันธกิจ

๑. ด้านการจัดการศึกษาบำรุงรักษาศาสนา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น
๒. ด้านการจัดการปรับปรุงบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพื้นที่สาธารณะและถิ่นที่อยู่อาศัย
๓. ด้านการพัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษาเส้นทางคมนาคม การจราจรและการสาธารณสุขปโภคในพื้นที่
๔. ด้านส่งเสริมและพัฒนาบริการสาธารณสุข สวัสดิการสังคมและ การส่งเสริมคุณภาพชีวิต
๕. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การประกอบอาชีพ
๖. ด้านส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆในการพัฒนาท้องถิ่น
๗. ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ยุทธศาสตร์

๑. ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
๒. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๓. ด้านพัฒนาระบบการคมนาคม และสาธารณสุขปโภค
๔. ด้านสาธารณสุข และสวัสดิการสังคม
๕. ด้านเศรษฐกิจชุมชน และการท่องเที่ยว
๖. ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน
๗. ด้านการบริหารและการบริการ

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมและพัฒนากิจการจัดการศึกษา
๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดหน่วยงานอื่น
๓. ส่งเสริมศาสนาพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้
๔. ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์

จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของเทศบาลนครปากเกร็ด

เทศบาลนครปากเกร็ดได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning ภายใต้วิสัยทัศน์ "แหล่งการศึกษาชั้นดีที่อยู่อาศัยชั้นนำ ถิ่นวัฒนธรรมดั้งเดิม ประชาชนร่วมเสริมการพัฒนา " เป็น ๔ ด้านหลัก ได้แก่

๑. ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม
๒. ด้านการพัฒนาเชิงกายภาพและสภาพแวดล้อมควบคู่กับการรักษาสมดุลทางธรรมชาติและเตรียมความพร้อมในการเผชิญต่อภัยพิบัติและการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ
๓. ด้านการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น
๔. การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและการจัดบริการสาธารณะที่เป็นเลิศภายใต้หลักธรรมาภิบาล^{๑๒๑}

๔ ข้อมูลองค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง หรือเทศบาลเมืองใหม่บางบัวทอง วิสัยทัศน์

“จัดการศึกษาให้มีความก้าวหน้า และพัฒนาเป็นเมืองที่น่าอยู่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน”

พันธกิจ

๑. วางแผนการจัดทำกรอบนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน จัดทำและติดตามประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมตามสภาพของท้องถิ่น
๒. วิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการวางรากฐานการพัฒนาท้องถิ่น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาทดแทนหรือปรับปรุงระบบงานปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
๓. วิเคราะห์การจัดตั้ง ยุบเลิก หรือรวมหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินพันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง
๔. วิเคราะห์และจัดทำงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณของหน่วยงาน
๕. จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเผยแพร่ผลการดำเนินงานประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสาธารณชน

^{๑๒๑} ข้อมูลเทศบาลนครปากเกร็ด, แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เทศบาลนครปากเกร็ด, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.pakkretcity.go.th/images/pdf/structure13-1.pdf> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน / สังคม / ความปลอดภัย และการรักษาความสงบเรียบร้อย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์ยกรรม การท่องเที่ยว เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร

เป้าหมายหลัก

๑. เพื่อดำเนินการสำรวจ ข้อมูลสภาพทั่วไป โครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเมือง การบริหาร การประเมินผลท้องถิ่น เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒. เพื่อให้มีการวางแผนใช้นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาวางมาตรการและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาตำบลและแผนปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๓. เพื่อให้มีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร

๔. เพื่อให้มีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง หรือเทศบาลเมืองใหม่บางบัวทอง

๑. แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์(Positioning) ดังนี้

เรื่องที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและความร่วมมือกับสถานประกอบการสถานศึกษา และชุมชนเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมและการเกษตรกรรมเชิงสร้างสรรค์

เรื่องที่ ๒ พื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวพร้อมทั้งปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากลและประทับใจนักท่องเที่ยวสนับสนุนการท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม

เรื่องที่ ๓ เพิ่มศักยภาพการจัดการมลภาวะสิ่งแวดล้อมโดยการฟื้นฟูคุณภาพระบบนิเวศของแม่น้ำเจ้าพระยา/ป่าสักและลำน้ำสาขา และสร้างมูลค่าเพิ่มจากขยะด้วยการใช้นวัตกรรม

เรื่องที่ ๔ เสริมสร้างเมืองให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและน่าอยู่อย่างยั่งยืนโดยการจัดการระเบียบการขยายตัวของชุมชนเมืองอย่างมีแบบแผนเหมาะสมและสอดคล้องกับการวางแผนระบบโครงข่ายบริการพื้นฐานรองรับการขยายตัวของเมือง

๒. แผนพัฒนาจังหวัดนนทบุรี ๔ ปี ได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์(Positioning) ดังนี้

เรื่องที่ ๑ พัฒนาให้เป็นเมืองน่าอยู่รองรับการอยู่อาศัยของประชาชนทุกระดับ

เรื่องที่ ๒ พัฒนาเป็นเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้กับภาคการบริการภาคเกษตรกรรม ภาคพาณิชย์กรรม ภาคการลงทุน และการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานสากล

เรื่องที่ ๓ พัฒนาให้เป็นเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๓. องค์การบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง ได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์(Positioning)

ดังนี้

เรื่องที่ ๑ จัดการศึกษาให้มีความก้าวหน้า

เรื่องที่ ๒ การพัฒนาเป็นเมืองที่น่าอยู่

เรื่องที่ ๓ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน^{๑๒๒}

๕ ข้อมูลเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

วิสัยทัศน์

“เมืองน่าอยู่อาศัย มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้กำหนดพันธกิจของการพัฒนา ดังนี้

๑. พัฒนาเทศบาลให้เป็นเมืองน่าอยู่ ทั้งความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม การคมนาคม และการให้บริการ

๒. พัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม มีความรอบรู้ มีสุขภาพที่ดี ครอบครัวยุคใหม่ ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี ใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างรู้คุณค่า

๓. เสริมสร้าง ส่งเสริมความอยู่ดีมีสุข ในการประกอบอาชีพ การเพิ่มรายได้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยว

^{๑๒๒} ข้อมูลเทศบาลเมืองใหม่บางบัวทอง, แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.bbt.go.th/dnm_file/project/31735937_center.pdf [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดธรรมาภิบาลภายใต้ระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. พัฒนาเมืองนนทบุรี เพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข
๒. เสริมสร้างและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
๓. เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม
๔. พัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมให้ก้าวหน้า ปลอดภัยและยั่งยืน
๕. พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้
๖. พัฒนา ส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันดีงาม

เป้าประสงค์

๑. ส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษา มีกิจกรรมนันทนาการ ได้รับการสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบสาธารณสุข/สาธารณสุขการ ระบบการจราจร และการก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารอย่างมีระบบ
๒. พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี โดยเน้นระบบการกำจัดขยะ พัฒนาคุณภาพน้ำ การรักษา ความสะอาด แก้ปัญหาภาวะโลกร้อน
๓. สนับสนุนการฝึกอาชีพ และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชน
๔. ส่งเสริมการป้องกันรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สิน มีระบบการป้องกันภัยอย่างทั่วถึง
๕. ส่งเสริมการบริการโดยเน้นหลักธรรมาภิบาล จัดให้มีอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่ทันสมัยใช้งาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม
๖. สนับสนุนการศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ประเพณีอันดีตามวิถีไทย^{๑๒๓}

๖ ข้อมูลเทศบาลเมืองบางกรวย

วิสัยทัศน์

"ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีถ้วนหน้า"

พันธกิจ

๑. ป้องกันและแก้ไขปัญหาทั่วม
๒. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐานและปลอดภัย
๓. พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้สะอาด ปราศจากมลพิษ
๔. พัฒนาคุณภาพชีวิตทุกด้าน
๕. พัฒนาการบริการให้เป็นเลิศ

^{๑๒๓} ข้อมูลเทศบาลเมืองบางศรีเมือง, แผนพัฒนาบุคลากร เทศบาลเมืองบางศรีเมือง (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๓), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://1th.me/sBE1u> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

๑. ยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหา น้ำท่วม
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ดีมีสุข
๕. ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารจัดการและการบริการสาธารณะ

เป้าประสงค์

๑. พื้นที่เขตเทศบาลพื้นที่น้ำท่วม
๒. โครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐานและปลอดภัย
๓. ช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยของประชาชนเพิ่มขึ้น
๔. สิ่งแวดล้อมสะอาดปราศจากมลพิษ
๕. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีครบทุกด้าน
๖. ประชาชนได้รับการบริการที่เป็นเลิศ^{๑๒๔}

๗ ข้อมูลเทศบาลเมืองบางแม้นาง

วิสัยทัศน์ (Vision)

บางแม้นางน่าอยู่ เขตสุขภาพวิถีชีวิต
 สานความรักความสามัคคี คุ่วิถีชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ (Mision)

เพื่อให้การวางบทบาทการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในอนาคตดำเนินไป
 ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องกำหนดพันธกิจของ
 องค์การ

๑. ยกระดับคุณภาพทางการศึกษา และประชาชนมีสุขภาพอนามัยดีถ้วนหน้า
๒. จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
๓. พัฒนาระบบคมนาคมได้สะดวกและป้องกันปัญหาอุทกภัย
๔. สร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
๕. เพิ่มศักยภาพของคน และชุมชนให้เข้มแข็งและสามารถพึ่งตนเองได้โดยใช้หลัก

เศรษฐกิจพอเพียง

๖. สร้างเสริมคุณภาพชีวิตอยู่ดีมีสุข
๗. บริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลบางแม้นาง (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาตำบลบางแม้นางเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข
 ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ
 สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

^{๑๒๔} ข้อมูลเทศบาลเมืองบางกรวย, วิสัยทัศน์ พันธกิจ เทศบาลเมืองบางกรวย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา:
<https://www.bangkrueacity.go.th/th/home/page/2/4> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม
 ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมให้ก้าวหน้า ปลอดภัย และยั่งยืน
 ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเข้าสู่
 ประชาคมอาเซียนได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนา ส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญา
 ท้องถิ่นอันดีงาม

เป้าประสงค์

๑. เพื่อให้ตำบลบางแม่นางมีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
๒. เป็นท้องถิ่นแห่งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นแหล่งพักอาศัยประชาชน
๓. พัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ
 สร้างเสริมความเข้มแข็งของคนในชุมชน พัฒนาศักยภาพของคนทุกระดับ ทุกช่วงวัย
๔. พัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่
 มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น
๕. เพื่อทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา และศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีอันดีงามของ
 ท้องถิ่นได้รับการสืบทอด

จุดยืนทางยุทธศาสตร์

จุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางแม่นาง

๑. ต้องมีเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่
๒. ต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์
๓. ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ประเทศกับท้องถิ่น
๔. ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอยู่มาก
๕. ความสอดคล้องสิ่งที่ทำกับสิ่งที่ต้องการ
๖. ทรัพยากรมีจำกัด
๗. การวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน^{๑๒๕}

๘ ข้อมูลเทศบาลตำบลเสาธงหิน

วิสัยทัศน์

“เสาธงหินเมืองน่าอยู่ ศูนย์รวมธุรกิจการค้า ประชาอุ่มใจ มุ่งเน้นบริการเพื่อประชาชน”

พันธกิจ

๑. พัฒนาและบริหารเทศบาลตำบลเสาธงหินให้เป็นเมืองน่าอยู่ มีสภาพแวดล้อมที่
 เหมาะสม เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

^{๑๒๕} ข้อมูลเทศบาลเมืองบางแม่นาง, แผนการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วน
 ตำบลบางแม่นาง ประจำปีงบประมาณ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓), [ออนไลน์], แหล่งที่มา:
<https://www.bangmaenang.go.th/public/list/data/detail/id/126/menu/1589/page/1/catid/85> [๒๘
 กันยายน ๒๕๖๓].

๒. พัฒนาเทศบาลตำบลเสาชิงหินเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจแห่งใหม่ของประเทศ New CBD (New Central Business District) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขยายเมืองใหม่ของภาครัฐสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

๓. พัฒนาระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและอุ่นใจในการใช้ชีวิตประจำวัน

๔. พัฒนาการบริการให้มีคุณภาพที่ดี มีมาตรฐานที่ดีเยี่ยม และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน เพื่อการบริการประชาชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

๕. เสริมสร้างสังคมพนักงานและประชาชนให้มีคุณธรรมนำความรู้สู่การดำรงชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล

๖. ส่งเสริมและอนุรักษ์ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาเมืองนนทบุรีเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมให้ก้าวหน้า ปลอดภัย และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาการบริการจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : พัฒนา ส่งเสริม และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันดีงาม^{๑๒๖}

๙ ข้อมูลเทศบาลตำบลไทรน้อย

วิสัยทัศน์

“ เมืองสวยสะอาด สังคมสิ่งแวดล้อมดีชุมชนเข้มแข็งเศรษฐกิจยั่งยืน บริหารงานโปร่งใส ประชาชนอุ่นใจที่อยู่ในเทศบาลตำบลไทรน้อย”

พันธกิจ

๑. การพัฒนาด้านความน่าอยู่ของเมือง

๒. การพัฒนาด้านประสิทธิภาพด้านเศรษฐกิจที่สมดุลและมีภูมิคุ้มกัน

๓. การพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ดี

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

^{๑๒๖} ข้อมูลเทศบาลตำบลเสาชิงหิน, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.sth.go.th/index.php/municipal-information/vision> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม/ความปลอดภัยและการรักษาความสงบเรียบร้อย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม การท่องเที่ยวเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Postioning) ของเทศบาลตำบลไทรน้อย

เทศบาลตำบลไทรน้อยมีจุดเด่นคือ มีทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ แหล่งน้ำที่อุดมสมบูรณ์ มีความหลากหลายทางชีวภาพ เหมาะแก่การทำเกษตรกรรมมีน้ำไหลผ่านคลองพระพิมลราชาเพียงพอต่อความต้องการบริโภคอุปโภคของประชาชน ดันกายภาพมีการคมนาคมที่สะดวก เป็นพื้นที่ที่สามารถเชื่อมต่อไปจังหวัดใกล้เคียงทำให้เกิดโอกาสในการส่งเสริมการขนส่งพืชผลทางการเกษตร มีโรงเรียนในระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ฉะนั้น ด้วยสภาพพื้นที่ของเทศบาลตำบลไทรน้อยที่มีความอุดมสมบูรณ์ นอกจากจะเหมาะแก่การทำเกษตรแล้ว ประชาชนส่วนใหญ่ของเทศบาลตำบลไทรน้อยยังประกอบอาชีพค้าขาย เพราะเทศบาลตำบลไทรน้อยมีตลาดน้ำ และวัดไทรใหญ่ (หลวงพ่อดองคำ) เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ " การพัฒนาด้านความน่าอยู่ของเมืองให้สวยสะอาดสังคมและสิ่งแวดล้อมดี "^{๑๒๗}

๑๐ ข้อมูลเทศบาลตำบลปลายบาง

วิสัยทัศน์

"ปลายบางเมืองน่าอยู่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศของการศึกษา ชาวประชาเข้มแข็ง"

พันธกิจ

พันธกิจการพัฒนาของเทศบาลตำบลปลายบาง มีดังนี้

๑. พัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างทั่วถึง
๒. ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ให้ก้าวสู่มาตรฐานสากล ตลอดจนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
๓. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคน ครอบครัว ชุมชนให้พึ่งตนเองและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน
๔. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภคให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนเพื่อรองรับการขยายตัวของเมือง เข้าสู่ประชาคมอาเซียน
๕. ส่งเสริมให้มีการวางผังเมือง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเมือง การปรับปรุงภูมิทัศน์ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์

เทศบาลตำบลปลายบาง ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในช่วงห้าปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ไว้จำนวน ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

^{๑๒๗} ข้อมูลเทศบาลตำบลไทรน้อย, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๓ เทศบาลตำบลไทรน้อย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://1th.me/54bzC> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
 ๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 ๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 ๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน /สังคม /ความปลอดภัย และการรักษาความสงบเรียบร้อย
 ๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมการท่องเที่ยว เกษตรกรรม และอุตสาหกรรม
 ๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning)**

การกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของเทศบาลตำบลปลายบางได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนด้านการศึกษา ด้านสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ^{๑๒๘}

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการในการศึกษาโดยเริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในบริบทต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษา และเมื่อนำผลการวิจัยมาสังเคราะห์รวมกัน ทำให้ผลการสังเคราะห์ที่ได้รับจะมีความกว้างขวางและลุ่มลึกมากกว่าที่จะได้รับจากงานวิจัยแต่ละเรื่อง เพื่อสังเคราะห์เป็นโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ดังนี้

๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะ ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและดำเนินการจัดทำไว้หลายท่าน อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเสนอ ดังนี้

^{๑๒๘} ข้อมูลเทศบาลตำบลปลายบาง, แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ เทศบาลตำบลปลายบาง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://1th.me/WVu56> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๓].

ภวัต นิตยโชติ^{๑๒๙} ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ความมุ่งมั่นทุ่มเทยังไม่เต็มที่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานยังไม่เกินมาตรฐาน การให้บริการยังขาดความเป็นมิตร การบริการทำตามกรอบอำนาจหน้าที่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดียังไม่ได้ออกมาจากข้างใน ความสนใจในการศึกษาหาความรู้ยังมีอยู่น้อย ขาดความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ยังมีการเลือกปฏิบัติ ไม่กล้าตัดสินใจ ต่างคนต่างทำงานของตน การทำงานต้องรอการสั่งการจากฝ่ายบริหาร ผู้นำมักจะเป็นผู้นำตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีคุณสมบัติของผู้นำโดยธรรมชาติ จากแบบสอบถามสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการบริการที่ดีมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการทำงานเป็นทีมและด้านภาวะผู้นำ

พระณธีรวิชัย คมภีรปัญญา (วรโกคินธนะโชค)^{๑๓๐} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะ คือ พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ระบบโครงสร้างองค์กร พัฒนาปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ คำสั่ง การสร้างอุปนิสัยใฝ่ความเป็นเลิศ การสร้างจิตสำนึกปลูกฝังจิตสาธารณะ ปรัชญาและอุดมคติ การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ การประยุกต์หลักธรรม การมีส่วนร่วม และการพัฒนาความรู้ทางพระพุทธศาสนา

พระมหาฐิติวัชร วรพตมโน (บุญญ์หิรัณย์)^{๑๓๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท” ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์สมรรถนะเชิงพุทธเพื่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท พบว่า เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถคู่กับคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานที่อาศัยความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาพัฒนาสมรรถนะของบุคคลเต็มความสามารถได้แก่หลักอริยบท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ช่วยผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายและหลักการบริหารนิยธรรม ๗ เป็นหลักการเพิ่มสมรรถนะโดยอาศัยความช่วยเหลือของทีมงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

^{๑๒๙} ภวัต นิตยโชติ, “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา”, *ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐), หน้า ก-ข.

^{๑๓๐} พระณธีรวิชัย คมภีรปัญญา (วรโกคินธนะโชค), “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”, *พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๓๑๔.

^{๑๓๑} พระมหาฐิติวัชร วรพตมโน, “การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท”, *พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒๖๕.

จากแนวความคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ภวัต นิตยโชติ	มนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดเรียนรู้ที่ดี มีพลังในการทำงาน ตั้งอยู่ในความดีงาม มีจิตสาธารณะ ส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
พระมหาฐิติวัชร วรพตมโน	การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์สมรรถนะเชิงพุทธเพื่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท พบว่า เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถคู่กับคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานที่อาศัยความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธ ศาสนามาพัฒนาสมรรถนะของบุคคลเต็มความสามารถ ได้แก่หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาช่วยผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายและหลักอภิธานิยธรรม ๗ เป็นหลักการเพิ่มสมรรถนะโดยอาศัยความช่วยเหลือของทีมงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
พระณชีร์วิชญ์ คมภีรปญโญ (วรโกคินธนะโชค)	การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและดำเนินการจัดทำไว้หลายท่าน อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเสนอ ดังนี้

อนุวัต กระสังข์^{๑๓๒} ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโคโนมีย” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธเพื่อแก้ปัญหาบริโคโนมียของเยาวชนนั้น สถาบันครอบครัว สังคม ต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานการเลี้ยงดูหรือจัดการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาสติปัญญาของเยาวชนให้ถูกต้องเหมาะสม และจัดการศึกษาอบรมขัดเกลาเยาวชนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงคุณค่าวัฒนธรรมอันดีงาม นอกจากนี้ต้องสร้างโอกาสทางการศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมถูกต้องเพียงพอ ส่วนการพัฒนาเยาวชนโดยการพัฒนาตัวคนที่เป็นปัจจัยตัวกระทำให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาด้วยการพัฒนาคนเต็มทั้งระบบ

โดยมีหลักไตรสิกขา คือ ๑) การฝึกอบรม ได้แก่การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม ๒) การศึกษา ได้แก่การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจ ๓) การพัฒนา ได้แก่การพัฒนาปัญญา และหลักธรรมสนับสนุนและสร้างภูมิคุ้มกันกระแสบริโคโนมีย ได้แก่ วิธีการแห่งปัญญาแบบอริยสัจ ที่มุ่งตรงต่อปัญหาที่ต้องการจะพิจารณาและเป็นวิธีคิดที่เป็นไปตามเหตุและผล โดยสืบสาวจากผลไปหาเหตุ แล้วทำการแก้ไขที่ต้นเหตุเพื่อขจัดปัญหาให้หมดไป โดยกระบวนการจะอยู่ในรูปของการพัฒนาใน ๓ ด้านร่วมกันคือ พฤติกรรม จิตใจและปัญญา มีความสัมพันธ์อิงอาศัยกันและส่งผลต่อกันเป็นปัจจัยแก่กันในการบวนการพัฒนาในองค์กร

พระครูนิวาสิตขันธ์ (ณรงค์ ฐิตวฑฒโน),^{๑๓๓} ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมี “ไตรสิกขา” ที่ประกอบด้วย ศีลสมาธิ และปัญญาเป็นรากฐานในการพัฒนานั้น หลักสำคัญในการพัฒนาจะต้องอาศัยกระบวนการและวิธีการฝึกอบรม การจัดการศึกษา และหลักแห่งการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของ Leonard Nadler มาเป็นส่วนประกอบ ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านศีล จะเน้นไปที่การประพฤติดี ประพฤติชอบ ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ตามท่วงทำนองคลองธรรม ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีอันดีงามทั้งทางกาย ทางวาจา ไม่เป็นการทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่ทำให้ตนเองเดือดร้อน

การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านสมาธิ ถือเป็นการฝึกฝนพัฒนาจิตใจเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาด้านศีลและปัญญา โดยฝึกให้สามารถบังคับจิตใจของตนไว้ในสภาพที่

^{๑๓๒} อนุวัต กระสังข์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโคโนมีย”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖),** หน้า ก.

^{๑๓๓} พระครูนิวาสิตขันธ์ (ณรงค์ ฐิตวฑฒโน), “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗),** หน้า ก-ข.

จะใช้มันให้เป็นประโยชน์หรือให้เกิดประโยชน์มากที่สุดตามที่ตนต้องการ บังคับให้อยู่ในลักษณะที่พร้อม มีสมรรถภาพถึงที่สุดในการปฏิบัติหน้าที่ทางจิต

การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านปัญญา เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในขั้นสูงสุดและมีความสำคัญสูงสุด โดยเน้นการฝึกฝนอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดการคิดดี คิดชอบ โดยอาศัยหลักปรโตโฆสะและโยนิโสมนสิการที่ต้องมีกัลยามิตรและสิ่งแวดล้อมที่ดีมาเอื้ออำนวย ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาตามหลักพรหมวิหารธรรมโดยการฝึกจิตให้เกิดความเมตตา เกิดความกรุณา เกิดมุทิตา

พระประเสริฐ ธรรมโม (ธิลาว)^{๑๓๔} ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยพุทธบูรณาการ (หลักไตรสิกขา) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และคุณธรรมส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจในกฎ กติกา การอยู่ร่วมกันเคารพสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน และเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์สัมพันธ์ โดยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมชำนาญและก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ

สายรุ้ง บุษพาพันธ์^{๑๓๕} ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดของ ลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ (Leonard Nadler) คือ การพัฒนาที่ตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการสนองต่อความต้องการขององค์กรและสังคม โดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Capacities) ตลอดจนทัศนคติ (Attitude) ตามคุณลักษณะหลักของข้าราชการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ การปรับทัศนคติเสริมสร้างอัตลักษณ์ เพิ่มศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาทักษะก้าวสู่สากล

^{๑๓๔} พระประเสริฐ ธรรมโม (ธิลาว), “พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก-ข.

^{๑๓๕} สายรุ้ง บุษพาพันธ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก-ข.

จากแนวความคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๙ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระครูนิวริฐศีลขันธ (ณรงค์ ฐิตวฑฒโน)	รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ใช้ไตรสิกขา คือ ๑. ศีล ๒.สมาธิ ๓.ปัญญา เป็นพื้นฐานในการพัฒนา ใช้หลักกระบวนการพัฒนาตามหลักของ Leonard Nadler ได้แก่ ๑) การฝึกอบรม ๒) การศึกษา ๓) การพัฒนา
พระประเสริฐ วรรณโม (ฉิลาว)	การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยมีนโยบายที่กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนแต่ยังขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วนการกำหนดอัตรากำลังบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับภาระงานและเวลาทำงาน ตลอดจนการสรรหาบุคลากรมีการสรรหาบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ตลอดจนมีการนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แต่ยังขาดการสนับสนุนการเบิกจ่ายสวัสดิการแก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง
สายรุ้ง บุษพาพันธ์	การพัฒนาทุนมนุษย์ ๑) การอบรม (Training) ๒) การศึกษา (Education) ๓) การพัฒนา (Development) หลักภาวะ ๔ ๑) ภาวะกาย พัฒนากาย ๒) ภาวะศีล พัฒนาศีล ๓) ภาวะจิต พัฒนาจิตใจ ๔) ภาวะปัญญา พัฒนาปัญญา
อนุวัต กระสังข์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธเพื่อแก้ปัญหาบริโภคนิยมของเยาวชนนั้น สถาบันครอบครัว สังคม ต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานการเลี้ยงดูหรือจัดการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาสติปัญญาของเยาวชนให้ถูกต้องเหมาะสม และจัดการศึกษาอบรมขัดเกลาเยาวชนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงคุณค่าวัฒนธรรมอันดีงาม

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและดำเนินการจัดทำไว้หลายท่าน อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเสนอ ดังนี้

พระปลัดปิยศักดิ์ ปิยธมโม (พิมณีนวงศ์)^{๑๓๖} ได้ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ของ รัฐบาลและคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มี ๘ ขั้นตอน ๑) ขั้นตอนกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ๒) ขั้นตอนวิเคราะห์บริบทสิ่งแวดล้อม ๓) ขั้นตอนโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค ๔) ขั้นตอนวิเคราะห์ทรัพยากรองค์การและความสามารถขององค์กร ๕) ขั้นตอนจุดแข็งและจุดอ่อน ๖) ขั้นตอนกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ๗) ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไป ๘) ขั้นตอนประเมินผลยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักธรรมาภิบาลพบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม ($X = ๓.๗๘$ เมื่อพิจารณาด้านความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($X = ๓.๘๔$) อยู่ในระดับมาก และหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($X = ๓.๗๔$) อยู่ในระดับมาก ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ตามหลักนิติธรรม ส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักนิติธรรม ความสามารถ อบรมเชิงปฏิบัติการในการสร้างความเป็น โครงการฝึกอบรมศึกษาดูงาน ส่งเสริมการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำหลักนิติธรรม มาประยุกต์ใช้กับบุคลากรองค์การบริหารส่วน ตามหลักคุณธรรม สนับสนุนให้มีการเฝ้าระวัง

สมยศ สีขาว^{๑๓๗} ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน" ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านความรู้และทักษะอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการสืบค้นข้อมูล ส่วนสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านกิจนิสัยที่ดีในการประกอบวิชาชีพอยู่ในระดับมากทุกข้อ หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้เข้าฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรมแบบผสมผสานในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจากการประเมินผลสมรรถนะ หลังการฝึกอบรม ๑ เดือน และ ๓ เดือน พบว่า ผู้เข้าฝึกอบรมมีสมรรถนะคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้และทักษะ และด้านกิจนิสัยในการประกอบวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมได้จริง และมีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรให้ความสำคัญ

^{๑๓๖} พระปลัดปิยศักดิ์ ปิยธมโม (พิมณีนวงศ์), “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก-ข.

^{๑๓๗} สมยศ สีขาว, "การพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน", **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๓), หน้า ก.

กับการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรของตนอย่างต่อเนื่อง และหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ฝึกอบรมกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ ได้ เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพการทำงาน ofบุคลากรในสายสำนักงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๐ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระปลัดปิยศักดิ์ ปิยธมโม (พีรธมณี วงศ์)	องค์ประกอบของยุทธศาสตร์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างแนวคิดของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ของ ร็อบบิ้นส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มี ๘ ขั้นตอน ๑) ขึ้นกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ๒) ขึ้นวิเคราะห์บริบทสิ่งแวดล้อม ๓) ขึ้นระบุโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค ๔) ขึ้นวิเคราะห์ทรัพยากรองค์กรและความสามารถขององค์กร ๕) ขึ้นระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ๖) ขึ้นกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ๗) ขึ้นนำยุทธศาสตร์ไป ๘) ขึ้นประเมินผลยุทธศาสตร์
สมยงค์ สีขาว	๑. ผู้เข้าฝึกอบรมมีสมรรถนะคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้และทักษะ และด้านกิจนิสัยในการประกอบวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมได้จริง ๒. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรของตนอย่างต่อเนื่อง ๓. หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ฝึกอบรมกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ ได้ เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพการทำงาน ofบุคลากรในสายสำนักงาน

๒.๗.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักไตรสิกขา

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับหลักไตรสิกขา ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและดำเนินการจัดทำไว้หลายท่าน อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเสนอ ดังนี้

บุษกร วัฒนบุตร^{๑๓๘} ได้วิจัยเรื่อง “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน” การวิจัยมีวัตถุประสงค์ ๑) ศึกษาสภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน ๒) ศึกษาการบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน และ ๓) ศึกษาสัมฤทธิ์ผลของการประเมินการนำตัวแบบที่ได้จากการบูรณาการระหว่างพุทธญาณวิทยาและตัวแบบ KSM ไปใช้เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเข้าใจและระดับการประยุกต์ใช้พุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในมิติ ของศีล ๕ อยู่ในระดับมาก

สุปรียา ธีรสิรานนท์^{๑๓๙} ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์” ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์ พบว่า ตามแนวคิดของสกินเนอร์การเรียนรู้จะอาศัยประสบการณ์เดิม ผู้สอนจะใช้ประสบการณ์ของตนเป็นข้อมูลเบื้องต้น ในการสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ และใช้การเสริมแรงเพื่อเพิ่มหรือลด พฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ดังนั้น การพัฒนาการเรียนรู้ในกรอบทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์จะเป็นการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา จึงมีทั้งความเหมือนและแตกต่างจากพัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา ซึ่งจะพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ

ความเชื่อมโยงของทั้ง ๒ แนวคิด คือ การเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์เชื่อมต่อและมีอิทธิพลถึงกันอย่างเป็นระบบระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมโดยที่มนุษย์รับรู้โลกภายนอกผ่านประสาทสัมผัส การรับรู้แต่ละอย่างจะมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีปัจจัยภายนอกทั้งปรโตโฆษะและตัวแบบเป็นเริ่มต้นของการเรียนรู้ มีปัจจัยภายในทั้งโยนิโสมนสิการ และปัจจัยการรู้-การคิด เป็นแหล่งประมวลผล เรียนรู้จากปัจจัยภายนอกเข้าสู่ปัจจัยภายใน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา และประสบการณ์ทำให้มีการพัฒนาฝึกฝนอบรมตนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา สามารถนำผลการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและบุคคลในสังคมให้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม

อัจฉรา หล่อตระกูล^{๑๔๐} ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย

^{๑๓๘} บุษกร วัฒนบุตร, “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖), หน้า ก-ข.

^{๑๓๙} สุปรียา ธีรสิรานนท์, “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ก-ข.

^{๑๔๐} อัจฉรา หล่อตระกูล, “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก-ข.

ของรัฐในปัจจุบันพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเองนำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเอง ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและ มีระดับความคิดเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ว่า หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งด้านศีลสมาธิและปัญญาโดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิดเพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนาด้วยหลักไตรสิกขานี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรมจิตใจและปัญญา

จากแนวความคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักไตรสิกขา สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักไตรสิกขา

นักวิจัย	ผลการวิจัย
บุษกร วัฒนบุตร	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ในประเด็นการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ไว้ว่า วิธีการไตรสิกขา จะก่อให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กร เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม จนก่อให้เกิดลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข
อัจฉรา หล่อตระกูล	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง ๕ ด้านมีส่วนประกอบ ๔ ส่วนคือส่วนที่ ๑ สมรรถนะหลัก ๕ ด้านส่วนที่ ๒ คือหลักพุทธธรรมไตรสิกขาส่วนที่ ๓ หลักการของรูปแบบและส่วนที่ ๔ กระบวนการพัฒนาซึ่งรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยไตรสิกขา
สุปรียา อีร์สิรานนท์	การศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาเถรวาท พบว่าพระพุทธศาสนามีแนวคิดที่ กระบวนการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติตามอริยมรรคมีองค์ ๘ หรือกระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมีความสำคัญเท่าๆ กัน หรือกล่าวได้ว่ามนุษย์จะมีความสมบูรณ์เมื่อชีวิตของมนุษย์มีความสัมพันธ์ครบ ๓ ด้าน คือ พฤติกรรม จิต และปัญญา

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการทบทวนแนวคิด และสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในบริบทสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในครั้งนี้ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘ ซึ่งใช้เป็นตัวแปรแฝงภายในของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- ๑) คนดี (Good People)
- ๒) บริหารดี (Good Management)
- ๓) งานดี (Good Job)

๒. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของ Leonard Nadler เป็นตัวแปรภายนอกของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

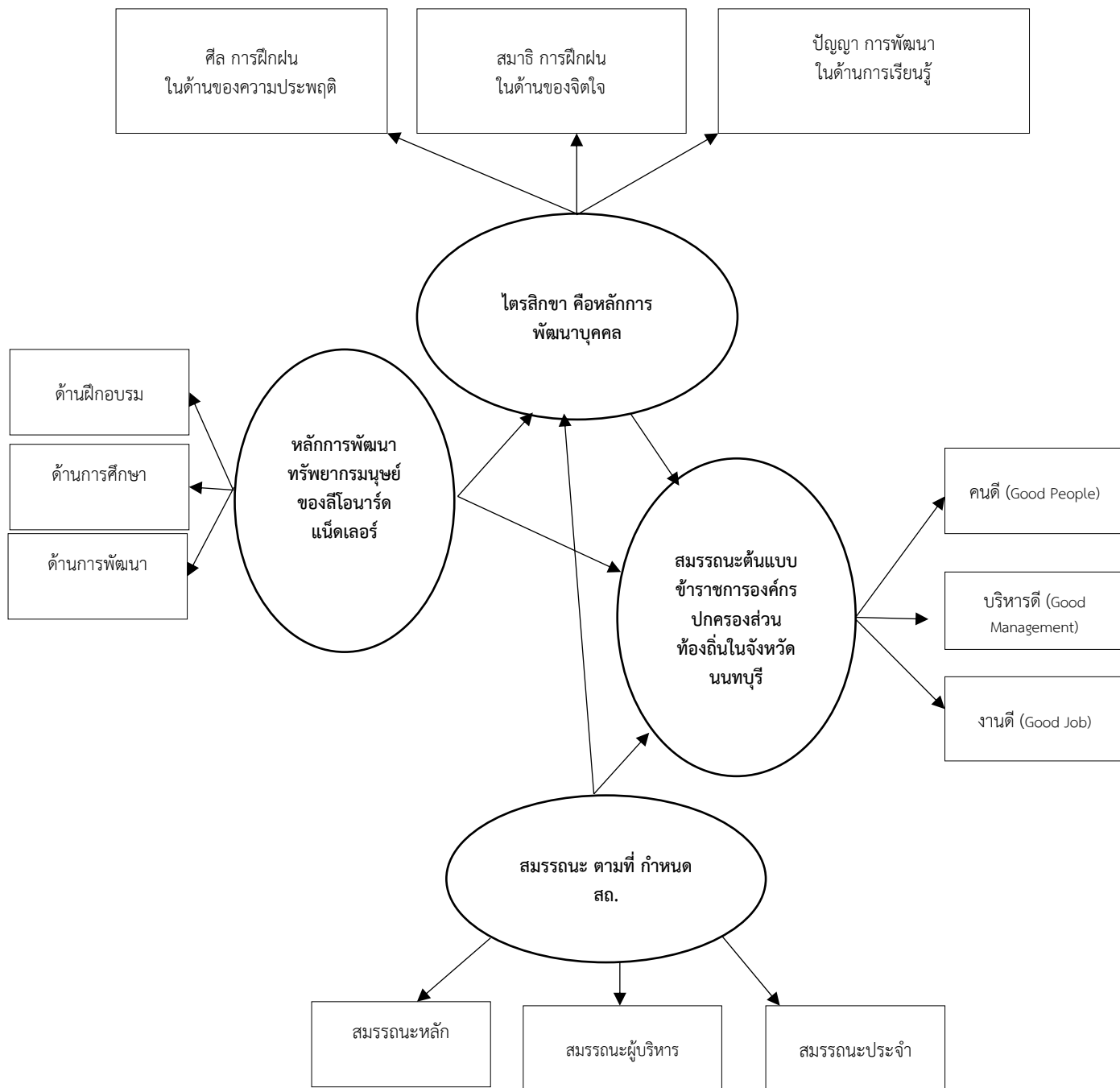
- ๑) ด้านฝึกอบรม (Training)
- ๒) ด้านการศึกษา (Education)
- ๓) ด้านการพัฒนา (Development)

๓. สมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สถ.) ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นตัวแปรภายนอกของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- ๑) สมรรถนะหลัก
- ๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร
- ๓) สมรรถนะประจำตำแหน่งหรือสายงาน

๔. หลักไตรสิกขากับการพัฒนาสมรรถนะ ในครั้งนี้ได้จากการค้นคว้าพระไตรปิฎก หลักพุทธธรรมจาก อง.ตัก.(ไทย) ๒๐/๘๒/๓๐๘.. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม) ประกอบด้วย

- ๑) ศील (กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ)
- ๒) สมาธิ (การฝึกฝนหรืออบรม)
- ๓) ปัญญา (การพัฒนา)



แผนภาพที่ ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี และ ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งการออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- ๓.๒ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๓ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ
 - ๓.๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - ๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - ๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - ๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๔ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ
 - ๓.๔.๑ กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 - ๓.๔.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - ๓.๔.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - ๓.๔.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

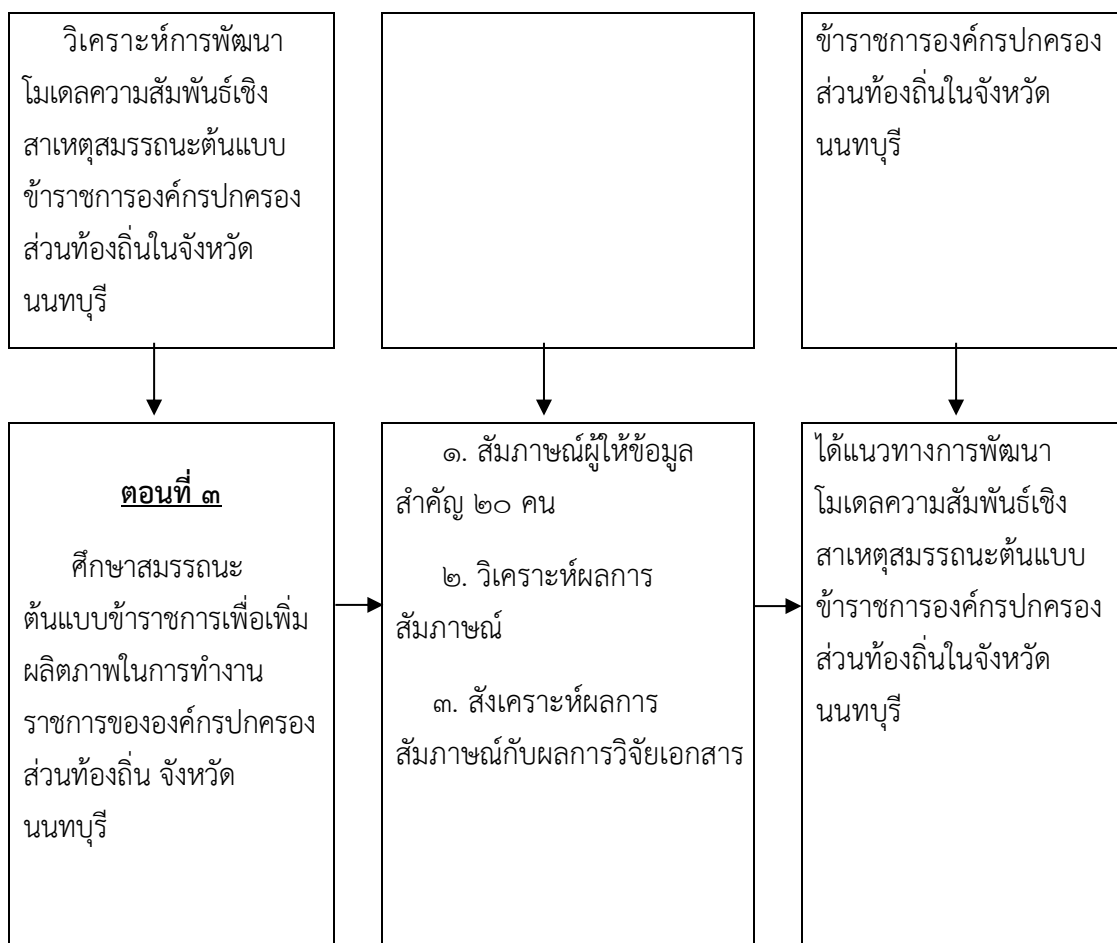
เพื่อให้แนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างมีระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมโครงสร้างการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบ

ในการจัดทำโครงการวิจัย รับข้อเสนอแนะมาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์และนำเสนอเพื่อขออนุมัติโครงการ

ขั้นตอนที่ ๒ การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ ๒ นี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๓ ขั้นตอน ดังภาพแสดงขั้นตอนการวิจัยดังนี้



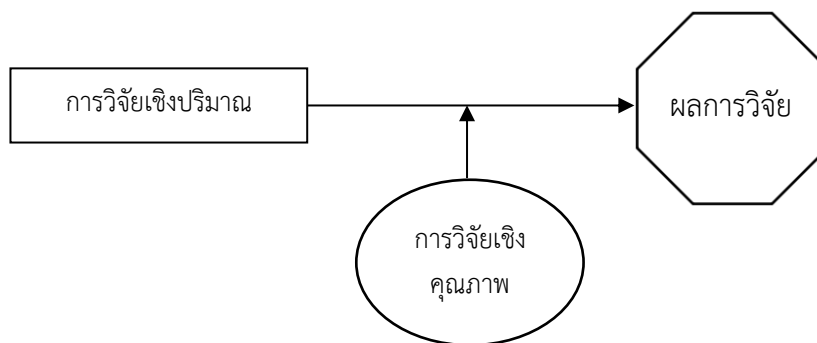


ภาพที่ ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๓ การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

๓.๒ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้ใช้แผน แบบการวิจัยแบบผสมวิธีโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Method to Extend Quantitative Results) แสดงได้ดังภาพที่ ๓.๑



ภาพที่ ๓.๒ การวิจัยแบบผสมวิธีด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ^๑

จากภาพที่ ๓.๑ ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษารวิจัย ทำให้ได้แนวทางในการออกแบบการวิจัยโดยแบ่ง ออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

๓.๓ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ (ท้องถิ่น) ฝ่ายบริหารท้องถิ่น ฝ่ายนิติบัญญัติท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน ๙,๔๖๒ คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๔๖ แห่ง^๒

๒) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) จำนวน ๔๐๐ คน โดยการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) ใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ประกอบด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) เพื่อแยกประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีออกเป็น ๕ ประเภท องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก (Lottery) จากประชากรในแต่ละประเภทตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละประเภท ดังนี้

๒.๑) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ๑ แห่ง

๒.๒) เทศบาล มีจำนวน ๑๘ แห่ง แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ประกอบด้วย

^๑ นงลักษณ์ วิรัชชัย, วิจัยและสถิติ: คำถามชวนตอบ, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดไอคอนพรีนติ้ง, ๒๕๕๒), หน้า ๕๖-๕๗.

^๒ สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://nonlocal.go.th/public/databaselist_upload/backend/databaselist_2_1.pdf [๑ ๕ มี น า ค ม ๒๕๖๐].

๒.๒.๑) เทศบาลนคร มีจำนวน ๒ แห่ง คือ เทศบาลนครนนทบุรี และเทศบาลนครปากเกร็ด

๒.๒.๒) เทศบาลเมือง มีจำนวน ๗ แห่ง กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่าย (Sample Random Sampling) ด้วยการจับฉลากเลือก ๔ แห่ง คือ นายกเทศมนตรีเมืองใหม่บางบัวทอง เทศบาลเมืองบางศรีเมือง เทศบาลเมืองบางแม่นาง และเทศมนตรีเมืองบางกรวย

๒.๒.๓) เทศบาลตำบล มีจำนวน ๖ อำเภอ รวมจำนวน ๑๑ แห่ง กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่าย (Sample Random Sampling) ด้วยการจับฉลากเลือกได้จำนวน ๓ แห่งประกอบด้วย ๑) เทศบาลตำบลเสาธงหิน ๒) เทศบาลตำบลไทรน้อย ๓) เทศบาลตำบลปลายบาง

ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยอาศัยแนวคิดของ Hair และคณะ^๓ ที่ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยพิจารณาจากขนาดของโมเดล ซึ่งโดยทั่วไปมักใช้ผู้ตอบจำนวน ๕-๒๐ คน ต่อค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า ๑ ตัว ทั้งนี้ ในโมเดลการวิจัยมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า จำนวน ๓๑ ค่า ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเป็น ๑๒ เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ มีจำนวนเท่ากับ ๓๗๒ คน และผู้วิจัยเก็บเพิ่มอีก ๒๘ คน เพื่อป้องกันการเก็บข้อมูลได้ไม่สมบูรณ์จึงขอเก็บเป็น ๔๐๐ คน ถือว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสม และเพียงพอที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจาย และมีความสัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชุมชน}}$$

จำนวนประชากรทั้งหมด

จากสูตรได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น ในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี จำนวน ๑๐ แห่ง มีจำนวน ๔๐๐ คน รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๑

^๓ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., *Multivariate data analysis: A global perspective*, 7th ed., (New Jersey: Pearson Education Inc, 2010), pp. 100-102.

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของประชากร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ชื่อองค์กร	อำเภอ	จำนวนบุคลากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๑. อบจ.	๑. อบจ. นนทบุรี	เมืองนนทบุรี	๑๑๔๘	๘๐
๒. เทศบาลนคร	๑. ทน. นนทบุรี	เมืองนนทบุรี	๑๘๑๕	๑๑๓
	๒. ทน. ปากเกร็ด	ปากเกร็ด	๑๒๖๔	๙๐
๒. เทศบาลเมือง	๑. ทม. เมืองใหม่บางบัวทอง	บางบัวทอง	๓๔๐	๒๓
	๒. ทม. บางศรีเมือง	เมืองนนทบุรี	๒๒๘	๑๗
	๓. ทม. บางกรวย	บางกรวย	๓๑๕	๒๓
	๔. ทม. บางแม่นาง	บางใหญ่	๑๘๐	๑๓
๓. เทศบาลตำบล	๑. ทต. เสาธงหิน	บางใหญ่	๓๓๗	๒๔
	๒. ทต. ไทรน้อย	ไทรน้อย	๗๙	๕
	๓. ทต. ปลายบาง	บางกรวย	๑๗๔	๑๒
รวม			๕,๗๐๖	๔๐๐

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ (Questionnaire) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๔.๒.๑ ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑) ศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร รายงานวิจัย รายงานการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย เพื่อกำหนดนิยามตัวแปรที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งได้นิยามตัวแปรที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดดังนี้

๒) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๓) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๔) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่

สร้างขึ้น พร้อมทั้งนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

๕) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยนำเครื่องมือที่ได้จากการไปทดลอง แจก (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน ๓๐ ชุด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

๖) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง และนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย '

๗) รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นเชิงสถิติ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาสู่กระบวนการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Form)

๓.๔.๒.๒ ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบวิจัย โดยการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) สมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สถ.) ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา และ ๔) สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๕ จำนวน ๖๔ ข้อ คำตอบมี ๕ ระดับ ดังนี้

๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก

๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย

๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open ended Questions) จำนวน ๑ ข้อ

๓.๔.๒.๓ การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยได้นำแบบสอบถาม หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคณะนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ เครื่องมือที่ออกแบบไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอ ประธานและกรรมการที่ปรึกษาคณะนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ รูปหรือคน ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| (๑) รศ.พล.ท.ดร.วีระ วงศ์สรรค์ | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรัฐประศาสนศาสตร์ |
| (๒) รศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| (๓) พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, ผศ.ดร. | ประธานหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ |
| (๔) ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง | เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษาศาขารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) |
| (๕) ผศ.ดร.ประเสริฐ ธิลาว | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาศาขารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ |

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้ เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อ และวัดอุปสรรค (IOC : The Index of Item Objective Congruence) ที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- +๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย
- ๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย
- ๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องๆ โดยใช้สูตร Rovinelli & Hambleton มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ใช้สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence)

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ΣR คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ ซึ่งเครื่องมือการวิจัย ฉบับนี้ได้ค่า IOC ทุกข้อ ซึ่งถือว่าเครื่องมือใช้ได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า

๐.๕ จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ คน มาเป็นข้อคำถาม ซึ่งได้ตรวจสอบแบบสอบถามแล้วเห็น ว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้าน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓) ทหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (α : Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ .๗๕๖ โดยเครื่องมือการวิจัยได้ค่าของแบบสอบถาม ถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

๔) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๓.๑ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน ๔๐๐ ฉบับ ซึ่งเกินเกณฑ์ขั้นต่ำของ ๒๕% ของตัวแปรสังเกต เพื่อชดเชยกรณีที่อัตราการตอบแบบสอบถามไม่ครบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน ๔๐๐ ฉบับ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีจำนวน ๔๐๐ คน ซึ่งถือว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน ๔๐๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

๓.๓.๓.๒ นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยทางสังคมศาสตร์

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนต่อไปนี้

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๒) การวิเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา^๔

๒.๑) ผู้วิจัยตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์

^๔ สุภางค์ จันทวานิช, การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๔.

๒.๒) ผู้วิจัยวางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความในเอกสารที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ และสามารถตัดสินได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท (Text) และจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป

๒.๓) ผู้วิจัยคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ตามหัวข้อในแบบการวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้ง ผู้วิจัยทำการพิจารณาเอกสารในสภาพที่เป็นปัจจัย และเปรียบเทียบคุณลักษณะของเนื้อหาเข้ากับบริบทของเอกสาร โดยมีการโยงคุณลักษณะเข้ากับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกมาเปรียบเทียบ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความกว้างขึ้น และนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่น ๆ ได้

๒.๔) วิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารเท่านั้น ไม่ใช้การตีความหมายของข้อความ

๓) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษากลุ่มตัวแปรที่ยังไม่มีทฤษฎี หรือแนวคิดสนับสนุนเรื่องนั้นมาก่อน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากตัวแปรเหล่านั้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อต้องการทราบว่ากลุ่มตัวแปร (Set of Variables) ทั้งหมดมีกี่ปัจจัย (Factor) ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย จะช่วยลดตัวแปรลงและได้ปัจจัยซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสามารถสร้างตัวแปรแฝงเพื่อนำตัวแปรแฝงมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้^๕

๓.๑) ตรวจสอบเบื้องต้นว่า ข้อมูลสามารถนำมาวิเคราะห์ปัจจัยได้หรือไม่ โดยการพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร จากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้ค่าไคเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA) มากกว่า .๗๐ ถึง ๑ และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

๓.๒) สกัดปัจจัยขั้นต้น (Factor Extraction) ใช้วิธี Principal Component Analysis โดยมีเกณฑ์กำหนดจำนวนปัจจัย คือ ค่าไอเกน (Eigen Values) มากกว่า ๑ และ Scree Plot เส้นกราฟเริ่มเป็นเส้นตรงขนานกับแกนนอน

๓.๓) หมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) เพื่อให้ได้ปัจจัยร่วมที่ชัดเจน

๓.๔) สร้างคะแนนปัจจัย (Factor Score) เพื่อสร้างตัวแปรแฝงจากตัวแปรสังเกตได้

๓.๕) ตั้งชื่อปัจจัยให้สื่อความหมายถึงตัวแปรทั้งหมดในปัจจัย

๔) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการบูรณาการของสถิติวิเคราะห์ที่สำคัญ คือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์

^๕ นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสมการ: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย ๒ ส่วน คือโมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

๔.๑) โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) อันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงว่า ตัวแปรสังเกตได้/ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม Lisrel (Linear Structure Relation) และพิจารณาคัดเลือกปัจจัยและตัวบ่งชี้ จากตัวแปรสังเกตได้/ตัวบ่งชี้ที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบสูงตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ ขึ้นไป

๔.๒) โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของทฤษฎีหรือทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยขั้นตอน ๒ ส่วนคือ

๔.๒.๑) การประมาณค่าพารามิเตอร์

(๑) การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Specification of the Model) ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาว่าตัวแปรสาเหตุตัวใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ โดยผู้วิจัยใช้โมเดลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ของโมเดลทั้งหมดเห็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables)

(๒) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที่ (t-rule) นั่นคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบโดยจะให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกต (NI) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวไว้ว่า แบบจำลองจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t \leq (๑/๒) (NI) (NI+๑)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Rule) เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขพอเพียง

(๓) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation from the Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด วิธีนี้ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่ก็ยังเป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่าง เมทริกซ์ S และ Sigma ได้ ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML มีความคงเส้นคงวา (Consistency) มีประสิทธิภาพและความเป็นอิสระจากมาตรวัด การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML เป็นแบบปกติ และความแปรปรวนของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์

๔.๒.๒) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้สถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

(๑) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มาก และค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๒) ค่าสัดส่วน χ^2/df เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะมีสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน ๒.๐๐^๖

(๓) ดัชนีระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับโมเดลค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐-๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๔) ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างหาค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐-๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๕) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๖) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๗) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

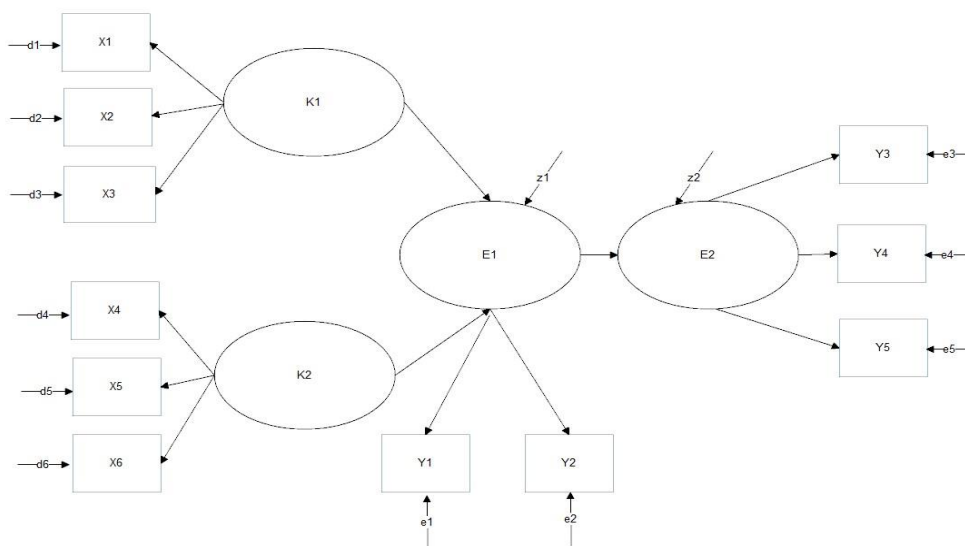
(๘) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องของโมเดลได้ และค่า CN ควรมีค่ามากกว่า ๒๐๐ ของกลุ่มตัวอย่าง (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)^๗

^๖ สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชณีกุล ภิญโญพานุวัฒน์. สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, (กรุงเทพมหานคร: เจริญมั่นคงตีพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๔.

^๗ Diamantopoulos, A & Sigauw, A.D., *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, (Sage Publications: London, 2000), p. 223.

(๙) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting Residuals Matrix) หมายถึงเมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่วิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -๒ ถึง ๒

(๑๐) การปรับโมเดล (Model Modification Indexes: MI) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall Fit) ของโมเดลว่า โดยภาพรวมแล้วโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า ๒.๐๐

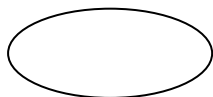


แผนภาพที่ ๓.๒ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

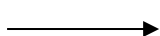
ภาพโมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้^๕



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables)



หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables)

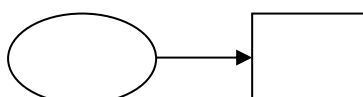


หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือนำหนักปัจจัย

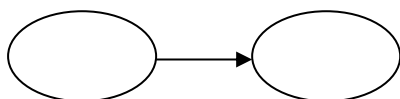


หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของสองตัวแปร

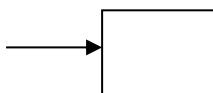
ในการสร้างโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำสัญลักษณ์เหล่านี้มาเขียนรวมกันเพื่อใช้แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ดังนี้



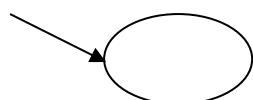
แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง หรือสัญลักษณ์ของปัจจัย



แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยหนึ่งบนอีกปัจจัยหนึ่ง หรือสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ



แทน ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้



แทน ความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ปัจจัย

ตัวแปรแฝง (Latent variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ
๑. ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ในภาพคือ K1 และ K2 ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI)

๒. ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ในภาพคือ E1 และ E2 ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA)

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

^๕ เรื่องเดียวกัน, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, หน้า ๑๔๖.

๑. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X ในภาพคือ X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 และ X_6 โดยที่

X_1 X_2 และ X_3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K_1

X_4 X_5 และ X_6 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K_2

๒. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y ในภาพคือ Y_1 Y_2 Y_3 Y_4 และ Y_5 โดยที่

Y_1 และ Y_2 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E_1

Y_3 Y_4 และ Y_5 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E_2

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ δ (อ่านว่า DELTA)

ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ (อ่านว่า ZETA)

ดังนั้น d_1 d_2 d_3 d_4 d_5 และ d_6 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 และ X_6 ตามลำดับ

e_1 e_2 e_3 e_4 และ e_5 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ Y_1 Y_2 Y_3 Y_4 และ Y_5 ตามลำดับ

z_1 และ z_2 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ E_1 และ E_2 ตามลำดับ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกันจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

๑) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Coefficient of Variation)
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด (Maximum)
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด (Minimum)
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญ (Significant)

TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (Total effect)
IE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct effect)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณ
R ²	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root mean squared residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)

๒) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

DEVEL	หมายถึง	หลักการพัฒนาศูนย์การกรมนุชย์ของลีโอนาร์ด เน็ตเลอร์
TRISIK	หมายถึง	ไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล
COMPET	หมายถึง	สมรรถนะตามที่กำหนด
MODEL	หมายถึง	สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี

๓) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

DEVEL1	หมายถึง	ด้านฝึกอบรม
DEVEL2	หมายถึง	ด้านการศึกษา
DEVEL3	หมายถึง	ด้านการพัฒนา
COMPET1	หมายถึง	สมรรถนะหลัก
COMPET2	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร
COMPET3	หมายถึง	สมรรถนะประจำ
TRISIK1	หมายถึง	ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ
TRISIK2	หมายถึง	สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ
TRISIK3	หมายถึง	ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้
MODEL1	หมายถึง	งานดี (Good Job)
MODEL2	หมายถึง	บริหารดี (Good Management)
MODEL3	หมายถึง	คนดี (Good People)

๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

๓.๔ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๔.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้เชี่ยวชาญ

๓.๔.๑.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้วิจัยกำหนดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ถูกเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวน ๒๐ รูปหรือคน และการสังเกตแบบไม่มีส่วนรวม (Non-participant Observation) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน สามารถอธิบายเสริมสนับสนุน ข้อโต้แย้งต่างๆ และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ รวมถึงการเสนอแนะ ข้อคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อขัดแย้ง หรือเห็นควรเพิ่มเติมให้ชัด ความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม จำนวน ๒๐ รูปหรือคน ได้แก่

ลำดับที่	กลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฯ จำนวน ๑๒ คน	
	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑	นางสาวทิพวรรณ รังษิณโนนดร	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
๒	นายสมนึก ธนเดชากุล	นายกเทศมนตรีนครนนทบุรี
๓	นายสุทร บุญศิริชูโต	ปลัดเทศบาลนครปากเกร็ด
๔	นายณัฐพร แสงบัว	นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง
๕	นายสุรศักดิ์ วิชินโรจน์จรัส	นายกเทศมนตรีเมืองบางกรวย
๖	นายวันชัย วันชาญเวช	นายกเทศมนตรีตำบลบางสีทอง
๗	นายชินนทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์	นายกเทศมนตรีตำบลเสาธงหิน
๘	นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประสิทธิ์	นายกเทศมนตรีตำบลปลายบาง
๙	นายสุพัทธ์ รุ่งโรจน์	ปลัดเทศบาล ปฏิบัติหน้าที่ นายกเทศมนตรีเมืองใหม่บางบัวทอง
๑๐	นายสมนึก ฤดีอเนกสิน	รองปลัดเทศบาลเมืองบางแม่นาง
๑๑	นางสาวอินทิดา เจียรระสุพัฒน์	ท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี
๑๒	นางสาวสมรภัช กิ่งรุ่งเพชร	ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
ลำดับที่	กลุ่มนักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๔ คน	
	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑๓	ดร.ภาส ภาสสัทธา	สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร
๑๔	ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
๑๕	ผศ.พล.อ.ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๑๖	รศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล	อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กลุ่มนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๔ รูปหรือคน

ลำดับที่	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑๗	พระเมธาวิเชียรสร, รศ.ดร.	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชประดิษฐสถิตมหาสีมาราม
๑๘	พระราชันนัทธนี	เจ้าคณะจังหวัดนนทบุรี
๑๙	พระครูสิริธรรมภาน	เจ้าอาวาสวัดละหาร
๒๐	พระปลัดระพิน พุทธิสาโร, ผศ.ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

๓.๔.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structured In-depth-interview script) โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นการรวบรวมขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ช่วยในการกำหนดประเด็นและตัวแปรที่จะศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

๒) กำหนดคำถามการวิจัย (Research Question) คือ คำถามที่ต้องการคำตอบจากการวิจัยหรือเป็นสิ่งต้องตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากปัจจัยและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและเกี่ยวเนื่องกันกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๓) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๔) สร้างแบบสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด และข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในบริบทปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนสามารถอธิบายเสริม สนับสนุน ข้อโต้แย้งต่างๆ ให้ละเอียด และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์นี้เป็นตัวแปรศึกษาจากการวิจัยเชิงเอกสารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) ตามกรอบปัจจัยที่กำหนด แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยกำหนดการสร้างแบบสัมภาษณ์จากดัชนีของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

๓.๔.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ การศึกษาจากพระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา อนุฎีกา คัมภีร์ ฉบับภาษาไทยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะตามหลักธรรม

๒) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) หรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ ส่วนที่เป็นคำอธิบายจากเอกสาร หนังสือ ตำรา ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๓) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มีวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ต้องการ และตามลักษณะของประชากรเป้าหมายในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สถิติ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการรวบรวมผลจากแบบสอบถามในขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ช่วยในการกำหนดประเด็นและตัวแปรที่จะศึกษา และจากการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

๓.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Interview) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาดีที่สุด หรือมีความเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม จำนวน ๒๐ คน ที่ถูกเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

๔) การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๑ คน เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

การมีส่วนร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert) ผู้วิจัย กำหนดการสนทนากลุ่มเฉพาะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารภาครัฐ ได้แก่ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการสร้าง เครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารภาครัฐ ในจังหวัดนนทบุรีอย่างรอบด้านด้วยความละเอียดลึกซึ้ง จำนวน ๑๑ รูปหรือคน ได้แก่

ลำดับที่	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑	พระมหากฤษญา กิตติโสภโณ, ผศ.ดร.	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา การจัดการเชิงพุทธ
๒	ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง	ประธานหลักสูตร ปร.ด. รปศ.

๓	รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
๔	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
๕	ผศ.ดร.ประเสริฐ ธิลา	เลขานุการหลักสูตร พธ.ด. สาขาวิชาการ จัดการเชิงพุทธ
๖	ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ)
๗	อาจารย์ ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาฯ
๘	อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาฯ
๙	ว่าที่พันตรี ดร.ไพฑูรย์ ปริญาธรรมกุล	ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครแม่สอด
๑๐	ดร.วัลลภชญา เลิศรัชชาพันธุ์	ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทร์ราชา
๑๑	นายประทีป ฉากภาพ	ปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา

๓.๔.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

๑ วางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ และสามารถตัดสินได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท (Text) และจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป

๒ คำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ โดยมีการโยงเข้ากับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความกว้างขึ้น และนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่น ๆ ได้

๓ วิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารโดยวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารเท่านั้น ไม่ใช้การตีความหมายของข้อความ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเริ่มจากการศึกษาวิจัย ในเชิงเอกสาร (Documentary) เพื่อทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย เลือกตามเกณฑ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย ๑) ความจริง (Authenticity) ๒) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) ๓) การเป็นตัวแทน (Representativeness) และ ๔) ความหมาย (Meaning) ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของข้อมูลในเอกสารที่น่ามาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยนำผลที่ได้รับมาดำเนินการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และดำเนินการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” เป็นการวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ๔ ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒ ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๓ การนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๔.๕ องค์ความรู้

๔.๕.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๕.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

แสดงรายละเอียดผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๑.๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจ

๑) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล

(n=๔๐๐)			
ลำดับ	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
๑	เพศ		
	ชาย	๑๓๒	๓๓.๐๐
	หญิง	๒๖๘	๖๗.๐๐
	รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐
๒	อายุ		
	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๘๔	๒๑.๐๐
	๓๐ - ๓๙ ปี	๑๕๒	๓๘.๐๐
	๔๐ - ๔๙ ปี	๑๒๓	๓๐.๘๐
	๕๐ ปีขึ้นไป	๔๑	๑๐.๓๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐	
๓	การศึกษา		
	ปริญญาตรี	๒๙๓	๗๓.๓๐
	ปริญญาโท	๖๖	๑๖.๕๐
	ปริญญาเอก	๓	๐.๘๐
	อื่น ๆ	๓๘	๙.๕๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐	
๔	รายได้		
	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๓๙	๕๙.๘๐
	๒๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท	๑๔๐	๓๕.๐๐
	๔๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท	๒๑	๕.๓๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐	
๕	ประสบการณ์การทำงาน		
	ไม่เกิน ๕ ปี	๑๔๗	๓๖.๘๐
	๖ - ๑๐ ปี	๘๘	๒๒.๐๐
	๑๑ - ๑๕ ปี	๘๓	๒๐.๘๐
	มากกว่า ๑๕ ปี	๘๒	๒๐.๕๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

(n=๔๐๐)			
ลำดับ	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
	รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐
๖	ประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนนทบุรี		
	ข้าราชการประจำ	๒๑๘	๕๔.๕๐
	ลูกจ้าง	๒๗	๖.๘๐
	พนักงานจ้าง	๑๕๕	๓๘.๘๐
	รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๐๐ คน สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๐ และเพศชาย จำนวน ๑๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๐๐ ตามลำดับ

ด้านอายุ พบว่า อันดับแรกมีอายุอยู่ระหว่าง ๓๐ - ๓๙ ปี จำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๐๐ รองลงมาคือมีอายุระหว่าง ๔๐ - ๔๙ ปี จำนวน ๑๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘๐ มีอายุระหว่าง ต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๐๐ และมีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๓๐ ตามลำดับ

ด้านการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๒๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๓๐ รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕๐ วุฒิอื่น ๆ จำนวน ๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๐ และปริญญาเอก จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๐ ตามลำดับ

ด้านรายได้ พบว่า อันดับแรกมีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๘๐ รองลงมาคือมีรายได้ระหว่าง ๒๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐๐ และมีรายได้ระหว่าง ๔๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๓๐ ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า อันดับแรกมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๔ ปี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๘๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๐๐ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๘๐ และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ๑๕ ปี จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕๐ ตามลำดับ

ด้านประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประจำ จำนวน ๒๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๕๐ รองลงมาเป็นพนักงานจ้าง จำนวน ๑๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๘๐ และเป็นลูกจ้าง จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๘๐ ตามลำดับ

๒) ผลการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
นนทบุรี

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
นนทบุรี

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม

(n=๔๐๐)

ข้อ	สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑	งานดี (Good Job)	๓.๗๔	๐.๘๗	มาก
๒	บริหารดี (Good Management)	๓.๘๐	๐.๘๓	มาก
๓	คนดี (Good People)	๓.๘๑	๐.๘๑	มาก
ภาพรวมสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี		๓.๗๘	๐.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
นนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ
๐.๘๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ คนดี (Good
People) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ รองลงมาคือ บริหารดี (Good Management) มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ ๓.๘๐ และด้านงานดี (Good Job) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๔ ตามลำดับ

๔.๑.๒ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ขีดความสามารถในการทำงานตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบูรณาการเข้ากับ
หลักไตรสิกขาการพัฒนาสมรรถนะบุคคลทำงานได้ดี ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบหลักใหญ่ๆคือ

๑. งานดี (Good Job) ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ มีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงาน
ใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน^๑ คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน ทูจริต^๒ จัดกิจกรรมการพัฒนา
คุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทูจริต คอรัปชั่น^๓ บริหารเป็นธรรม มีการจัดการฝึกอบรมใน

^๑ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๔

^๒ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^๓ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓.

ผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ^๔ พัฒนา มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหาร ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหาร^๕ มีจิตสำนึก โดยการฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการ ระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุม เชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี^๖

๒) บริหารดี (Good Management) ประกอบด้วย มาตรฐานสากล มีการจัดอบรมเพื่อ ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดิจิทัล ปลูกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง^๗ วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีการจัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาโลกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ^๘ มีใจมุ่งมั่น โดยการ จัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษา ทักษะในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้ มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม^๙

๓) คนดี (Good People) ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ มีการจัดอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะ เชิงยุทธศาสตร์^{๑๐} พัฒนาผู้นำ มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร^{๑๑} เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ด้านภาวะผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน^{๑๒} ส่งเสริมให้ บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน^{๑๓}

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล หลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้ให้ข้อมูล หลักให้สัมภาษณ์ตรงกันดังตารางที่ ๔.๓ - ๔.๕ ปรากฏเป็นความถี่ ดังนี้

^๔ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๕ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^๖ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๗ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๘ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^๙ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๓.

^{๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

ตารางที่ ๔.๓ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านงานดี (Good Job)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	รู้จักกฎ ระเบียบ โดยมีการจัดกิจกรรม ปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้านทุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและ จริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชั่น	๘	๑, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒
๒	บริหารเป็นธรรม โดยมีการจัดการฝึกอบรม ในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความ โปร่งใส สำหรับผู้บริหาร ส่งเสริมการพัฒนา คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	๘	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๓	มีจิตสำนึก โดยมีการฝึกอบรมบุคลากรประจำ สายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการระเบียบ ข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการ ดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับ ข้าราชการ อปท. นนทบุรี	๘	๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐

ตารางที่ ๔.๔ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านบริหารดี (Good Management)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	มาตรฐานสากล โดยการจัดอบรมเพื่อ ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรใน ยุคดิจิทัล ปลุกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรม องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	๘	๑, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒

ตารางที่ ๔.๔ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านบริหารดี (Good Management) (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๒	วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีการจัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาไกลในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	๘	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๓	มีใจมุ่งมั่น โดยการจัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษา ทักษะในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม	๘	๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐

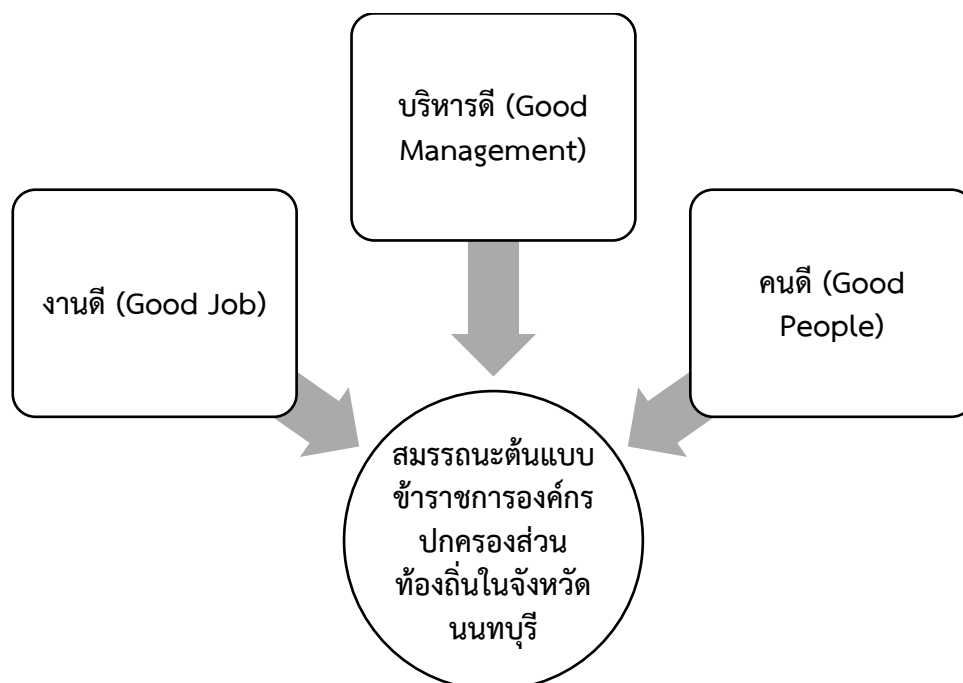
ตารางที่ ๔.๕ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านคนดี (Good People)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	เสริมสร้างความรู้ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์	๘	๑, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒
๒	พัฒนาผู้นำ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ	๙	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒

ตารางที่ ๔.๕ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านคนดี (Good People) (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๓	เพิ่มพูนทักษะ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน	๘	๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐

สรุปได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ได้มีสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยนำเอาสมรรถนะ ที่ทาง สด. เป็นผู้กำหนดมาเป็นแนวทางสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) งานดี (Good Job) ๒) บริหารดี (Good Management) และ ๓) คนดี (Good People) โดยผู้วิจัยได้สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ ๔.๑ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ สัณเคราะห์จากองค์ความรู้ด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ที่มา : สัณเคราะห์จากองค์ความรู้ด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒ ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒.๑ ผลการศึกษาข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒.๑.๑ ข้อมูลปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนนทบุรีในภาพรวม

(n=๔๐๐)

ข้อ	สมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนนทบุรี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑	สมรรถนะหลัก	๓.๘๗	๐.๘๒	มาก
๒	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	๓.๘๒	๐.๘๖	มาก
๓	สมรรถนะประจำสายงาน	๓.๘๐	๐.๗๕	มาก
ภาพรวมสมรรถนะ		๓.๘๓	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ปัจจัยสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๗๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗ รองลงมาคือ สมรรถนะประจำผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๒ และสมรรถนะประจำสายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ ตามลำดับ

๔.๒.๑.๒ สภาพทั่วไปในสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรีในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรีปัจจุบัน ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยนำเอาสมรรถนะหลัก ที่ทาง สส. เป็นผู้กำหนดมาเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ดังนี้ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

๑. **สมรรถนะหลัก** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ได้ยึดหลักสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี และใช้เป็นตัวกำหนดในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี สมรรถนะหลักที่ใช้ประกอบด้วย

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานมีคุณภาพมาตรฐานด้วยตนเอง^{๑๔} ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเกณฑ์หรือเกินเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย^{๑๕}

๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรียึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ^{๑๖} ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติงานหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิด ความไม่พึงพอใจ แก่ผู้เสียประโยชน์ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรียึดมั่นในสัจจะและประพฤติตนอย่างเหมาะสมมีคุณธรรมจริยธรรมเชื่อถือได้ และรักษาวาจา พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง^{๑๗}

๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน^{๑๘} ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้^{๑๙} ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตน ไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต^{๒๐}

๔) การบริการที่ดี ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีให้บริการที่เป็นมิตรสุภาพด้วยความตั้งใจ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการที่ดี

^{๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๑๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๑๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๒๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ยิ่งขึ้น^{๒๑} ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความพยายามในการนำเสนอวิธีการแก่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด^{๒๒}

๕) การทำงานเป็นทีม ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้ ปรีกษาหาหรือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ^{๒๓} ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญและช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงานข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความพร้อมที่จะเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว^{๒๔} และข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีมีความตั้งใจในการประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น^{๒๕}

๒. สมรรถนะประจำผู้บริหาร ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีในระดับผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นในตำแหน่งบริหารต้องมี ในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยสมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

๑) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น^{๒๖} และประสบความสำเร็จด้วยวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม^{๒๗} เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือสถานการณ์ปัจจุบัน^{๒๘}

๒) ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงานตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงาน

^{๒๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๒๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓.

ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๙} บริหารการประชุมได้ดี และคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเล็งเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลง^{๓๐}

๓) ความสามารถในการพัฒนาคน เป็นผู้มีความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานองค์กร^{๓๑} หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น เชื่อกันว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา สอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ^{๓๒} ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร^{๓๓}

๔) การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาว รวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ^{๓๔} จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร^{๓๕} เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน ประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ^{๓๖} เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อหน่วยงาน องค์กร และเตรียมการรองรับ กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก^{๓๗}

^{๒๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๓๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๓๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓.

๓. สมรรถนะประจำตำแหน่ง ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนด เฉพาะสายงาน หรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการท้องถิ่นในกลุ่มสายงานหรือกลุ่มงานนั้นๆ มีพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะประจำตำแหน่ง ประกอบด้วย การใช้เทคนิคและความรู้เฉพาะด้านในการคิดวิเคราะห์^{๓๘} การวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง^{๓๙} การปรับเปลี่ยนหรือสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ สหวิทยาการ เพื่อแก้ไขและหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน^{๔๐} การใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการจูงใจสร้างกลุ่มแนวร่วมเพื่อสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจมีน้ำหนักและสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้น^{๔๑} การให้ความรู้ และสร้างสัมพันธ์เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและกรอบการพัฒนาภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมได้สอดคล้องกับสภาพการณ์เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ^{๔๒} การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุกด้วยการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในระยะยาว^{๔๓} การบริหารความเสี่ยงให้เป็นโอกาสในการดำเนินงาน^{๔๔} การบริหารทรัพยากรโดยการเสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน^{๔๕} การวางแผนและการจัดการปรับกลยุทธ์ในแผนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้านั้นอย่างเป็นระบบ^{๔๖} การวิเคราะห์และการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์^{๔๗} .ละเอียดรอบคอบ และความถูกต้องของงานสร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียด^{๔๘} การยึดมั่นในหลักเกณฑ์จัดการกับผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎระเบียบอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา^{๔๙} การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนโดยสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน^{๕๐} ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมในระบบอุตสาหกรรมของประเทศโดยรวม^{๕๑} ความมุ่งมั่นความพลอดภัย และการระงับภัยโดยการประเมินคุณค่า และทางเลือก เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสาธารณสุข

^{๓๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๔๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๔๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๕๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

ที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว^{๕๒}. การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอด้วยจัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา^{๕๓} การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพโดยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ^{๕๔} การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์โดยเสียสละประโยชน์บางส่วนของคนงาน เพื่อให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด^{๕๕} จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม^{๕๖} ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่นใช้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้านมา กำหนดกลยุทธ์ และนโยบายที่สร้างประโยชน์ใน^{๕๗} สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นโดยพัฒนา และสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ประชาชนพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะยาว^{๕๘} ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์โดยการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ^{๕๙}

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีด้านสมรรถนะ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักให้สัมภาษณ์ตรงกันดังตารางที่ ๔.๗ - ๔.๙ ปรากฏเป็นความถี่ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะหลัก

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเกณฑ์หรือเกินเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น	๘	๑, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒
๒	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	๘	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒

^{๕๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๕๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๕๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๕๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ตารางที่ ๔.๗ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะหลัก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๓	ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	๘	๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๔	การบริการเป็นเลิศ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เป็นมิตรสุภาพด้วยความตั้งใจ	๙	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๕	การทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญและช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน	๗	๒, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐

ตารางที่ ๔.๘ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะประจำผู้บริหาร

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด	๘	๑, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒
๒	ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนหรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ	๘	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๓	ความสามารถในการพัฒนาคน เป็นผู้มีความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุน และการพัฒนา ความรู้ความสามารถผู้อื่น	๘	๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๔	การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์	๗	๒, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐

ตารางที่ ๔.๙ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะประจำตำแหน่ง

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	การใช้เทคนิคและความรู้เฉพาะด้านในการคิดวิเคราะห์	๘	๑, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒
๒	การวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	๙	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๓	การปรับเปลี่ยนหรือสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ สหวิทยาการ เพื่อแก้ไขและหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน	๘	๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๔	ใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการจูงใจสร้างกลุ่มแนวร่วมเพื่อสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจมีน้ำหนักและสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้น	๙	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๕	การให้ความรู้ และสร้างสัมพันธ์เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและกรอบการพัฒนาภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมได้สอดคล้องกับสภาพการณ์เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ	๗	๓, ๔, ๕, ๗, ๙, ๑๑, ๑๒
๖	การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุกด้วยการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในระยะยาว	๗	๑, ๓, ๕, ๖, ๘, ๑๐, ๑๒
๗	การบริหารความเสี่ยงให้เป็นโอกาสในการดำเนินงาน	๗	๒, ๓, ๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๘	การบริหารทรัพยากรโดยการเสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	๙	๑, ๒, ๔, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๑, ๑๒
๙	การวางแผนและการจัดการปรับกลยุทธ์ในแผนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้านั้นอย่างเป็นระบบ	๑๐	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๒

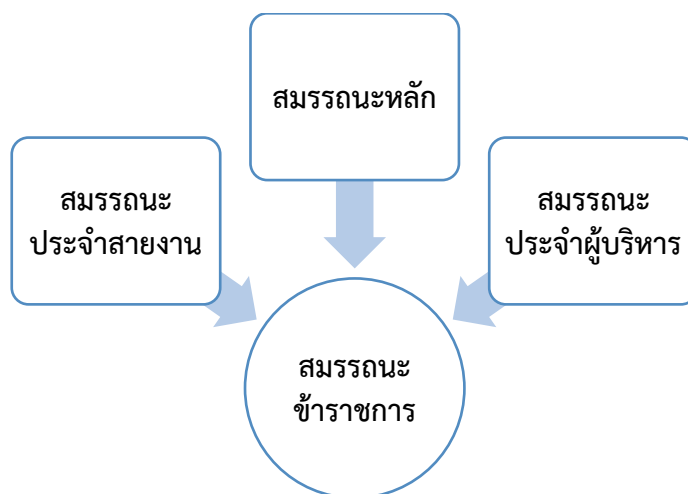
ตารางที่ ๔.๙ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะประจำตำแหน่ง (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑๐	การวิเคราะห์และการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์	๗	๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๑๑	ละเอียดรอบคอบ และความถูกต้องของงานสร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดยละเอียด	๖	๔, ๕, ๗, ๘, ๑๐, ๑๒
๑๒	การยึดมั่นในหลักเกณฑ์จัดการกับผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎระเบียบอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา	๘	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๘, ๙, ๑๑
๑๓	การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนโดยสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน	๗	๑, ๓, ๕, ๗, ๘, ๑๑, ๑๒
๑๔	ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมในระบบอุตสาหกรรมของประเทศโดยรวม	๘	๑, ๒, ๔, ๕, ๗, ๘, ๑๑, ๑๒
๑๕	ความมุ่งความปลอดภัย และการระงับภัยโดยการประเมินคุณค่า และทางเลือก เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสาธารณภัยที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว	๗	๔, ๖, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๑๖	การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอด้วยจัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา	๗	๑, ๔, ๖, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒
๑๗	การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพโดยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ	๑๐	๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒

ตารางที่ ๔.๙ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ด้านสมรรถนะประจำตำแหน่ง (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑๘	การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์โดยเสียสละประโยชน์บางส่วนขององค์กร เพื่อให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด	๘	๑, ๒, ๕, ๖, ๘, ๙, ๑๑, ๑๒
๑๙	จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	๖	๑, ๓, ๕, ๗, ๙, ๑๑
๒๐	ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่นใช้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้านมากำหนดกลยุทธ์ และนโยบายที่สร้างประโยชน์	๖	๒, ๔, ๖, ๘, ๑๐, ๑๒
๒๑	สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นโดยพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ประชาชนพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะยาว	๖	๑, ๓, ๕, ๗, ๙, ๑๑
๒๒	ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์โดยการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	๙	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙

สรุปได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยนำเอาสมรรถนะ ที่ทาง สด. เป็นผู้กำหนดมาเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ดังนี้ ๑) สมรรถนะหลัก ๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร และ ๓) สมรรถนะประจำสายงาน โดยผู้วิจัยได้สมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีที่ใช้ในปัจจุบัน สามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ ๔.๒ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๒ สมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีที่ใช้ในปัจจุบัน
ที่มา : สังเคราะห์จากองค์ความรู้ด้านสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
นนทบุรีที่ใช้ในปัจจุบัน

๔.๒.๒ ผลการศึกษาหลักการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
จังหวัดนนทบุรี

๔.๒.๒.๑ ข้อมูลปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของ ลีโอนาร์ด เน็ตเลอร์

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม

(n=๔๐๐)

ข้อ	ปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑	ด้านการฝึกอบรม	๓.๗๔	๐.๘๒	มาก
๒	ด้านการศึกษา	๓.๕๙	๐.๘๗	มาก
๓	ด้านการพัฒนา	๓.๖๘	๐.๙๐	มาก
ภาพรวมปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะ		๓.๖๗	๐.๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๘๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ
ตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ ด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๔ รองลงมาคือ ด้านการ
พัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๘ และด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๙ ตามลำดับ

๔.๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลีโอนาร์ด เน็ตเลอร์ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

๒.๑ ด้านการฝึกอบรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีได้มีการส่งเสริมสมรรถนะให้กับบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้ มีนโยบายในการฝึกอบรมบุคลากรและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ^{๖๐} เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง^{๖๑}

๒.๒ ด้านการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีได้มีการส่งเสริมสมรรถนะให้กับบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้ มีนโยบายในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวางแผนการจัดการศึกษาหรือหาความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในงานที่ได้รับผิดชอบ มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม^{๖๒} เทคโนโลยีใหม่ๆทั้งภายในและภายนอกเสมอและพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง หน้าที่ที่สูงขึ้นด้วย มีงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น^{๖๓}

๒.๓ ด้านการพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีได้มีการส่งเสริมสมรรถนะให้กับบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้ มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง^{๖๔} มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมั่นใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร^{๖๕}

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญไว้ในตารางที่ ๔.๑๑ ปรากฏเป็นความถี่ ดังนี้

^{๖๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๓.

^{๖๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๔

^{๖๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๖๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๔

^{๖๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ตารางที่ ๔.๑๑ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	มีนโยบายในการฝึกอบรมบุคลากรและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๘	๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๔, ๑๕, ๑๖
๒	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม	๙	๔, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕
๓	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม	๘	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๙, ๑๔, ๑๕
๔	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๑๐	๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญไว้ในตารางที่ ๔.๑๒ ปรากฏเป็นความถี่ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	มีนโยบายในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน	๘	๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖
๒	มีการวางแผนการจัดการศึกษาหรือหาความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในงานที่ได้รับผิดชอบ	๙	๓, ๔, ๕, ๘, ๙, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕,
๓	มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆทั้งภายในและภายนอก	๘	๑, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๕

ตารางที่ ๔.๑๒ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา (ต่อ)

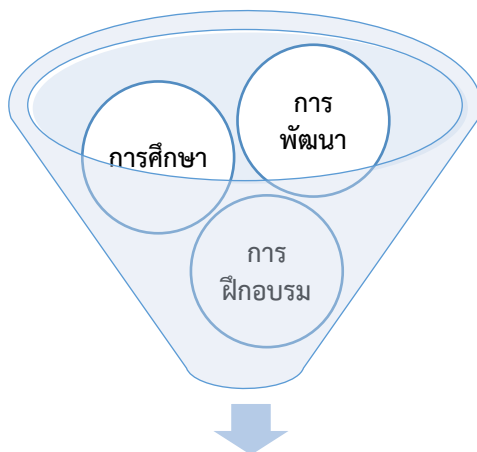
ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่(คน)	คนที่
	เสมอและพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง หน้าที่ที่สูงขึ้นด้วย		
๔	มีงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	๑๐	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนา ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญไว้ในตารางที่ ๔.๑๓ ปรากฏเป็นความถี่ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๓ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑	มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง	๘	๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๓, ๑๔
๒	มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๙	๓, ๔, ๕, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๔, ๑๕, ๑๖
๓	มีการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมั่นใจ	๘	๑, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๕
๔	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	๑๐	๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖

สรุปได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยเน้น ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลีโอนาร์ด เน็ตเลอร์ โดยผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะหลักเพื่อช่วยในการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ไว้ดังแผนภาพที่ ๔.๓



แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
จังหวัดนนทบุรี

แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี (ลีโอนาร์ด เน็ตเลอร์)

ที่มา : สังเคราะห์จากองค์ความรู้ด้านการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
จังหวัดนนทบุรี

๔.๒.๓ ผลการศึกษาหลักไตรสิกขาหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๒.๓.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ประกอบด้วย ๑) ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ ๒) สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ ๓) ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลในภาพรวม

(n=๔๐๐)

ข้อ	หลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑	ศีล	๓.๘๔	๐.๘๕	มาก
๒	สมาธิ	๓.๘๕	๐.๘๕	มาก
๓	ปัญญา	๓.๘๔	๐.๘๒	มาก
ภาพรวมหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคล		๓.๘๔	๐.๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า หลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๘๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ รองลงมาคือ ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ ตามลำดับ

๔.๒.๓.๒ หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีคืออะไร

หลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี คือ หลักไตรสิกขา ที่ใช้เป็นหลักแห่งการสร้างปัญญาแก่มวลมนุษยชาติของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา ที่นำไปสู่การเป็นเลิศทางด้านปัญญา ศีลเป็นการสร้างความงามในเบื้องต้น สมาธิที่เป็นความงามในเบื้องกลาง และปัญญาเป็นความงามในที่สุด^{๖๖} การสร้างปัญญาด้วยหลักไตรสิกขานี้ถือว่าครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นหลักธรรมที่ช่วยนำไปสู่การบรรลุประโยชน์ที่พึงปรารถนาที่ช่วยให้ผู้บำเพ็ญไตรสิกขา

^{๖๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

นั่นเป็นผู้ซื้อตรง^{๖๗} ว่านอนสอนง่าย อ่อนโยน ไม่ยึดเยอะ สันโดษ ว่านอนสอนง่าย^{๖๘} มีความประพฤติ มีอินทรีย์อันสงบ มีปัญญาเป็นเครื่องรักษาตน ไม่คะนองในอกุศลทั้งหลาย และไม่ประพฤติทุจริตทั้งปวงที่เป็นเหตุให้ผู้อื่นเดือดร้อน

การปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา คือ

๑. ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ คือประพฤติตนห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และนอบน้อม พุดจาไพเราะ จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ^{๖๙} ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมาในอบายมุขทั้งหลาย ย่อมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานได้^{๗๐} มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ จะทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้^{๗๑} มีรูปแบบการทำงานที่เพียรพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคิติดี พฤติกรรมดี วาจาดี จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม

๒. สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ คือ ขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้^{๗๒} มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการประทับใจ^{๗๓} มีความเพียรพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ก็สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้^{๗๔} มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง จะสามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

๓. ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ คือ มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างโดยที่ไม่มีใครทำมาก่อน^{๗๕} นำความรู้ ที่มีอยู่ มาสร้างสรรค์การบริการ ที่เกินความคาดหมาย จะทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้^{๗๖} การใช้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา^{๗๗} มีความประพฤติที่ไม่มีข้อเสียหาย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

^{๖๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๖๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๗๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๗๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๗๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๗๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

การประพุดิตตามหลักไตรสิกขา นี้ถือว่าเป็นหลักในการสร้างปัญญาโดยผ่านกระบวนการปฏิบัติอันมีศีลเป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมให้ประพุดิตปฏิบัติในทางที่ชอบ^{๗๘} ทำให้เกิดความมั่นคงทางด้านอารมณ์ และจิตใจหยั่งลงสู่การรับรู้แจ้งสภาพความเป็นจริง ทันท่อสภาวะการณ์ปัจจุบัน จนสามารถพัฒนาให้เกิดเป็นปัญญาที่บริสุทธิ์ ปราศจากกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งปวง^{๗๙}

หลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะ น่าจะเป็นหลักไตรสิกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาดตนเองในการทำงาน^{๘๐} ประกอบด้วย ๑. ศีล คือ ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมทางด้านความประพุดิต^{๘๑} ๒. สมาธิ คือ จิตตสิกขา ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมจิตให้เกิดสมาธิ^{๘๒} และ ๓. ปัญญา คือ ปัญญาสิกขา ข้อปฏิบัติสำหรับอบรมปัญญาให้รู้แจ้งตามความเป็นจริง^{๘๓}

ไตรสิกขา หมายถึง ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับฝึกอบรมกาย วาจา จิตใจ และปัญญา

ศีล หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพุดิตอย่างสูง ภาวะของผู้ที่มีหลักธรรมความประพุดิตถูกต้อง มีความประพุดิตดีทางกาย วาจาและสัมมาชีพ^{๘๔} สามารถควบคุมตนเอง จัดระเบียบชีวิตของตนและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม ศีลเป็นการฝึกพฤติกรรมโดยมีวินัยเป็นเครื่องมือในการฝึก^{๘๕}

สมาธิ หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรม ความแน่วแน่มั่นคงหนักแน่นของจิตใจ^{๘๖} มีความเพียรพยายามในทางที่ตั้งงาม มีสติกำกับตัว ทำให้จิตมีคุณภาพ^{๘๗} มุ่งเน้นที่ความตั้งมั่นแห่งจิตการทำใจให้สงบเพื่อให้จิตบริสุทธิ์^{๘๘} ไม่ฟุ้งซ่าน เป็นกลาง ปราศจากอคติ เป็นการฝึกทางด้านจิตใจ ฝึกด้านคุณธรรม ความมีจิตเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่^{๘๙}

ปัญญา หมายถึง ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งขั้นสูง^{๙๐} การมองดูรู้จักและเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความจริง มีความคิดเห็น แนวคิด ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดี

^{๗๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

^{๘๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๓.

^{๘๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๘๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๘๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๔.

งามถูกต้องคิดในทางเสียสละ^{๑๑} หวังดี ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น^{๑๒} และทำการต่างๆด้วยปัญญา คือ รู้จักวางใจ วางท่าที และปฏิบัติต่อโลกและชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม^{๑๓}

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี คือ หลักไตรสิกขา ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญไว้ในตารางที่ ๔.๑๕ ปรากฏเป็นความถี่ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๕ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ			
๑	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประพฤติตนห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และนอบน้อม พุดจาไพเราะ จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ	๘	๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๒	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมาในอบายมุขทั้งหลาย ย่อมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานได้	๗	๕, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๓	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ จะทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้	๗	๑, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๔	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรูปแบบการทำงานที่เพียรพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคิดดี พฤติกรรมดี วาจาดี จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม	๗	๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐

^{๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๓.

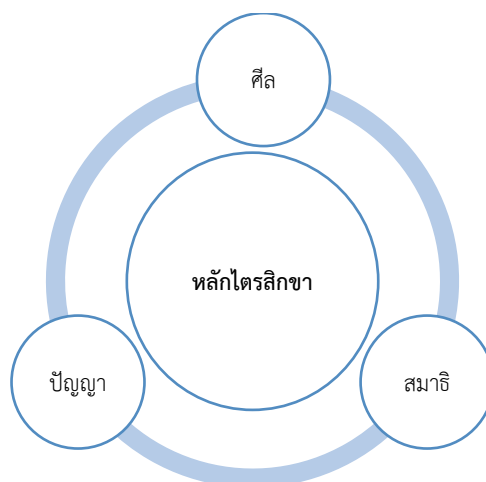
ตารางที่ ๔.๑๕ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะ
ต้นแบบของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ			
๕	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชยัน มี กำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและ อุปสรรคใด จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ยาก และท้าทายได้	๘	๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๖	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความ พยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็ม กำลัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการประทับใจ	๘	๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙
๗	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความ เพียรพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้าน ต่างๆ ก็สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพได้	๑๐	๑, ๕, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๘	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี กำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง จะสามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้อง ชอบธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	๘	๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้			
๙	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความ รอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ จะ สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง โดยที่ไม่มีใครทำมาก่อน	๗	๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐

ตารางที่ ๔.๑๕ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะ
ต้นแบบของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	
		ความถี่(คน)	คนที่
๑๐	บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์การบริการ ที่เกินความคาดหมาย จะทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้	๙	๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๑๑	บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การใช้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา	๑๐	๑, ๕, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๑๒	บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ความประพฤติที่ไม่มีข้อเสียหาย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน	๘	๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐

สรุปได้ว่า หลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี คือ หลักไตรสิกขา ที่ใช้เป็นหลักแห่งการสร้างปัญญาแก่มวลมนุษยชาติของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย ๑) ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก ๒) สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น ๓) ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ ไว้ดังแผนภาพที่ ๔.๔



แผนภาพที่ ๔.๔ แสดงหลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี คือ หลักไตรสิกขา
ที่มา : สืบเคราะห์จากองค์ความรู้ด้านหลักธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา

๔.๓ การนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์
และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

๔.๓.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

๑) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Coefficient of Variation)
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด (Maximum)
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด (Minimum)
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญ (Significant)
TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (Total effect)
IE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct effect)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root mean squared residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)

๒) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

DEVEL	หมายถึง	หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์
TRISIK	หมายถึง	ไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล
COMPET	หมายถึง	สมรรถนะตามที่กำหนด
MODEL	หมายถึง	สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี

๓) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

DEVEL1	หมายถึง	ด้านฝึกรอบรม
DEVEL2	หมายถึง	ด้านการศึกษา
DEVEL3	หมายถึง	ด้านการพัฒนา
COMPET1	หมายถึง	สมรรถนะหลัก
COMPET2	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร
COMPET3	หมายถึง	สมรรถนะประจำ
TRISIK1	หมายถึง	ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ
TRISIK2	หมายถึง	สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ
TRISIK3	หมายถึง	ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้
MODEL1	หมายถึง	งานดี (Good Job)
MODEL2	หมายถึง	บริหารดี (Good Management)
MODEL3	หมายถึง	คนดี (Good People)

๔.๓.๒ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี (n = ๔๐๐)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	Min	Max	C.V.	S.D.	Sk	Ku
COMPET1	๓.๘๗	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๑๗	๐.๘๒	-๐.๙๔	๑.๒๐
COMPET2	๓.๘๒	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๒.๔๓	๐.๘๖	-๐.๘๑	๐.๗๐
COMPET3	๓.๘๐	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๑๙.๘๐	๐.๗๕	-๐.๘๔	๑.๓๗
AVECOMPET	๓.๘๓	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๐.๑๕	๐.๗๗	-๐.๙๘	๑.๔๔
DEVEL1	๓.๗๔	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๒.๐๒	๐.๘๒	-๐.๕๐	๐.๑๗
DEVEL2	๓.๕๙	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๔.๓๑	๐.๘๗	-๐.๔๐	-๐.๑๖
DEVEL3	๓.๖๘	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๔.๕๒	๐.๙๐	-๐.๕๙	๐.๑๘
AVEDEVEL	๓.๖๗	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๒.๑๗	๐.๘๑	-๐.๕๔	๐.๒๒
TRISIK1	๓.๘๔	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๒.๒๓	๐.๘๕	-๐.๗๔	๐.๗๑
TRISIK2	๓.๘๕	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๙๗	๐.๘๕	-๐.๗๗	๐.๘๗
TRISIK3	๓.๘๔	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๕๐	๐.๘๒	-๐.๗๙	๐.๙๙
AVETRISIK	๓.๘๔	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๐๑	๐.๘๑	-๐.๘๓	๑.๑๕
MODEL1	๓.๗๔	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๓.๒๐	๐.๘๗	-๐.๖๗	๐.๖๕

ตัวแปร	Mean	ระดับ	Min	Max	C.V.	S.D.	Sk	Ku
MODEL2	๓.๘๐	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๙๘	๐.๘๓	-๐.๗๕	๐.๙๔
MODEL3	๓.๘๑	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๓๗	๐.๘๑	-๐.๖๖	๐.๗๗
AVEMODEL	๓.๗๘	มาก	๑.๐๐	๕.๐๐	๒๑.๒๐	๐.๘๐	-๐.๗๗	๑.๐๔

จากตารางผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในโมเดล พบว่า มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๑๒ ตัวแปร ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ ๑) หลักการพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ต เน็ดเลอร์ (DEVEL) ๒) สมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) ๓) ไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) ๔) สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คะแนนต่ำสุด (Min) คะแนนสูงสุด (Max) สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาด้านสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) พบว่า โดยภาพรวมสมรรถนะตามที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.87$) รองลงมาคือ สมรรถนะผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.82$) และสมรรถนะประจำ ($\bar{x} = 3.80$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๙.๘๐-๒๒.๔๓ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาด้านหลักการพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ต เน็ดเลอร์ (DEVEL) พบว่า โดยภาพรวมหลักการพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ต เน็ดเลอร์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.74$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา ($\bar{x} = 3.68$) และด้านการศึกษา ($\bar{x} = 3.59$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๒๒.๐๒ - ๒๔.๕๒ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรด้านฝึกอบรม (DEVEL1) และตัวแปรด้านพัฒนา (DEVEL3) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลน้อย ยกเว้นตัวแปรด้านการศึกษา (DEVEL2) ที่มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาด้านไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) พบว่า โดยภาพรวมไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคลอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.85$) รองลงมาคือ ศิล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.84$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์

การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๒๑.๕๐ – ๒๒.๒๓ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) พบว่า โดยภาพรวมสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คนดี (Good People) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.86$) รองลงมาคือ บริหารดี (Good Management) ($\bar{x} = 3.80$) และ งานดี (Good Job) ($\bar{x} = 3.74$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๒๑.๓๗ – ๒๓.๒๐ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย

๔.๓.๓ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์

สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี (n = ๔๐๐)

ตัวแปร	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET1	๑.๐๐๐											
COMPET2	.๘๗๖**	๑.๐๐๐										
COMPET3	.๘๓๙**	.๘๗๕**	๑.๐๐๐									
DEVEL1	.๖๓๐**	.๖๔๘**	.๗๔๘**	๑.๐๐๐								
DEVEL2	.๕๗๓**	.๖๓๑**	.๗๓๒**	.๘๒๕**	๑.๐๐๐							
DEVEL3	.๖๓๗**	.๖๖๕**	.๗๖๗**	.๗๙๔**	.๘๕๐**	๑.๐๐๐						
TRISIK1	.๗๖๔**	.๗๙๑**	.๘๔๒**	.๖๗๕**	.๖๔๕**	.๖๗๐**	๑.๐๐๐					
TRISIK2	.๗๗๔**	.๗๖๐**	.๘๖๘**	.๖๘๘**	.๖๗๑**	.๖๗๖**	.๘๖๘**	๑.๐๐๐				
TRISIK3	.๗๔๗**	.๗๖๐**	.๘๖๓**	.๖๙๑**	.๖๙๐**	.๖๗๘**	.๘๗๓**	.๙๐๑**	๑.๐๐๐			
MODEL1	.๗๐๓**	.๗๑๕**	.๘๙๓**	.๗๐๒**	.๖๗๖**	.๖๗๘**	.๗๗๓**	.๘๐๓**	.๘๒๖**	๑.๐๐๐		
MODEL2	.๗๕๕**	.๗๖๐**	.๙๑๔**	.๗๑๒**	.๖๘๗**	.๗๐๒**	.๘๒๖**	.๘๔๕**	.๘๓๕**	.๘๙๑**	๑.๐๐๐	
MODEL3	.๗๒๙**	.๗๓๕**	.๘๘๙**	.๖๗๔**	.๖๖๓**	.๖๗๓**	.๗๘๖**	.๘๐๒**	.๘๒๓**	.๘๒๕**	.๘๙๘**	๑.๐๐๐
Mean	๓.๘๖๗	๓.๘๒๓	๓.๗๙๗	๓.๗๓๙	๓.๕๘๘	๓.๖๘๓	๓.๘๔๓	๓.๘๕๕	๓.๘๓๕	๓.๗๔๑	๓.๗๙๖	๓.๘๑๒
S.D.	๐.๘๑๙	๐.๘๕๗	๐.๗๕๒	๐.๘๒๔	๐.๘๗๒	๐.๙๐๓	๐.๘๕๕	๐.๘๔๗	๐.๘๒๔	๐.๘๖๘	๐.๘๓๔	๐.๘๑๕

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .939, Bartlett's Test of Sphericity = 6844.472, df = 66, p = .000

** p < .๐๑

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ มีค่าสถิติทดสอบเท่ากับ ๖๘๔๔.๔๗๒ ($p = .๐๐๐$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KM) มีค่าเท่ากับ .๙๓๙ โดยมีค่าเข้าใกล้ ๑ แสดงว่า ตัวแปรในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลอิสระต่อไป

เมื่อพิจารณาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน ๑๒ ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .๐๑$) มีจำนวน ๗๘ คู่ มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๕๗๓ ถึง .๙๑๔ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ทุกตัวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .๐๑$) และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก แสดงว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ สมรรถนะประจำ (COMPET3) และบริหารดี (Good Management) (MODEL2) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๙๑๔ แสดงว่า คือ เมื่อสมรรถนะประจำเพิ่มขึ้น บริหารดี (Good Management) ก็เพิ่มขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รองลงมา คือ บริหารดี (Good Management) (MODEL2) และคนดี (Good People) (MODEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๙๘ แสดงว่า เมื่อมีบริหารดี (Good Management) เพิ่มขึ้น การเป็นคนดี (Good People) ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านเดียวกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านหลักการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ (DEVEL) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๗๙๔ ถึง .๘๕๐ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ด้านการศึกษา (DEVEL2) และด้านการพัฒนา (DEVEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๕๐ แสดงว่า คือ เมื่อมีการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านการพัฒนาก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านฝึกอบรม (DEVEL1) และด้านการพัฒนา (DEVEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๙๔

ด้านไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาศูนย์ (TRISIK) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๘๖๘ ถึง .๙๐๑ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ (TRISIK2) และ ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ (TRISIK3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๙๐๑ แสดงว่า เมื่อมีสมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจมากขึ้น ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ก็มากขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ (TRISIK1) และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ (TRISIK3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๖๘

ด้านสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๘๓๙ ถึง .๘๗๖ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ สมรรถนะหลัก (COMPET1) และสมรรถนะ

ผู้บริหาร (COMPET2) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๗๖ แสดงว่า เมื่อมีสมรรถนะหลักมากขึ้น สมรรถนะผู้บริหารก็มากขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ สมรรถนะหลัก (COMPET1) และ สมรรถนะประจำ (COMPET3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๓๙

ด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๘๒๕ ถึง .๘๙๘ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ บริหารดี (Good Management) (MODEL2) และคนดี (Good People) (MODEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๙๘ แสดงว่า เมื่อมีบริหารดี (Good Management) เพิ่มขึ้น การเป็นคนดี (Good People) ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ งานดี (Good Job) (MODEL1) และคนดี (Good People) (MODEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๕

๔.๓.๔ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของโมเดลนี้ มีตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ ๑) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ (DEVEL) ๒) ไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) ๓) สมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) ๔) สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ๑๒ ตัวแปร

การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิเคราะห์โมเดลในครั้งแรก พบว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๓๘๘.๐๕ ท้องศาคิระเท่ากับ ๔๘ และความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๐๐ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๑๓๓

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ซึ่งเป็นการผ่อนคลายน้อยที่สุดลงเบื้องต้นจากข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ดั้งเดิมที่กำหนดว่า เหมอมความคลาดเคลื่อนต้องไม่สัมพันธ์กัน เป็นข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ด้วย SEM ซึ่งกำหนดให้มีการนำเหมอมความคลาดเคลื่อนมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเหมอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันตามสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ธรรมชาติ ผลการปรับโมเดล จะได้ค่าขนาดอิทธิพลและค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น^{๙๔} ผู้วิจัยพิจารณาปรับโมเดลจากดัชนีดัดแปลงโมเดล (modification indices) และได้ปรับโมเดลจำนวน ๑๗ เส้นทาง โดยได้ปรับ ๑) เส้นทาง Theta-Delta (TD) และ ๒) เส้นทาง Theta-Epsilon (TE) ผลจากการปรับโมเดล ทำให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครอง

^{๙๔}Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., LISREL 8.7 [Computer Software], (Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc., 2004).

ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ข้อมูลดังนี้

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๔๑.๒๖ องศาอิสระเท่ากับ ๓๒ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๑๒๖๕ นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัด ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๘ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๖ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๑๔ ซึ่งเข้า ใกล้ศูนย์ และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (Largest Standardized Residuals) เท่ากับ ๓.๑๘๓ ซึ่งสนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ ระหว่าง ๐.๗๑๓ ถึง ๑.๐๕๖ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุด คือ สมรรถนะประจำ (COMPET3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๑.๐๕๖ รองลงมาคือ บริหารดี (Good Management) (MODEL2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๙๓๗ และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ สมรรถนะหลัก (COMPET1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๗๑๓ ในภาพรวมค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าจากระดับปานกลางถึง ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-SQUARE) ของสมการโครงสร้างตัวแปร ภายในแฝง พบว่า องค์ประกอบของไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) มีค่าสัมประสิทธิ์การ พยากรณ์เท่ากับ .๘๔๒ แสดงว่า ตัวแปรภายในโมเดล คือ หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของลีโอนาร์โด เน็ดเลอร์ (DEVEL) และสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) สามารถอธิบายความแปรปรวน ขององค์ประกอบของไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคลได้ร้อยละ ๘๔.๒๐ และสมรรถนะต้นแบบ ข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๙๗ แสดงว่า ตัวแปร ภายในโมเดล คือ หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของลีโอนาร์โด เน็ดเลอร์ (DEVEL) ไตรสิกขา คือ หลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) และสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) สามารถอธิบายความ แปรปรวนของ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี ได้ร้อยละ ๘๙.๗๐

เมื่อพิจารณาเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง ๐.๗๗๔ ถึง ๐.๙๒๙ โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทาง เดียวกัน (ค่าความสัมพันธ์เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ไตรสิกขา คือ หลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) และสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๒๙ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง แสดงว่า เมื่อมีไตรสิกขา คือ หลักการพัฒนาบุคคลเพิ่มมากขึ้น สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรีก็เพิ่มมากขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รองลงมา คือสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) และและ

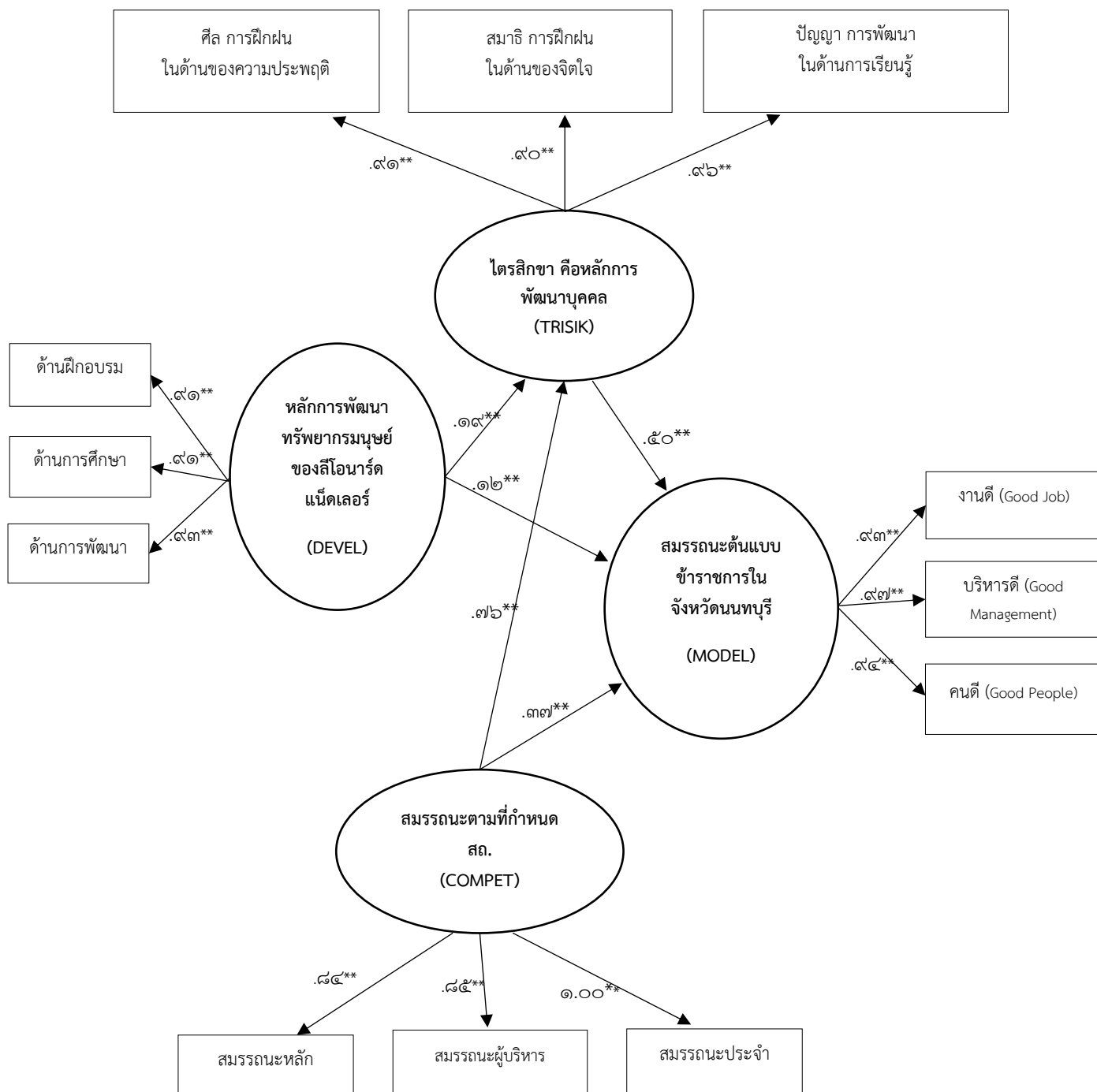
สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๑๖ และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักการพัฒนาศักยภาพกรมนุชย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ (DEVEL) กับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๗๙๖) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๑๘๙ และอิทธิพลทางอ้อม .๐๙๔ เป็นอิทธิพลรวม .๒๑๖ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) กับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๑๖) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๓๖๙ และอิทธิพลทางอ้อม .๓๘๐ เป็นอิทธิพลรวม .๗๔๙ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดอิทธิพลทางอ้อมของสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) ที่มีต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) สูงกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านตัวแปรไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) ดังนั้นไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคลจึงเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี รายละเอียดผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ ๔.๑๘ และภาพที่ ๔.๕

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าสถิติการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

ตัวแปรผล	TRISIK			MODEL		
ตัวแปรเหตุ	TE	IE	DE	TE	IE	DE
DEVEL	.๑๘๙** (.๐๔๑)	-	.๑๘๙** (.๐๔๑)	.๒๑๖** (.๐๓๖)	.๐๙๔** (.๐๒๓)	.๑๘๙** (.๐๔๑)
COMPET	.๗๖๓** (.๐๕๑)	-	.๗๖๓** (.๐๕๑)	.๗๔๙** (.๐๔๗)	.๓๘๐** (.๐๕๔)	.๓๖๙** (.๐๖๒)
TRISIK	-	-	-	.๔๙๘** (.๐๖๒)	-	.๔๙๘** (.๐๖๒)
ค่าสถิติ	ไค-สแควร์ = ๔๑.๒๖, df = ๓๒, p = .๑๒๖๕, GFI = .๙๘, AGFI = .๙๖, RMR = .๐๑๔					
ตัวแปร	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
ความเที่ยง	๐.๘๒๒	๐.๘๐๕	๐.๙๑๒	๐.๘๖๙	๐.๙๓๗	๐.๘๘๔
ตัวแปร	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
ความเที่ยง	๐.๗๑๓	๐.๗๒๗	๑.๐๕๖	๐.๘๓๑	๐.๘๓๑	๐.๘๖๓
สมการโครงสร้างตัวแปร	TRISIK		MODEL			
R SQUARE	.๘๔๒		.๘๙๗			
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง						
ตัวแปรแฝง	TRISIK	MODEL	COMPET	DEVEL		
TRISIK	๑.๐๐๐					
MODEL	๐.๙๒๙	๑.๐๐๐				
COMPET	๐.๙๑๐	๐.๙๑๖	๑.๐๐๐			
DEVEL	๐.๗๘๐	๐.๗๙๖	๐.๗๗๔	๑.๐๐๐		

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, **p < .๐๑, *p < .๐๕
TE = ผลรวมอิทธิพล, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง



$\chi^2 = ๔๑.๒๖$, $df = ๓๒$, $p = .๑๒๖๕$, $RMSEA = .๐๒๗$

แผนภาพที่ ๔.๕ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION) องค์กรความรู้จากการวิจัยเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาศมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี" ซึ่งสังเคราะห์จากวัตถุประสงค์ ประการ คือ ๑ เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๓ เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๑ รูปหรือคน ได้ประเมิน ความเหมาะสมของรูปแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อองค์ความรู้สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านสมรรถนะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม

(N=๑๑)

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	สมรรถนะหลัก	๔.๑๘	๐.๔๐๕	มาก
๒	สมรรถนะประจำผู้บริหาร	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๓	สมรรถนะประจำสายงาน	๔.๓๖	๐.๕๐๕	มากที่สุด
ภาพรวมสมรรถนะ		๔.๓๙	๐.๓๒๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนนทบุรี ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๙ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๒๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามี ความเหมาะสมมากที่สุด ๒ ด้าน และอยู่ในด้านมาก ๑ ด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านสมรรถนะ จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อการปรับปรุงแก้ไของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. ควรเพิ่มความชัดเจนที่จะใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสมรรถนะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๙๕}

๒. ข้อค้นพบในแต่ละด้านเป็นประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงซึ่งเป็นการนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานได้เป็นขั้นตอนสามารถตรวจสอบการปฏิบัติได้อย่างแท้จริงของสมรรถนะ เช่น ตัววัดความสำเร็จของงาน เป็นต้น^{๙๖}

^{๙๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๓. ควรมีการอบรมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นตัวชี้วัดก่อนข้าราชการท้องถิ่นจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน ของระดับต้น กลาง สูง ของผู้บริหาร^{๙๗}

๔. ผู้ปฏิบัติกรต้องมีการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ กฎเกณฑ์ อย่างเป็นระบบ มีการจูงใจ สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน^{๙๘}

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม

(N=๑๑)

ข้อ	การพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	ด้านฝึกอบรม (Training)	๔.๓๖	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๒	ด้านการศึกษา (Education)	๔.๕๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
๓	ด้านการพัฒนา (Development)	๔.๓๖	๐.๕๐๕	มากที่สุด
ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะ		๔.๔๒	๐.๔๗๔	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๒ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๗๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาทรัพยากร จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. ควรปรับเป็นวิธีการมากกว่าเป็นโครงการ เช่น การจัดให้มีการปฐมนิเทศ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหาร เป็นต้น^{๙๙}

^{๙๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๒. ข้อค้นพบในแต่ละด้านเป็นประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงซึ่งเป็นการนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานได้เป็นขั้นตอนสามารถตรวจสอบการปฏิบัติได้อย่างแท้จริงของการพัฒนาสมรรถนะเช่น ตัววัดความสำเร็จของงาน เป็นต้น^{๑๐๐}

๓. ควรให้บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะให้สูงเป็นการรองรับสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว^{๑๐๑}

๔. ควรพัฒนาจากผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการจากสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งที่มีช่องว่างระหว่างสมรรถนะ (GAP) โดยเปรียบเทียบผลจากการประเมินกับระดับที่คาดหวัง นำสมรรถนะที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง มาพัฒนา ก่อน โดยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้งาน การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การจัดตลาดนัดความรู้ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เน้นการพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน^{๑๐๒} และมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลังจากที่ได้มีการพัฒนาสมรรถนะแล้ว ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกครั้งเพื่อ เปรียบเทียบว่าหลังจากมีการพัฒนาสมรรถนะไปแล้ว ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่^{๑๐๓}

๕. ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มจากการฝึกอบรมเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพิ่มทักษะด้านการจัดการ เพิ่มพูนความรู้ การติดต่อสัมพันธ์ มีทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นรวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน^{๑๐๔}

๖. ควรกำหนดบทบาทสำคัญแก่ผู้บริหาร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมสู่การปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร กำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริม การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พัฒนาผู้นำขององค์กรท้องถิ่นให้มีความรู้และศักยภาพในการพัฒนางานของด้านต่างๆ^{๑๐๕}

๗. ควรจะมีการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวกับเรื่องของความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการงานที่ดีในยุคดิจิทัล เป็นต้น^{๑๐๖}

^{๑๐๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา ในภาพรวม

(N=๑๑)

ชื่อ	หลักไตรสิกขา	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	ด้านศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ	๔.๔๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
๒	สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ	๔.๔๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
๓	ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้	๔.๔๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
ภาพรวมหลักไตรสิกขา		๔.๔๕	๐.๔๗๘	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๑๐ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๕ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๗๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านหลักไตรสิกขา จากการสนทนากลุ่มเฉพาะพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. พฤติกรรมดี/Behavior คือ ศีล = รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม มีจิตสำนึก มีจิตใจมั่นคง/ mind หรือ meditation คือ สมาธิ = มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น อารมณ์ดี/ Wisdom คือ ปัญญา = เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ เมื่อนำมารวมกันก็จะได้ BMW การพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๑๐๗}

๒. ส่วนของสมาธิ ด้านการฝึกอบรมจัดอบรมปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมซึ่งตรงนี้ผู้ทรงคุณวุฒิมองว่ายังไม่มิติศทางเพิ่มทิศทางเข้าไปก็จะดีมากอาจจะเป็นที่คนคติเชิงบวกและเชิงลบเราก็ก็นำเข้าไปได้ เห็นว่าการจัดฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีในการบริหารในยุคดิจิทัลอะไรสักอย่างซึ่งคิดว่าสามารถปรับได้แล้วก็จะในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารจัดอบรมผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์^{๑๐๘}

๓. การพัฒนาพฤติกรรมทางกายและวาจาให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องมีผลดี สิ่งแวดล้อมที่เราเกี่ยวข้องสัมพันธ์ คือ สิ่งแวดล้อมทางสังคม^{๑๐๙}

๔. ความสำคัญสูงสุดเพราะปัญญาเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพช่วยดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้อง ช่วยบรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิต^{๑๑๐}

^{๑๐๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๕. มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการได้ซึ่ง การกำหนดสมรรถนะควรใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ในการทำงานก็จะประสบความสำเร็จ^{๑๑๑}

๖. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการนำไปสู่การบูรณาการ หลักธรรมโดยใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เพราะมีความเหมาะสมและก็เข้าใจง่าย^{๑๑๒}

๗. สมรรถนะในการคิด และบริการจัดการเชิงระบบ อันหมายถึง ในยุคสมัยของการเปลี่ยน ผ่าน บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้อง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง คิดเชิงระบบเพื่อการ บริหารจัดการในองค์กรรวม ออกแบบให้มีสมรรถนะต่อระบบที่หลากหลายเพื่อรองรับอนาคต และสังคม ในองค์กรรวม

สมรรถนะทางศีลธรรม หรือสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวม อันหมายถึง ผู้บริหาร ผู้จัดการ ในทุกตำแหน่ง ทุกสถานะ ความสำนึกในหน้าที่เป็นสมรรถนะ ที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ให้เป็น สมรรถนะ ที่ต้องถูกพัฒนาและออกมารับใช้ บริการประชาชน

สมรรถนะต่อศีลธรรม อันหมายถึง การทุจริต คอร์รัปชั่น การเบียดบังเวลาราชการ การเบียด บังทรัพย์สินทางราชการ การไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่เป็นสมรรถนะ ที่ต้องเพิ่มและแก้ไข เพื่อประโยชน์ของ องค์กร และประชาชน

สมรรถนะ ที่ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ในแบบ “จิตวิญญาณ” เป็นสิ่งที่ จะต้องทำ และมีอย่างต่อเนื่อง และจะต้องสร้างให้เป็นความสมรรถนะ ในทุกตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างแท้จริง^{๑๑๓}

๘. ควรมีการพัฒนาจิตใจและพัฒนากายของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการนำ บุคลากรมาเข้าอบรมวิปัสสนากรรมฐานเพื่อพัฒนาจิตใจให้มีความตั้งมั่น และเข้มแข็งสามารถนำไป ปรับใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้

๙. องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นควรนำหลักธรรมการพัฒนาสมรรถนะ เช่น ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นการใช้ลักษณะที่ดีและถูกต้องในเรื่องของศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ ในภาพรวมมองดูแล้วการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับ องค์กรปกครองท้องถิ่นย่อมทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ^{๑๑๔}

^{๑๑๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม

(N=๑๑)

ชื่อ	สมรรถนะต้นแบบ	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	คนดี (Good People)	๔.๒๗	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๒	บริหารดี (Good Management)	๔.๓๖	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๓	งานดี (Good Job)	๔.๔๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
ภาพรวมสมรรถนะต้นแบบ		๔.๓๖	๐.๒๗๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๖ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๒๗๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านสมรรถนะต้นแบบ จากการสนทนากลุ่มเฉพาะพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. ควรปรับ งานดี คู่กับ ศิล บริหารดี คู่กับ สมานิตี คนดี คู่กับ ปัญญา^{๑๑๕}

๒. สมรรถนะต้นแบบของข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมันจะเป็นเรื่องหนึ่งที่เราสามารถจะดึงมาใช้ในชีวิตประจำวันให้กับบุคลากรหรือข้าราชการท้องถิ่นซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีอยู่เยอะมากในประเทศไทยเจ็ดพันกว่าแห่งไม่ว่าจะเป็น อบจ. เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และ อบต. ที่มีอยู่ทั่วทุกพื้นที่ของประเทศไทย การกำหนดสมรรถนะควรใช้หลักไตรสิกขา คือ ศิล สมานิตี ปัญญา ในการทำงานก็จะประสบความสำเร็จ^{๑๑๖}

๓. สมรรถนะต้นแบบของข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการนำไปสู่การบูรณาการหลักธรรมโดยใช้หลักไตรสิกขา คือ ศิล สมานิตี ปัญญา เพราะมีความเหมาะสมและก็เข้าใจง่าย^{๑๑๗}

๔. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะมีอยู่สามส่วน คือ คนดี บริหารดี งานดี คนดีประกอบด้วยอะไรบ้าง รู้จักระเบียบจากระเบียบวินัยดี บริการเป็นธรรม และเป็นคนดี มีจิตสำนึก ถ้าจะบริหารดีมีอะไรบ้างจะต้องมีการบริหาร การบริการที่เป็น

^{๑๑๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

มาตรฐานสากล มีวิสัยทัศน์ไกล มีใจมุ่งมั่นอันนี้เรียกว่าบริหารดีส่วนงานดีก็คือทำอะไรบ้างมีความรู้พัฒนาภาวะผู้นำ และเพิ่มพูนทักษะ^{๑๑๘}

๕. คนดี มีลักษณะเป็นอย่างไร บริหารดี บริหารแบบไหน งานดี ทำงานอย่างไรในยุคสมัยใหม่^{๑๑๙}

๖. ค้นคว้าหาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความตั้งใจปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความรู้และเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ มติ กฎหมาย มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชนเป็นสำคัญ^{๑๒๐}

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านศีล

(N=๑๑)

ข้อ	สมรรถนะต้นแบบด้านศีล	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๒	กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน ททุจริต	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๓	จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๔	จัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๕	จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหาร	๔.๒๗	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๖	ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๗	ฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด

^{๑๑๘} สทนทากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๙} สทนทากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๐} สทนทากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านศีล (ต่อ)

(N=๑๑)

ข้อ	สมรรถนะต้นแบบด้านศีล	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๘	จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๙	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรคุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
ภาพรวมสมรรถนะต้นแบบด้านศีล		๔.๖๔	๐.๓๔๕	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านสมรรถนะต้นแบบด้านศีล ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๔ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๔๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกข้อ

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านสมรรถนะต้นแบบด้านศีล จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. สมรรถนะต่อศีลธรรม อันหมายถึง การทุจริต คอร์รัปชัน การเบียดบังเวลาราชการ การเบียดบังทรัพย์สินทางราชการ การไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่เป็นสมรรถนะ ที่ต้องเพิ่มและแก้ไข เพื่อประโยชน์ขององค์กร และประชาชน^{๑๒๑}

๒. ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้ ประพฤติปฏิบัติตนในฐานะพุทธศาสนิกชนที่ดี^{๑๒๒}

๓. สมรรถนะทางศีลธรรม หรือสำนักความรับผิดชอบต่อส่วนรวม อันหมายถึง ผู้บริหาร ผู้จัดการในทุกตำแหน่ง ทุกสถานะ ความสำนึกในหน้าที่เป็นสมรรถนะ ที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นสมรรถนะ ที่ต้องถูกพัฒนาและออกมารับใช้ บริการประชาชน^{๑๒๓}

^{๑๒๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านสมาธิ

(N=๑๑)

ข้อ	สมรรถนะต้นแบบด้านสมาธิ	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดิจิทัล	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๒	ปลูกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๓	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๔	จัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๕	จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๑๘	๐.๔๐๕	มาก
๖	สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๗	จัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๘	จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษาทักษะในแต่ละสายงาน	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๙	เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม	๔.๒๗	๐.๔๖๗	มากที่สุด
ภาพรวมสมรรถนะต้นแบบด้านสมาธิ		๔.๕๗	๐.๓๑๖	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านสมรรถนะต้นแบบด้านสมาธิ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๗ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๑๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุด

๘ ข้อ และอยู่ในความเหมาะสมมาก ๑ ข้อ คือ จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาไกลในระบบการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านสมรรถนะต้นแบบด้านสมรรถิ จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. จิตใจเป็นฐานของพฤติกรรม ต้องมีสมาธิจึงจะคิดได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุได้และมองเห็นทั่วตลอด จิตที่ฝึกดีแล้ว จึงเป็นฐานที่จะให้ปัญญาทำงานและพัฒนาอย่างได้ผล^{๑๒๔}

๒. ควรจะมีโครงการฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานให้บุคลากรได้ฝึกสมาธิ พัฒนาจิตใจให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน จิตที่พัฒนาดีแล้วย่อมควรแก่การงาน^{๑๒๕}

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา

(N=๑๑)

ข้อ	สมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๑	จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก	๔.๓๖	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๒	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ	๔.๔๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
๓	เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์	๔.๑๘	๐.๔๐๕	มาก
๔	จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร	๔.๖๔	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๕	ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร	๔.๒๗	๐.๔๖๗	มากที่สุด
๖	เสริมสร้างการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ	๔.๕๕	๐.๕๒๒	มากที่สุด
๗	จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน	๔.๓๖	๐.๕๐๕	มากที่สุด
๘	ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง	๔.๑๘	๐.๔๐๕	มาก

^{๑๒๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงผลการประเมินความเหมาะสมสมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา (ต่อ)

(N=๑๑)

ข้อ	สมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
๙	เสริมสร้างการพัฒนาทักษะความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน	๔.๗๓	๐.๔๖๗	มากที่สุด
	ภาพรวมสมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา	๔.๔๑	๐.๒๙๙	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านสมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๒๙๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด ๗ ข้อ และอยู่ในความเหมาะสมมาก ๒ ข้อ คือ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์ และส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานอกหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านสมรรถนะต้นแบบด้านปัญญา จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงแก้ไของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้ คือ

๑. การพัฒนาความรู้หรือพัฒนาปัญญาต้องคิดให้เป็นคิดให้เป็นอย่างไรก็คือคิดให้เป็นระบบในการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีคิดที่จะทำความดีทำความซื่อสัตย์สุจริตเป็นเบื้องต้นจากนั้นก็พัฒนาสติปัญญาของตนเองโดยการศึกษา อาจจะศึกษาด้วยตนเองก็ได้ หรือจากสถานศึกษาต่างๆ ก็ได้ แต่ในเรื่องของปัญญาจริงๆ ต้องพัฒนาจากประสบการณ์ ให้รู้แจ้งเห็นจริงด้วยตนเองถึงจะเรียกว่ามีปัญญาสามารถ ตรงกับวัตถุประสงค์ของคำว่าพัฒนาปัญญา^{๑๒๖}

๒. การพัฒนาความรู้ ฝึกการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ความขยันหมั่นเพียรในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนางาน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ^{๑๒๗}

๓. การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะในภาพรวมมองดูแลแล้วการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับองค์กรปกครองท้องถิ่นย่อมทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ^{๑๒๘}

๔. การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างความเชื่อ/ Value ที่ถูกต้อง เข้าใจมุมมองต่างๆ เป็นความคิด แบบยึดมั่นหลักการและมีการใช้ Community of Practice ปัญญาคือเพิ่มการเรียนรู้^{๑๒๙}

^{๑๒๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๒๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๔.๕ องค์ความรู้

๔.๕.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี" มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการคือ ๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี และ ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี จากวัตถุประสงค์ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังแผนภาพที่ ๔.๖

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี



แผนภาพที่ ๔.๖ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากแผนภาพองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าวอธิบายได้ว่า

จากแผนภาพองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

๑ สมรรถนะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยมีรายละเอียดของกรปฏิบัติคือ

๑) สมรรถนะหลัก กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อนคุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน ททุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชั่น จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ต้งของบุคลากรในยุคดิจิทัล ปลุกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์

๒) สมรรถนะผู้บริหาร กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย จัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนนิสัยทัศนคติในการบริหารงานในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ

๓) สมรรถนะประจำสายงาน กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรคุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี จัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนนิสัยทัศนคติเกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษา ทักษะในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน

๒. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ศील การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก

มีใจมุ่งมั่น
เพิ่มพูนทักษะ

๒) สมာธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล

๓) ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ

๓. สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยมี ๓ ดี

๑) งานดี (Good Job) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านศีล

๒) บริหารดี (Good Management) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านสมาธิ

๓) คนดี (Good People) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านปัญญา

จากผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION) จึงทำให้ได้สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งสามารถถอดมาเป็นองค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี"

๔.๕.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

ผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยได้ตั้ง
แผนภาพที่ ๔.๗



3 Good

Local Government Organization

งานดี (Good Job) บริหารดี (Good Management) คนดี (Good People)

(พฤติกรรมดี : มีจิตมุ่งมั่นคง : อารงความรู้)

แผนภาพที่ ๔.๗ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

แผนภาพที่ ๔.๗ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย “การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” โดยมีสาระที่สำคัญ คือ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย

๑) งานดี (Good Job) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติหรือพฤติกรรมดี/Behavior ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก

๒) บริหารดี (Good Management) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านสมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจหรือมีจิตใจมั่นคง/mind ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น

๓) คนดี (Good People) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้หรืออํารงความรู้/ Wisdom ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ

เมื่อนำมารวมกันก็จะได้ BMW การพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) บูรณาการเข้ากับหลักไตรสิกขาการพัฒนาสมรรถนะกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ ๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) การดำเนินการแบ่งเป็น ๒ ระยะ โดยระยะที่ ๑ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อยืนยันโมเดลหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ ๒ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปของการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบความตรงของการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรในโมเดล

ระยะที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๐ ตัวอย่าง ซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง แนวทางการสำรวจผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเองโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๖ ส่วน ประกอบด้วย ๑) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ๒) แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ส.ถ.) ๓) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แน็ดเลอร์ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๔) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา ๕) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๖) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผลการทดสอบคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ซึ่งได้แบบสอบถามกลับมาครบ ๔๐๐ ฉบับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) การประมาณค่าความเที่ยง การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงตามกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ข้อมูลเบื้องต้นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และ ประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๐ มีอายุอยู่ระหว่าง ๓๐ - ๓๙ ปี จำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๐๐ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๒๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๓๐ มีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๘๐ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๔ ปี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ เป็นข้าราชการประจำ จำนวน ๒๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๕๐

ข้อมูลปัจจัยสมรรถนะข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๗๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ สมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗ รองลงมาคือ สมรรถนะประจำผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๒ และสมรรถนะประจำสายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ ตามลำดับ

ปัจจัยหลักการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๘๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ ด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๔ รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๘ และด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๙ ตามลำดับ

หลักไตรสิกขาในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๘๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ สมภาิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ รองลงมาคือ ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ ตามลำดับ

สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๘๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ คนดี (Good People) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ รองลงมาคือ บริหารดี (Good Management) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ และด้านงานดี (Good Job) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๔ ตามลำดับ

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสาระจากวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ แยกตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น ๓ ด้านคือ ๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบ

ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑) สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

จากผลการศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นนทบุรี ด้านพบว่า

๑ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยมี รายละเอียดของการปฏิบัติคือ

๑) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน ททุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรม และจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรใน ยุคดิจิทัล ปลูกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์

๒) สมรรถนะผู้บริหาร กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย จัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการ ฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความ โปร่งใส สำหรับผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จัดอบรมแก่ผู้บริหาร เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนากลไกในระบบการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมี คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริม ให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ด้านภาวะผู้นำ

๓) สมรรถนะประจำสายงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการท้องถิ่นที่ดำรง ตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ อาทิ การคิดวิเคราะห์ การบริหารความ เสี่ยง ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ ศิลปะการโน้มน้าวใจ ฯลฯ

๒. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตาม หลักไตรสิกขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ศील การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก

๒) สมာธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น

๓) ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ

๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

การวิจัยนี้มีตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ ๑) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ ๒) ไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาศักยภาพบุคคล ๓) สมรรถนะตามที่กำหนด ๔) สมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าโด่งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าค่าโด่งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ (DEVEL) พบว่า โดยภาพรวมหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = ๓.๖๗$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = ๓.๗๔$) รองลงมาคือด้านการพัฒนา ($\bar{x} = ๓.๖๘$) และด้านการศึกษา ($\bar{x} = ๓.๕๙$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๒๒.๐๒ - ๒๔.๕๒ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรด้านฝึกอบรม (DEVEL1) และตัวแปรด้านการพัฒนา (DEVEL3) มีค่าโด่งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าค่าโด่งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลน้อย ยกเว้นตัวแปรด้านการศึกษา (DEVEL2) ที่มีค่าโด่งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าค่าโด่งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าโด่งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าค่าโด่งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าโด่งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าค่าโด่งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย

ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ (DEVEL) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๗๙๔ ถึง .๘๕๐ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ด้านการศึกษา (DEVEL2) และด้านการพัฒนา (DEVEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๕๐ แสดงว่า คือ เมื่อมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ ด้านฝึกอบรม (DEVEL1) และด้านการพัฒนา (DEVEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๙๔

ด้านไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ในช่วง .๘๖๘ ถึง .๙๐๑ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ (TRISIK2) และ ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ (TRISIK3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๙๐๑ แสดงว่า เมื่อมีสมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจมากขึ้น ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ก็มากขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ (TRISIK1) และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ (TRISIK3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๖๘

ด้านสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๘๓๙ ถึง .๘๗๖ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ สมรรถนะหลัก (COMPET1) และสมรรถนะผู้บริหาร (COMPET2) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๗๖ แสดงว่า เมื่อมีสมรรถนะหลักมากขึ้น สมรรถนะผู้บริหารก็มากขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ สมรรถนะหลัก (COMPET1) และ สมรรถนะประจำ (COMPET3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๓๙

ด้านสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๘๒๕ ถึง .๘๘๘ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ บริหารดี (Good Management) (MODEL2) และคนดี (Good People) (MODEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๘๘ แสดงว่า เมื่อมีบริหารดี (Good Management) เพิ่มขึ้น การเป็นคนดี (Good People) ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ งานดี (Good Job) (MODEL1) และคนดี (Good People) (MODEL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๕

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ (DEVEL) กับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๗๙๖) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๑๘๙ และอิทธิพลทางอ้อม .๐๙๔ เป็นอิทธิพลรวม .๒๑๖ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) กับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๑๖) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๓๖๙ และอิทธิพลทางอ้อม .๓๘๐ เป็นอิทธิพลรวม .๗๔๙ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดอิทธิพลทางอ้อมของสมรรถนะตามที่กำหนด (COMPET) ที่มีต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี (MODEL) สูงกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านตัวแปรไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล (TRISIK) ดังนั้นไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคลจึงเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๓) นำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑ สมรรถนะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยมีรายละเอียดของกรปฏิบัติคือ

๑) สมรรถนะหลัก กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อนคุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน ททุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชั่น จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดีจิตต์ ปลุกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์

๒) สมรรถนะผู้บริหาร กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย จัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดีจิตต์ จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาโลกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ

๓) สมรรถนะประจำสายงาน กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการ ระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรคุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี จัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดีจิตต์ จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษา ทักษะในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน

ซึ่งสามารถสกัดเป็นโมเดลสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย

๑) งานดี (Good Job) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติหรือพฤติกรรมดี ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ บริหารเป็นธรรม และมีจิตสำนึก

๒) บริหารดี (Good Management) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านสมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจหรือมีจิตใจมั่นคง ประกอบด้วย มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีใจมุ่งมั่น และ

๓) คนดี (Good People) ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ด้านปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้หรืออํารงความรู้ ประกอบด้วย เสริมสร้างความรู้ พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ เมื่อนำมารวมกันก็จะได้รับการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) บูรณาการเข้ากับหลักไตรสิกขาการพัฒนาสมรรถนะกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๕.๒ อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ส่วน คือ ๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยยกข้อค้นพบจากผลการวิจัยที่น่าสนใจมาอภิปรายผลดังนี้

๕.๒.๑ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

จากผลการวิจัยสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี พบว่า งานดี บริหารดี คนดี ของสมรรถนะทั้ง ๓ สมรรถนะ คือ ๑) สมรรถนะหลัก ๒) สมรรถนะผู้บริหาร และ ๓) สมรรถนะประจำสายงาน ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะหลัก แสดงให้เห็นว่า จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้านทุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดิจิทัล ปลุกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระณธีร์วิชญ์ คมภีรปญโญ (วรโกคินธนะโชค)^๑ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม โดยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากร ทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับ

^๑ พระณธีร์วิชญ์ คมภีรปญโญ (วรโกคินธนะโชค), “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”, พุทธศาสตร์คุณภิรมย์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

งานวิจัยของ **ภวัต นิตยโชติ**^๒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านภาวะผู้นำตามหลักพละรองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีมตามหลักพละ ๔ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สมยงค์ สีขาว**^๓ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน” ผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านความรู้และทักษะอยู่ในระดับมากตามลำดับ ได้แก่ การใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการสืบค้นข้อมูล ส่วนสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้านกิจนิสัยที่ดีในการประกอบวิชาชีพอยู่ในระดับมากทุกข้อ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาฐิติวัชร วรพตโน (บุญญ์หิรัณย์)**^๔ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท” ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์สมรรถนะเชิงพุทธเพื่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท พบว่า เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถคู่กับคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานที่อาศัยความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาพัฒนาสมรรถนะของบุคคลเต็มความสามารถได้แก่หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาช่วยผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายและหลักอภิธานิยธรรม ๗ เป็นหลักการเพิ่มสมรรถนะโดยอาศัยความช่วยเหลือของทีมงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

๔.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

จากผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๗๙๖ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๐.๑๘๙ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๐๙๔ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๒๑๖ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมส่งผลต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๑๖ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๐.๓๖๙ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๓๘๐ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๗๔๙ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผล

^๒ ภวัต นิตยโชติ, “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา”, **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^๓ สมยงค์ สีขาว, “การพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๓).

^๔ พระมหาฐิติวัชร วรพตโน, “การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒๖๕.

ต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เป็นที่น่าสังเกตว่า มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมของสมรรถนะ ที่มีต่อสมรรถนะต้นแบบข้าราชการในจังหวัดนนทบุรี สูงกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านตัวแปรไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคล ดังนั้น ไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาบุคคลจึงเป็นตัวแปรส่งผ่าน ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการฝึกอบรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีได้มีการส่งเสริมสมรรถนะให้กับบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้ มีนโยบายในการฝึกอบรมบุคลากรและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สายรุ้ง บุษพาพันธ์**^๕ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดของ ลีโอเนิร์ด แนด์เลอร์ (Leonard Nadler) คือ การพัฒนาที่ตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นๆมีศักยภาพในการสนองต่อความต้องการขององค์กรและสังคม โดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Capacities) ตลอดจนทัศนคติ (Attitude) ตามคุณลักษณะหลักของข้าราชการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ การปรับทัศนคติเสริมสร้างอัตลักษณ์ เพิ่มศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาทักษะก้าวสู่สากล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อนุวัต กระสังข์**^๖ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธเพื่อแก้ปัญหาบริโภคนิยมของเยาวชนนั้น สถาบันครอบครัว สังคม ต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานการเลี้ยงดูหรือจัดการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาสติปัญญาของเยาวชนให้ถูกต้องเหมาะสม และจัดการศึกษาอบรมขัดเกลาเยาวชนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงคุณค่าวัฒนธรรมอันดีงาม นอกจากนี้ต้องสร้างโอกาสทางการศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมถูกต้องเพียงพอ ส่วนการพัฒนาเยาวชนโดยการพัฒนาตัวคนที่เป็นปัจจัยตัวกระทำให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาด้วยการพัฒนาคนเต็มทั้งระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระปลัด**

^๕ สายรุ้ง บุษพาพันธ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”, **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^๖ อนุวัต กระสังข์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม”, **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ปิยศักดิ์ ปิยธมโม (พริมนิวงศ์)^๓ ได้ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างแนวคิดของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ของ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มี ๘ ขั้นตอน ๑) ขึ้นกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ๒) ขึ้นวิเคราะห์บริบทสิ่งแวดล้อม ๓) ขึ้นระบุโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค ๔) ขึ้นวิเคราะห์ทรัพยากรองค์การและความสามารถขององค์กร ๕) ขึ้นระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ๖) ขึ้นกำหนดเป็นสูตรยุทธศาสตร์ ๗) ขึ้นนำยุทธศาสตร์ไป ๘) ขึ้นประเมินผลยุทธศาสตร์

๕.๒.๓ นำเสนอการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี สมรรถนะต้นแบบเป็นการต่อยอดสมรรถนะที่ Fired ไว้ก็น่าจะสามารถผลักดันเป็น Activities ที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความยั่งยืน และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าทำให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการตระหนักรู้ สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประโยชน์อย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้ทำงานหรือผลิตผลงานที่องค์กรต้องการและจะทำให้สนับสนุนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรได้สมรรถนะนั้นสามารถนำไปใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดใช้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดประชาชนในระดับรากหญ้ามากที่สุดซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศและสามารถรับรู้พร้อมทราบปัญหาของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการบริหารงานได้อย่างมีอิสระภายใต้การกำกับดูแลผู้ควบคุมดูแลและภายใต้กรอบกฎหมายของกระทรวงมหาดไทยได้บัญญัติใช้ โดยข้อค้นพบที่สำคัญ คือ สามารถชี้วัด การทำงานโดยมีสมรรถนะต้นแบบ ประกอบด้วย รู้จักกฎ ระเบียบ โดยมีการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้านทุจริต จัดกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์ปชั่น บริหารเป็นธรรม โดยมีการจัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหาร ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร มีจิตสำนึก โดยการฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติตาม แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี (ศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติหรือพฤติกรรมดี) มาตรฐานสากล โดยการจัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดิจิทัล ปลูกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีการจัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล

^๓ พระปลัดปิยศักดิ์ ปิยธมโม (พริมนิวงศ์), “ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง”, ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ก-ข.

จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาไกลในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีใจมุ่งมั่น โดยการจัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษา ทักษะในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม (สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจหรือมีจิตใจมั่นคง) เสริมสร้างความรู้ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาผู้นำ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานอกหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำ เพิ่มพูนทักษะ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานอกหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตามสายงาน (ปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้หรืออํารงความรู้) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **บุษกร วัฒนบุตร**^๕ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพการนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเข้าใจและระดับการประยุกต์ใช้พุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) ในมิติ ของศีล ๕ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุปรียา ธีรสิรานนท์**^๖ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์” ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์ พบว่า การพัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์จะเป็นการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา จึงมีทั้งความเหมือนและแตกต่างจากพัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา ซึ่งจะพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบความเชื่อมโยงของทั้ง ๒ แนวคิด คือ การเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์เชื่อมต่อและมีอิทธิพลถึงกันอย่างเป็นระบบระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมโดยที่มนุษย์รับรู้โลกภายนอกผ่านประสาทสัมผัส การรับรู้แต่ละอย่างจะมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีปัจจัยภายนอกทั้งปรโตโมสะและตัวแบบเป็นเริ่มต้นของการเรียนรู้ มีปัจจัยภายในทั้งโยนิโสมนสิการ และปัจจัยการรู้-การคิด เป็นแหล่งประมวลผล เรียนรู้จากปัจจัยภายนอกเข้าสู่ปัจจัยภายใน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา และประสบการณ์ทำให้มีการพัฒนาฝึกฝนอบรมตนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา สามารถนำผลการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและบุคคลในสังคมให้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม

^๕ บุษกร วัฒนบุตร, “การนำพุทธญาณวิทยา (ไตรสิกขา) และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ (KSM) เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖).

^๖ สุปรียา ธีรสิรานนท์, “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระประเสริฐ วรธมโม (ธิลาว)**^{๑๐} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธบูรณาการ การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะ สงฆ์ไทย” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยพุทธบูรณาการ (หลักไตรสิกขา) มหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และคุณธรรมส่งเสริมให้บุคลากรทำ ความเข้าใจในกฎ กติกาการอยู่ร่วมกันเคารพสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน และเน้นการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ สัมพันธ์ โดยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริม ชำนาญและ ก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูนิวาสิตขันธ์ (ณรงค์ ฐิตวฑฒ โน)**,^{๑๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านศีล จะเน้น ไปที่การประพฤติดี ประพฤติชอบ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ตามท่วงทำนองคลองธรรม ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีอันดีงามทั้งทางกาย การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นด้านสมาธิ ถือเป็นการฝึกฝนพัฒนาจิตใจเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาด้านศีลและปัญญา โดยฝึกให้ สามารถบังคับจิตใจของตนไว้ได้ในสภาพที่จะใช้มันให้เป็นประโยชน์หรือให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตามที่ตนต้องการ การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านปัญญา เป็นการพัฒนาทุน มนุษย์ในขั้นสูงสุดและมีความสำคัญสูงสุด โดยเน้นการฝึกฝนอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และ เกิดการคิดดี คิดชอบ โดยอาศัยหลักปรโตโสและโยนิโสมนสิการที่ต้องมีกัลยามิตรและสิ่งแวดล้อม ที่ดีมาเอื้ออำนวย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อัจฉรา หล่อตระกูล**^{๑๒} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การ พัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน มหาวิทยาลัยของรัฐจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงาน มหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการ พัฒนาตนเองนำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและ มีระดับความคิดเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ว่า หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้ง ด้านศีลสมาธิและปัญญาโดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิดเพื่อให้พนักงาน

^{๑๐} พระประเสริฐ วรธมโม (ธิลาว), “พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะ สูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐ ประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๑๑} พระครูนิวาสิตขันธ์ (ณรงค์ ฐิตวฑฒ โน), “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น”, **ปริญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๒} อัจฉรา หล่อตระกูล, “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ”, **วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

มหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนาด้วยหลักไตรสิกขานี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรมจิตใจและปัญญา

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง โดยยึดยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ ตามที่สำนักกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี

๓) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ และการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการพัฒนาสมรรถนะให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากให้ลดลง

๒) ควรปรับระดับและประเภทการศึกษาให้สอดคล้องกับความพร้อมของแต่ละท้องถิ่นอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมเพิ่มสมรรถนะทางการศึกษาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการในการทำงาน ตลอดจนแนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้รับข้อมูลทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบนด้วยระบบยุติธรรมเป็นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑) ศึกษาหาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรต่างๆ

๒) ควรนำการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการวิจัยนี้ ไปใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบว่ามีประสิทธิภาพแตกต่างกันหรือไม่

๓) ควรศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับการพัฒนาองค์กรตามแนวทั่วไปว่าจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

๔) ควรศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในระดับต่างๆ เพื่อจะได้กลุ่มตัวอย่างที่มีการกระจายตัวมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรต่อไป

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. คู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๕๕.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. คู่มือ คำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

เอกสารเผยแพร่. กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๔๘.

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์และคณะ. กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙.

โกวิท พวงงาม และ อลงกรณ์ อรรคแสง. คู่มือ มิติใหม่ของกรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจาก

เลือกตั้งโดยตรงของประชาชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๗.

_____. การปกครองท้องถิ่นว่าด้วยทฤษฎี แนวคิด และหลักการ. กรุงเทพมหานคร :

บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด, ๒๕๕๐.

จรูญ สุภาพ. สารานุกรมรัฐศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑.

จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ ๑๙๙๖, ๒๕๔๙.

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒.

กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ชวงศ์ ฉายะบุตร. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.

ฐิระ ประवालพฤษ์. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม: ตำราเอกสารวิชาการฉบับที่ ๘๓.

กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำ Job Discription บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณรงค์วิทย์ แสหนทอง. **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.
- _____. **ผศ.ดร.. การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓.
- ธเนศวร์ เจริญเมือง. **๑๐๐ปีการปกครองท้องถิ่นไทย ๒๔๔๐- ๒๕๔๐**. กรุงเทพมหานคร: โครงการจัดพิมพ์คปไฟ, ๒๕๔๒.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. **ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๕๐.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์. **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย.หมวดแนวคิดพื้นฐาน : รัฐบาลการปกครองท้องถิ่น**. สถาบันพระปกเกล้า. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมดาเพลส, ๒๕๔๗.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. จันทบุรี : อนันตศิลป์, ๒๕๔๓.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. **วิจัยและสถิติ: คำถามชวนตอบ**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดไอคอนพริ้นติ้ง, ๒๕๕๒.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑.
- บุญมี แทนแก้ว. **จริยศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙.
- ปธาน สุวรรณมงคล. **การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พีระพัฒนา, ๒๕๒๖.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น, ๒๕๔๗.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **สร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: พีเคปริ้นท์, ๒๕๕๓.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกลการพิมพ์, ๒๕๔๗.
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ. **การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง High Performance Organization**. (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙).
- พยอม วงศ์สารศรี.**การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.
- พระธรรมโกศาจารย์, ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยม ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓.
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- _____ .การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พระอุปัชฌาย์. วิมุตติธรรม. แปลโดย พระเทพโสภณ ประยูร ธมมจิตโต และคณะ.
กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติจักร. แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหาร การพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อปท. ในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. ทูมมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- พุทธทาสภิกขุ. วิถีแก้ปัญหาชีวิต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงธรรม, ม.ม.ป..
- มานะ กอหรั่งกุล. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ชนิษฐการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : VJ. พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๖.
- วุฒิสาร ตันไชย. การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น : ความก้าวหน้าหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๔๐. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คลังวิชา, ๒๕๔๗.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. BSCและ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วีเอส, ๒๕๔๗.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และซีเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สมาน รังสิโยภุชญา. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๐.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๘.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๕๓.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการประเมินสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ: รูปแบบ วิธีการและเครื่องมือ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: สวีชาญการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทูมมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, ๒๕๔๗.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙.
- สำนักงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง. คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและ เมืองพัทยา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อสา รักษาดินแดนกรมการปกครอง, ๒๕๓๔.
- สุจิตรา ธนานันท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- _____ . การบริหารและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการรัฐแนวใหม่. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา, ๒๕๔๕.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: BK อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๙.
- สุนน อมรวีวัฒน์. การสอนโดยสร้างศรัทธาและโยนิโสมนสิการ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส.พรีนติ้งเฮาส์, ๒๕๓๐.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. ดร.. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๒.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. การจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๔.
- อเนก เหล่าธรรมทัศน์. เหตุอยู่ที่ท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓.
- อรรถัย กักผล. ลักษณะการปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- อัญชุลีกร กรวยสวัสดิ์. การศึกษากระบวนการเข้าใจ เข้าถึง และการพัฒนาตามภูมิสังคม .เชียงใหม่: สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, ๒๕๔๘.
- อุทัย หิรัญโต. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.
- อุทัย หิรัญโต. สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยาชุมชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.
- เอนกลาภ สุทธินันท์. แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง ๕ ไปเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน อย่างได้ผล. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๘.
- อำนาจ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐.
- อำนาจ เจริญศิลป์. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรีนติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/:

- คณิงนิจ อนุโรจน์. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ. **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- ทวีศักดิ์ ทองทิพย์. “การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขา”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- บุษกร วัฒนบุตร. “การนำพุทธญาณวิทยา ไตรสิกขา และตัวแบบการบริหารจัดการความรู้และทักษะ KSM เพื่อสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมหาชน”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖.
- พระครูนิวาสิตขันธ์ ฌรณงค์ ฐิตวฑฒโน. “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระณธีรวิชัยย์ คมภีรปญโญ (วโรภคินธนะโชค). “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”. พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระประเสริฐ วรรณโม ธิลาว. “พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระปลัดปิยศักดิ์ ปิยธมโม พีรมณีวงศ์. “ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระมหาฐิติวัชร วรพทฒโน. “การพัฒนาสมรรถนะเชิงพุทธของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยนาท”. พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- ภวัต นิตยโชติ. “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. “อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.
- สมยงค์ สีขาว. “การพัฒนาสมรรถนะทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๓.
- สายรุ่ง บุปผาพันธ์. “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- สุปรียา อีรสิรานนท์. “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- อนูวัต กระสังข์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม”. **ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

อัจฉรา หล่อตระกูล. “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

เอนก เทียนบุชา. “การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร
เหนือ, ๒๕๕๒.

(๓) รายงานวิจัย:

สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง. “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”.

รายงานการวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

เสน่ห์ จุ้ยโต. “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **รายงานวิจัย**.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๓.

(๔) บทความ:

กขพร ชื่นวงศ์ และ ดร.สุพรชัย ศิริโวหาร, “สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น : ในจังหวัดเชียงใหม่”, **โครงการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับ
บัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ ๓๔**, (วันศุกร์ที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๘ ณ อาคารเรียนรวม คณะ
แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น): ๑๔๓๒-๑๔๔๐.

ปรัชญา ชูมนาเสียว, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ในองค์กร”, **วารสารการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (เมษายน ๒๕๔๙): ๗๑๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต. หัวใจพระพุทธศาสนา. **พุทธจักร**. ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม
๒๕๕๐): ๗.

ระวี ภาวิไล, **หัวใจของศาสนาพุทธ**, (บทความเสนอในการประชุมทางวิชาการ เรื่อง หัวใจของ
ศาสนา), (ธรรมสถาน มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑๗-๑๘ กรกฎาคม, ๒๕๒๘): ๑๘.

รัชฎา อีสานธิสกุล, มนุษย์ยุคใหม่. **ประชาชาติธุรกิจ**. (๓ ธันวาคม ๒๕๕๐): ๓๙.

สุรพงษ์ มาลี. ส่องกระจกสะท้อนใจดูเงา : การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล.
วารสารข้าราชการ. ปีที่ ๕๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙): ๑๑-๑๗.

เสฐียรพงษ์ วรรณปก. มัชฌิมาปฏิบัติทา : สายกลางสองมิติ ในคอลัมน์ ธรรมะใต้ธรรมาสน์,
(หนังสือพิมพ์ข่าวสด ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙): ๒๙.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่น ๆ:

วิญญู อังคนารักษ์. **แนวความคิดในการกระจายอำนาจปกครองท้องถิ่น**. เอกสารประกอบการ
บรรยาย, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.dla.go.th/visit/stategics.pdf> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๒].
- ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี. โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://nonlocal.go.th/public/databaselist_upload/backend/databaselist_2_1.pdf [๑๓ กันยายน ๒๕๖๒].
- ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี. วิสัยทัศน์และพันธกิจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://nonlocal.go.th/public/visionmision/data/index/menu/244> [๒๘ กันยายน ๒๕๖๒].
- ซ์รินทร์ ชนวนวัน. วงจรการพัฒนาสมรรถนะ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: shorturl.asia/udQst [๑ กันยายน ๒๕๖๒].
- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน(จุดด้อย) โอกาส และอุปสรรค(ความเสี่ยง) ขององค์กร (SWOT Analysis), [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.pharmacy.cmu.ac.th/pharmcare/pharad/swot982.htm>, [๗ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- โชคสุข กรกิตติชัย. ทิศทางการปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2560/hi2560-057.pdf> [๘ ก.ย. ๒๕๖๒].
- พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง. การบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานบุคคล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.otepc.go.th/otepc๐๙/files/article/article7.pdf> [๑ กันยายน ๒๕๖๒].
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_12/pdf/aw.014.pdf [๒ กันยายน ๒๕๖๒].
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี. ข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:http://nonlocal.go.th/public/databaselist_upload/backend/databaselist_2_1.pdf [๑๓ กันยายน ๒๕๖๒].
- อติพงศ์ ฤทธิชัย. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:<http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213> [๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒].

บรรณานุกรม (ต่อ)

๒. ภาษาอังกฤษ

1. Secondary Sources

(I) Books:

Alvin Toffler. **Previews & Premises : An Interview with the Author of Future Shock and The Third Wave.** Black Rose books, 1987.

Armstrong. M. **Management Processes and Functions.** London, 1996.

Becker. G. S.. **Human capital : A theoretical and empirical analysis. with special reference to education 3rd Edition.** Chicago: The University of Chicago Press, 1994.

Boyatzis. R.E.. **The Competent Manager.** New York: McGraw-Hill, 1982.

Dales. M and Hes. K.. **Creating Training miracles.** Sydney: Prentice Hall, 1995.

Daniel Wit. **A Comparative Survey of Local Government and Administration.** Bangkok: Kurusapha Press, 1967.

Delahaye. Brian L.. **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management.** 2nded). Qld: John Wiley & Sons Australia. Ltd, 2005.

Gilley. J. W.. Egglan. S. A.. &Maycunich Gilley. A.. **Principles of HRD.** (2nded.). Cambridge. MA: Perseus Publishing, 2002.

Grieves. J.. **Strategic human resource development.** London: Sage, 2003.

Gomez – Mejia. Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L.. **Managing Human Resources.** San Francisco: Jossey-Bass Inc. Wiley, 1986.

Harrison. R. &Kessels J.W.M.. **Human Resource Development in a knowledge economy. An organizational view.** Hampshire–New York: Palgrave Macmillan, 2004.

Hair. J. F.. Black. W. C.. Babin. B. J.. & Anderson. R. E.. **Multivariate data analysis: A global perspective.** 7th ed.. New Jersey: Pearson Education Inc, 2010.

Haris G. Montagu. **Comparative Local Government.** Great Britain: William Brendon and Son. Ltd, 1984.

Ivancevich. J.M.. **Human Resource Management.** 9thed.. Boston: McGraw-Hill. 2005.

John J. Clarke. **Outline of Local Government of The United Kingdom.** London: Sir Issac Pitman and Son Ltd, 1957.

Mitrani. A.. Dalziel. M.. and Fitt. D.. **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment. development. and reward.** London: McGraw-Hill, 1992.

Mondy. R.W. &Noe. **Human Resource Management.** 9thed.. Upper Sadler River. New Jersey: Prentice, 2005.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nadler Leonard. **Corporate Human Resource Development**. New York: Van Nos –
trand Reinhold Company, 1980.
- Nadler. L.. **The handbook of human resource development**. 2nd ed.. New York:
John Wiley & Sons, 1990.
- Neal Chalofsky and Carnie I. Lincoln. **Up the HRD Ladder Reading**. Massachusetts: Addison-
Wesley Publishing Co., 1983.
- Noe. A.R.. Hollenbeck. J.R.. Gerhart. B.. & Wright.. M.P.. **Human Resource
Management: Gaining a Competitive Advantage**. 5th ed.. New York: McGraw-
Hill, 2006.
- Spencer & Spencer. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New
York: John Wiley & Sons, 1993.
- Swanson & Holton. **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco :Berrett-
Koehler, 2009.
- Wierdsma. A.F.M. en Swieringa. J. Lerend. **Organiseren : Als Meer van Hetzelfde
Niet Helpt**. Stenfert Kroese. Groningen, 2002.

(II) Dissertation

- Schwalb, Pamela G.. "Sustainability Leader Competencies: A Grounded Theory Study.
Ph.D Dissertations. Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education &
Communication Department, 2011.

(III) Articles:

- Ledford, E.Gerald.& Heneman, L. Robert., "Competency Pay for Professionals and Managers in
Business : A review and Implications for Teachers", **Journal of Personnel
Evaluation in Education**. 12(2) (June,1998) : 103-121.
- Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century", **Journal of Management
Development**, Vol. 27 Iss: 1 (2008) : 5–12.
- Schultz, T. W., "Investment in human capital", **The American Economic Review**,
(Vol.51 1961) : 1-17.
- Schultz, T. W., "Investment in human capital", **The Role of Education and of
Research**, Vol.51 (New York: The Free Press, 1971) : 36.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/๐๕๖๑ วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อีลาว

เนื่องด้วย พระสมนึก ฉายา อธิปญฺโญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๑๐๑๑๐๔๒๐๔ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาโมเดลความสัมพันธฺ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำคุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: พระสมนึก อธิปญฺโญ
โทรศัพท์: ๐๓๕-๒๔๖-๒๒๒๘

ตรวจแล้ว

ผศ.ดร. ประเสริฐ อีลาว

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC(Index of item objective

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อ (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง การพัฒนาแคลงความสัมพันธเชิงสาเหตุคุณสมบัตินแบบข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
ผู้วิจัย พระสมนึก ชีวงษ์โย (กส.บม.)
หลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาลงกรวมราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
๑. ญาณวิสัย	๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเกณฑ์หรือเกินเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๔. การบริการเป็นเลิศ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เป็นมิตร สุภาพด้วยความตั้งใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๕. การทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญและช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน								
๒. สมรรถนะประจำผู้บริหาร	๖. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๗. ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

	ของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ									
	๘. ความสามารถในการพัฒนาคน เป็นผู้มี ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
	๙. การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มี ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
๓. สมรรถนะประจำสายงาน	๑๐. การใช้เทคนิคและความรู้เฉพาะด้าน ในการตัดสินใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
	๑๑. การวางระบบการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลอย่างคล่องแคล่ว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
	๑๒. การปรับเปลี่ยนหรือสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ สหวิทยากร เพื่อ แก้ไขและหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
	๑๓. ใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการจัดวางกลุ่มแนวร่วมเพื่อสนับสนุนให้การเจรจาโน้มน้าวใจมีน้ำหนักและสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
	๑๔. การให้ความรู้ และสร้างสัมพันธ ีเกี่ยวกับกาหนดนโยบายและกรอบ การพัฒนาภาครัฐกิจอุตสาหกรรมใน ภาพรวมได้สอดคล้องกับสภาวะการณ ีเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	
	๑๕. การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุกด้วยการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อ ป้องกันปัญหาและสร้างโอกาสในระยะ ยาว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้	

	๑๖. การบริหารความเสี่ยงให้เป็นโอกาส ในการดำเนินงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๗. การบริหารทรัพยากรโดยการเสนอ กระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา ที่ยั่งยืน	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๑๘. การวางแผนและการจัดการปรับกล ยุทธ์ในแผนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะ หน้านั้นอย่างเป็นระบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๙. การวิเคราะห์และการบูรณาการองค์ ความรู้ใหม่ใช้ในนานาเอกฤทธิ์	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๒๐. ละเอียดรอบคอบ และความถูกต้อง ของงานสร้างความชัดเจนของงาน ถูกต้องและคุณภาพของชิ้นงานการ ทำงานหรือผลงานหรือโครงการโดย ละเอียด	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๒๑. การยึดมั่นในหลักเกณฑ์จัดการกับ ผลงานไม่ดีหรือสิ่งผิดกฎระเบียบอย่าง เด็ดขาดตรงไปตรงมา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒๒. การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุก ภาคส่วนโดยสร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่าง แท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒๓. ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม ในระบบอุตสาหกรรมของประเทศ โดยรวม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒๔. ความมุ่งความปลอดภัย และการ ระวังภัยโดยการประเมินคุณค่า และ ทางเลือก เพื่อกำหนดนโยบายและกล ยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสาธารณ ภัยที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

	๒๕. การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอด้วย จัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ ถูกต้อง หรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาด ตรงไปตรงมา	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๒๖. การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญ ในสายอาชีพโดยสนับสนุนการทำงานของ คนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญใน วิทยากรด้านต่างๆ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒๗. การควบคุมและจัดการสถานการณ์ อย่างสร้างสรรค์โดยเสียผลประโยชน์ บางส่วนขององค์กร เพื่อให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่าง สูงสุด	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๒๘. จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อมเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญใน งามเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๒๙. ความเข้าใจในพื้นที่และการเมือง ท้องถิ่นใช้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและ รอบด้านมากำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ที่สร้างสรรค์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๓๐. สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น โดยพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ ประชาชนพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบ ในระยะยาว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๓๑. ความเข้าใจผู้อื่นและตนเองอย่าง สร้างสรรค์โดยการปรับเปลี่ยนแนวก ยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอีไออาร์ดี เน็คเตอร์ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

อีไออาร์ดี เน็คเตอร์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	
๑. ด้านการฝึกอบรม	๑. มีนโยบายในการฝึกอบรมบุคลากรและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๓. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
	๔. มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
๒. ด้านการศึกษา	๕. มีนโยบายในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๖. มีการวางแผนการจัดการศึกษาหรือหาความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในงานที่ได้รับมอบหมาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๗. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกเสมอและพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง หน้าที่ที่สูงขึ้นด้วย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๘. มีงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

๓. ด้านการพัฒนา	๙. มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๐. มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๑. มีการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมีนัย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๒. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักโรจวิทยา

หลักโรจวิทยา	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
๑. ด้านทิศทางการฝึกฝนในด้านของความรู้	๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประพฤติตนห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและนับอ้อม บุคลากรเพราะ จะทำให้ผู้บริหารเกิดความประทับใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มีมาในอบายมุขทั้งหลาย ย่อมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ จะทำให้สามารถยื่นหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรูปแบบการทำงานที่เพียรพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคิดดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

หลักโรจวิทยา	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
	พฤติกรรมดี วาจาดี จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม								
๒. ด้านสมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ	๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขยัน มีกำลังใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเทอย่างเต็มกำลัง ก็จะทำให้ผู้บริหารประทับใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเพียรพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ก็สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งถูกต้อง จะสามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องเสมอตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
๓. ด้านปัญหาการพัฒนาในการเรียนรู้	๙. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างโดยที่มีใครทำมาก่อน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๐. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะนำความรู้ ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์การบริการ ที่เกิดความคาดหมาย จะทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของคนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

หลักโรจวิทยา	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
	งาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้								
	๑๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การให้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่รู้เรียนรู้ใหม่ๆ จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๑๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความประพฤติดี ไม่มีข้อเสียด่าง มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

ตอนที่ ๕ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

สมรรถนะ	สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
๑. งานดี (Good Job)	๑. ผู้ถูกฎ ระเบียบ โดยมีการจัดการปฎิบัติงานที่ทันสมัย กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้านทุจริต ซักกิจกรรมการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม คือด่านการทุจริต คอร์รัปชั่น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๒. บริหารเป็นธรรม โดยมีการจัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่นจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใสสำหรับผู้บริหาร ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๓. มีจิตสำนึก โดยมีการฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับแผนการดำเนินการระเบียบข้อบังคับ สาธารณูปโภคปฏิบัติตาม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

สมรรถนะ	สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
	แผนการดำเนินงาน การฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อบท. นนทบุรี								
๒. ภิวัตน์ (Good Management)	๔. มาตราฐานสากล โดยการจัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคลดจีพีพี ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรอบคอบ (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๕. วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีการจัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคลดจีพีพี จัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาคนในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๖. มีใจมุ่งมั่น โดยการจัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคลดจีพีพี จัดกิจกรรมหลักสูตรการใช้เทคโนโลยี ภาษาอังกฤษในแต่ละสายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรคเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
๓. คนดี (Good People)	๗. เสริมสร้างความรู้ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาทั้งในและนอกประเทศ เสริมสร้างทักษะเชิงยุทธศาสตร์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้
	๘. พัฒนาผู้นำ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษานานาชาติ	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

สมรรถนะ	สมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	IOC	แปลผล
	ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เสริมสร้างการพัฒนาระดับด้านภาวะผู้นำ								
	๙. เพิ่มพูนทักษะ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการศึกษานานาชาติในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์สายงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ใช้ได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการอนุเคราะห์ข้อมูล
ผู้วิจัย

ภาคผนวก ค

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)
 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ
 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

Reliability
 Scale: ALL VARIABLES

ตรวจสอบแล้ว

S. J.S.V.

(ส.จ. น. นิตยาพร ภิรมย์)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	76

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	300.6333	332.309	.259	.753
b2	300.5333	334.533	.124	.755
b3	300.3333	335.678	.053	.756
b4	300.6000	325.490	.442	.748
c1	300.2333	337.564	-.025	.757
c2	300.6333	329.964	.259	.752
c3	300.3667	332.516	.248	.753
c4	300.5000	330.879	.287	.752
d1	300.4000	329.283	.293	.751
d2	300.6000	329.490	.381	.751
d3	300.4333	328.461	.366	.751

d4	300.3333	329.402	.321	.751
e1	300.6000	327.903	.323	.751
e2	300.4000	337.007	-.003	.757
e3	300.3667	324.999	.420	.748
e4	300.3000	324.217	.531	.747
f1	300.6000	328.317	.394	.750
f2	300.4667	325.016	.494	.748
f3	299.3000	218.907	.297	.867
f4	300.4667	321.775	.585	.745
g1	300.6667	333.885	.107	.755
g2	300.7000	321.114	.664	.745
g3	300.6333	333.551	.149	.754
g4	300.6333	330.309	.291	.752
h1	300.5000	334.810	.091	.756
h2	300.8000	329.683	.261	.752
h3	300.5667	331.151	.249	.753
h4	300.6333	340.654	-.124	.761
i1	300.6667	332.575	.205	.754
i2	300.7000	329.045	.359	.751
i3	300.6000	321.697	.521	.746
i4	300.5000	327.707	.339	.750
j1	300.6667	330.575	.337	.752
j2	300.6667	331.678	.326	.752
j3	300.5000	328.741	.352	.751
j4	300.5333	329.637	.300	.752
k1	300.4333	330.944	.258	.753
k2	300.1667	331.178	.263	.753
k3	300.4000	338.938	-.087	.759
k4	300.6000	330.731	.257	.752
l1	300.3333	330.782	.261	.752
l2	300.5333	337.844	-.038	.758
l3	300.4000	336.731	.016	.757
l4	300.4667	336.395	.021	.757
m1	300.5333	339.637	-.117	.759
m2	300.6667	332.161	.185	.754
m3	300.6333	334.171	.158	.755
m4	300.5667	330.323	.285	.752
n1	300.4333	330.392	.313	.752

S. J.S.V.

n2	300.3667	330.792	.270	.752
n3	300.5000	324.603	.533	.747
n4	300.3667	330.309	.229	.753
o1	300.3667	328.930	.322	.751
o2	300.4000	333.972	.111	.755
o3	300.3667	335.275	.084	.756
o4	300.6667	333.747	.135	.755
p1	300.5667	330.254	.288	.752
p2	300.5000	329.569	.394	.751
p3	300.5000	333.638	.158	.754
p4	300.5667	335.909	.038	.757
q1	300.4333	326.116	.375	.749
q2	300.5000	337.845	-.038	.758
q3	300.5000	333.776	.172	.754
q4	300.5333	334.189	.085	.756
r1	300.4000	337.352	-.012	.757
r2	300.3667	330.930	.206	.753
r3	300.3333	332.575	.205	.754
r4	300.6333	328.309	.322	.751
s1	300.3333	329.678	.384	.751
s2	300.4667	328.189	.360	.750
s3	300.4667	331.223	.331	.752
s4	300.2333	330.392	.258	.752
t1	300.8000	326.579	.377	.749
t2	300.8000	326.993	.465	.749
t3	300.6333	332.309	.227	.753
t4	300.6667	326.230	.458	.749

S. J.S.V.

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

คำชี้แจง

- ๑. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้วิจัยใคร่ขอความรู้และข้อมูลจากท่าน ในการสำรวจสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยนำหลักไตรสิกขา และ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมาร่วมกันในการสร้างและการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
๒. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๗ ตอน ดังนี้
ตอนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สอ.)
ตอนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น นวัตกรรม นวัตกรรม กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
ตอนที่ ๔ คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักไตรสิกขา
ตอนที่ ๕ คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
ตอนที่ ๖ ข้อเสนอแนะ
๓. ขอความกรุณาให้ตอบคำถามทุกข้อและคำตอบทุกคำตอบ ข้อมูลทุกข้อมูล ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นความลับ
๔. ผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้เป็นข้อมูลประกอบการประยุกต์ใช้หลัก ไตรสิกขา กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
๕. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

(.....)

พระสมนึก ธีรปโม (ถันน้อย)

นิติปรัชญาเอกหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสมรรถนะ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้และการปฏิบัติ ปัจจุบัน โดยกำหนดให้ระดับความรู้และการปฏิบัติ ระดับคะแนน ๑ หมายถึง น้อยที่สุด ระดับคะแนน ๒ หมายถึง น้อย ระดับคะแนน ๓ หมายถึง ปานกลาง ระดับคะแนน ๔ หมายถึง มาก ระดับคะแนน ๕ หมายถึง มากที่สุด

Table with 3 main columns: Competency Category, Competency Description, and Performance Level (1-5). It lists 10 competencies related to public administration and service quality.

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป
คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

- ๑. เพศ □ ชาย □ หญิง
๒. อายุ □ ต่ำกว่า ๓๐ ปี □ ๓๐ - ๓๙ ปี □ ๔๐ - ๔๙ ปี □ ๕๐ ปีขึ้นไป
๓. การศึกษา □ ปริญญาตรี □ ปริญญาโท □ ปริญญาเอก □ อื่นๆ (ระบุ).....
๔. รายได้ □ ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท □ ๒๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท □ ๔๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท □ ๖๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
๕. ประสบการณ์การทำงาน □ ไม่เกิน ๕ ปี □ ๖ - ๑๐ ปี □ ๑๑ - ๑๕ ปี □ มากกว่า ๑๕ ปี

- ๖. ประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี □ ข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี □ ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี □ พนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

Table with 2 main columns: Competency Category and Competency Description. It lists 10 competencies related to public administration and service quality, with checkboxes for each.

	๒๒. การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนโดยสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เป็นระบบ และยั่งยืน				
	๒๓. ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมในระบบอุตสาหกรรมของประเทศโดยรวม				
	๒๔. ความมุ่งมั่นตลอดวัย และการระดมทุนโดยการประเมินคุณค่า และทางเลือก เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว				
	๒๕. การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอด้วยจัดการกับการดำเนินงานต่างๆ ที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งผิดกฎหมายอย่างเด็ดขาดตรงไปตรงมา				
	๒๖. การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ โดยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ				
	๒๗. การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์โดยเสียสละประโยชน์บางส่วนขององค์กร เพื่อให้ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้อื่นได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด				
	๒๘. จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม				
	๒๙. ความเข้าใจทั้งพื้นที่และการเมืองท้องถิ่นใช้ความเข้าใจประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองท้องถิ่นในเชิงลึกและรอบด้านมากกว่าหมกมุ่นอยู่ และนโยบายที่สร้างประโยชน์				
	๓๐. สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นโดยพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่ประชาชนพื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบในระยะยาว				
	๓๑. ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ โดยการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ				

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในการพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์ โดยกำหนดให้ ระดับความคิดเห็น

ระดับคะแนน ๑ หมายถึง น้อยที่สุด
ระดับคะแนน ๒ หมายถึง น้อย
ระดับคะแนน ๓ หมายถึง ปานกลาง
ระดับคะแนน ๔ หมายถึง มาก
ระดับคะแนน ๕ หมายถึง มากที่สุด

ลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์	การพัฒนาศูนย์ของลีโอนาร์ด เน็ดเลอร์	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑. ด้านการฝึกอบรม	๑. มีนโยบายในการฝึกอบรมบุคลากรและการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
	๒. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม					
	๓. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม					
๒. ด้านการศึกษา	๔. มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
	๕. มีนโยบายในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน					
	๖. มีการวางแผนการจัดการศึกษาหรือหาความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในงานที่ได้รับผิดชอบ					
	๗. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ทั้งภายในและภายนอกเสมอและพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นด้วย					
	๘. มีงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น					

๓. ด้านการพัฒนา	๙. มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง				
	๑๐. มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง				
	๑๑. มีการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถและสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมั่นใจ				
	๑๒. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร				

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักธรรมาภิบาล

คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ตามหลักธรรมาภิบาล โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ โดยกำหนดให้ ระดับความคิดเห็น

ระดับคะแนน ๑ หมายถึง น้อยที่สุด
ระดับคะแนน ๒ หมายถึง น้อย
ระดับคะแนน ๓ หมายถึง ปานกลาง
ระดับคะแนน ๔ หมายถึง มาก
ระดับคะแนน ๕ หมายถึง มากที่สุด

หลักธรรมาภิบาล	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑. ด้านถือการฝึกฝนในลักษณะของประเพณี	๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประพฤติตนทางไกลบายนุชทั้งหลาย จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และยอมรับต่อ ทูตจากไปเพราะ จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ					
	๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่ริบเร้าในอวยบุญทั้งหลาย ยอมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานได้					
	๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ จะทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและสามารถต้อง ตามธรรมเนียมบรรณวิชาวชิได้					
	๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรูปแบบการทำงานที่เสียพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคิด					

หลักธรรมาภิบาล	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๒. ด้านสมาชิกในการฝึกฝนในลักษณะของจิตใจ	๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล จะเป็นที่ประจักษ์ในการทำงานเป็นทีม					
	๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มที่ถึง กี่ จะทำให้ผู้รับบริการประทับใจ					
	๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ก็สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้					
	๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ถ้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง จะสามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องของบรรณ ตามธรรมเนียมบรรณวิชาวชิ					
๓. ด้านปัญญาในการฝึกฝนในลักษณะของวิชาการ	๙. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างโดยที่ไม่มีใครทำมาก่อน					
	๑๐. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีความรู้ที่มีอยู่มาสร้างสรรคบริการ ที่เป็นความคาดหวัง จะทำให้การบริการมีความดีสำหรับผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้					
	๑๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การให้ความรู้ที่มุ่งให้สอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการฝึกฝน					
	๑๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความประพฤติไม่มีข้อเสีย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน					

ตอนที่ ๕ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วน

ท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ โดยกำหนดให้ ระดับความคิดเห็น

- ระดับคะแนน ๑ หมายถึง น้อยที่สุด
- ระดับคะแนน ๒ หมายถึง น้อย
- ระดับคะแนน ๓ หมายถึง ปานกลาง
- ระดับคะแนน ๔ หมายถึง มาก
- ระดับคะแนน ๕ หมายถึง มากที่สุด

สมรรถนะ	สมรรถนะแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑. งานดี (Good Job)	๑. รู้จักกฎ ระเบียบ โดยมีการจัดการประชุมชี้แจง พนักงานใหม่ กิจกรรมรณรงค์ขับเคลื่อน คุณธรรม จริยธรรม และต่อต้าน มุขจิต จัดกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม คือด่านการทุจริต คอร์รัปชัน					
	๒. บริหารเป็นธรรม โดยมีการจัดการฝึกอบรมในผู้บริหารตามแผน การดำเนินการฝึกอบรม บุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับผู้บริหาร ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหาร					
	๓. มีจิตสำนึก โดยมีการฝึกอบรมบุคลากรประจำสายงานเกี่ยวกับการดำเนินการระเบียบข้อบังคับ สายงานผู้ปฏิบัติงาน แผนการดำเนินการ ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส สำหรับข้าราชการ อปท. นนทบุรี					
๒. บริหารดี (Good Management)	๔. มาตรฐานสากล โดยการจัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีของบุคลากรในยุคดิจิทัล ปลูกฝังให้บุคลากรมีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
	๕. วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีการจัดอบรมแก่ผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในยุคดิจิทัล					

สมรรถนะ	สมรรถนะแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๓. คนดี (Good People)	๖. มีเจตจำนง โดยการจัดอบรมแก่บุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการมุ่งเน้นในการบริหารจัดการที่ดีในยุคดิจิทัล จัดกิจกรรมที่สุจริตการใช้เทคโนโลยี ภาย ภายใต้นโยบายงาน เสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างธุรกิจ เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม					
	๗. เสริมสร้างความรู้ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาค้นคว้าและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน					
๓. คนดี (Good People)	๘. พัฒนาผู้นำ โดยการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้าร่วมการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
	๙. เห็นคุณค่าของ จิตสาธารณะ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะประจำสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมสร้างการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์พัฒนาสายงาน					

ตอนที่ ๖ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะแบบข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑. งานดี (Good Job) รู้จักกฎ ระเบียบ, บริหารเป็นธรรม, และมีจิตสำนึก

.....

๒. บริหารดี (Good Management) มาตรฐานสากล วิสัยทัศน์ก้าวไกล มีเจตจำนง

.....

ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ก่อนปรับ

หลังปรับ

DATE: 8/28/2021

TIME: 18:35

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\LISREL_Phra SomnuekModel_usedModel.SPJ:

Model

SYSTEM FILE from file 'C:\LISREL_Phra SomnuekModel_usedModel.dsf'

Latent Variables TRISIK MODEL COMPET DEVEL

Relationships

TRISIK1 = TRISIK

TRISIK2 = TRISIK

TRISIK3 = TRISIK

MODEL1 = MODEL

MODEL2 = MODEL

MODEL3 = MODEL

COMPET1 = COMPET

COMPET2 = COMPET

COMPET3 = COMPET

DEVEL1 = DEVEL

DEVEL2 = DEVEL

DEVEL3 = DEVEL

MODEL = TRISIK

TRISIK = COMPET DEVEL

MODEL = COMPET DEVEL

Set error covariance of COMPET1 and COMPET2 free

Set error covariance of MODEL3 and MODEL1 free

Set error covariance of MODEL2 and TRISIK2 free

Set error covariance of MODEL2 and TRISIK1 free

Set error covariance of DEVEL3 and DEVEL1 free

Set error covariance of MODEL1 and TRISIK2 free

Set error covariance of DEVEL2 and COMPET1 free

Set error covariance of COMPET3 and COMPET1 free

Set error covariance of DEVEL3 and COMPET3 free

Set error covariance of MODEL3 and TRISIK2 free

Set error covariance of DEVEL2 and COMPET1 free

Set error covariance of COMPET2 and TRISIK1 free

Set error covariance of COMPET1 and TRISIK1 free

Set error covariance of COMPET3 and TRISIK3 free

Set error covariance of COMPET3 and MODEL1 free

Set error covariance of COMPET3 and TRISIK2 free

Set error covariance of MODEL2 and TRISIK3 free

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML RS EF SS SE TV FS SC ND=3 MI AD=OFF

End of Problem

Model

Covariance Matrix

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
TRISIK1	0.730					
TRISIK2	5.243	56.495				
TRISIK3	0.615	5.296	0.680			

MODEL1	4.017	36.985	4.105	36.538		
MODEL2	3.739	34.164	3.654	29.127	28.398	
MODEL3	3.562	32.162	3.621	26.939	25.847	28.398
COMPET1	0.534	4.382	0.504	3.435	3.245	3.131
COMPET2	0.579	4.587	0.537	3.664	3.429	3.302
COMPET3	0.541	4.646	0.535	4.058	3.651	3.559
DEVEL1	0.475	4.032	0.469	3.545	3.158	2.975
DEVEL2	0.480	4.200	0.496	3.630	3.249	3.132
DEVEL3	0.517	4.375	0.505	3.724	3.395	3.245

Covariance Matrix

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	0.670					
COMPET2	0.615	0.735				
COMPET3	0.516	0.563	0.565			
DEVEL1	0.425	0.458	0.463	0.678		
DEVEL2	0.409	0.472	0.480	0.593	0.761	
DEVEL3	0.471	0.515	0.521	0.590	0.670	0.816

Model

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	0	0
TRISIK2	1	0
TRISIK3	2	0
MODEL1	0	0
MODEL2	0	3
MODEL3	0	4

LAMBDA-X

	COMPET	DEVEL
COMPET1	5	0
COMPET2	6	0
COMPET3	7	0
DEVEL1	0	8
DEVEL2	0	9
DEVEL3	0	10

BETA

	TRISIK	MODEL
TRISIK	0	0
MODEL	11	0

GAMMA

	COMPET	DEVEL
TRISIK	12	13
MODEL	14	15

PHI

	COMPET	DEVEL
COMPET	0	
DEVEL	16	0

PSI

	TRISIK	MODEL
	17	18

THETA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
TRISIK1	19					
TRISIK2	0	20				
TRISIK3	0	0	21			
MODEL1	0	22	0	23		
MODEL2	24	25	26	0	27	
MODEL3	0	28	0	29	0	30

THETA-DELTA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET1	31	0	0	0	0	0
COMPET2	33	0	0	0	0	0
COMPET3	0	36	37	38	0	0
DEVEL1	0	0	0	0	0	0
DEVEL2	0	0	0	0	0	0
DEVEL3	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	32					
COMPET2	34	35				
COMPET3	39	0	40			
DEVEL1	0	0	0	41		
DEVEL2	42	0	0	0	43	
DEVEL3	0	0	44	45	0	46

Model

Number of Iterations = 41

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	0.772	--
TRISIK2	6.742	--
	(0.235)	
	28.637	
TRISIK3	0.787	--
	(0.023)	
	33.919	
MODEL1	--	5.632
MODEL2	--	5.154
	(0.127)	
	40.591	
MODEL3	--	5.010
	(0.158)	
	31.709	

LAMBDA-X

	COMPET	DEVEL
COMPET1	0.692	--
	(0.034)	
	20.542	
COMPET2	0.734	--
	(0.035)	

21.280

COMPET3 0.775 --
(0.026)
29.559

DEVEL1 -- 0.751
(0.033)
22.910

DEVEL2 -- 0.795
(0.034)
23.187

DEVEL3 -- 0.841
(0.035)
23.731

BETA

	TRISIK	MODEL
TRISIK	--	--
MODEL	0.498 --	--

(0.062)
7.964

GAMMA

	COMPET	DEVEL
TRISIK	0.763 0.189	

(0.051) (0.041)
14.983 4.629

MODEL	0.369 0.122	
-------	-------------	--

(0.062) (0.031)
5.982 3.910

Covariance Matrix of ETA and KSI

	TRISIK	MODEL	COMPET	DEVEL
TRISIK	1.000			
MODEL	0.929	1.000		
COMPET	0.910	0.916	1.000	
DEVEL	0.780	0.796	0.774	1.000

PHI

	COMPET	DEVEL
COMPET	1.000	
DEVEL	0.774 1.000	

(0.021)
37.715

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	TRISIK	MODEL
	0.158	0.103

(0.018) (0.011)
 8.857 9.043

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

TRISIK	MODEL
0.842	0.897

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

TRISIK	MODEL
0.842	0.858

Reduced Form

	COMPET	DEVEL
TRISIK	0.763 (0.051)	0.189 (0.041)
	14.983	4.629
MODEL	0.749 (0.047)	0.216 (0.036)
	15.973	5.952

THETA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
TRISIK1	0.129 (0.011)					
	11.510					
TRISIK2	--	10.991 (0.993)				
		11.072				
TRISIK3	--	--	0.060 (0.008)			
			7.201			
MODEL1	--	1.598 (0.585)	--	4.797 (0.476)		
		2.731		10.079		
MODEL2	0.055 (0.038)	1.802 (0.544)	-0.100 (0.037)	--	1.772 (0.233)	
	1.447	3.313	-2.720		7.611	
MODEL3	--	0.894 (0.506)	--	-1.403 (0.265)	--	3.287 (0.311)
		1.768		-5.292		10.555

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
0.822	0.805	0.912	0.869	0.937	0.884

THETA-DELTA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET1	0.044 (0.009)	--	--	--	--	--
	4.686					
COMPET2	0.065 (0.010)	--	--	--	--	--

6.749

COMPET3 -- -0.133 -0.020 0.102 -- --
(0.051) (0.005) (0.030)
-2.626 -4.469 3.423

DEVEL1 -- -- -- -- -- --

DEVEL2 -- -- -- -- -- --

DEVEL3 -- -- -- -- -- --

THETA-DELTA

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	0.192					
	(0.017)					
	11.050					
COMPET2	0.110	0.202				
	(0.013)	(0.015)				
	8.282	13.153				
COMPET3	-0.014	--	-0.032			
	(0.006)	(0.007)				
	-2.585	-4.774				
DEVEL1	--	--	--	0.114		
				(0.016)		
				7.249		
DEVEL2	-0.029	--	--	--	0.129	
	(0.008)				(0.015)	
	-3.750				8.362	
DEVEL3	--	--	0.015	-0.039	--	0.112
			(0.004)	(0.013)		(0.018)
			3.396	-2.921		6.259

Squared Multiple Correlations for X - Variables

COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
0.713	0.727	1.056	0.831	0.831	0.863

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 32
Minimum Fit Function Chi-Square = 42.747 (P = 0.0971)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 41.259 (P = 0.126)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 9.259
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 29.951)

Minimum Fit Function Value = 0.107
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0232
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0751)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0269
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0484)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.963

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.334
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.311 ; 0.386)
ECVI for Saturated Model = 0.391
ECVI for Independence Model = 38.231

Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 15230.097
Independence AIC = 15254.097
Model AIC = 133.259
Saturated AIC = 156.000
Independence CAIC = 15313.994

Model CAIC = 362.866
Saturated CAIC = 545.334

Normed Fit Index (NFI) = 0.997
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.999
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.483
Comparative Fit Index (CFI) = 0.999
Incremental Fit Index (IFI) = 0.999
Relative Fit Index (RFI) = 0.994

Critical N (CN) = 500.274

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0533
Standardized RMR = 0.0143
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.983
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.959
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.403

Model

Fitted Covariance Matrix

TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3	
TRISIK1	0.726					
TRISIK2	5.206	56.447				
TRISIK3	0.608	5.305	0.679			
MODEL1	4.038	36.853	4.114	36.511		
MODEL2	3.751	34.070	3.665	29.026	28.337	
MODEL3	3.592	32.257	3.660	26.809	25.821	28.384
COMPET1	0.530	4.243	0.495	3.570	3.267	3.176
COMPET2	0.580	4.503	0.526	3.788	3.467	3.370
COMPET3	0.544	4.618	0.534	4.100	3.658	3.556
DEVEL1	0.452	3.948	0.461	3.364	3.079	2.993
DEVEL2	0.479	4.179	0.488	3.561	3.259	3.168
DEVEL3	0.506	4.419	0.516	3.766	3.447	3.350

Fitted Covariance Matrix

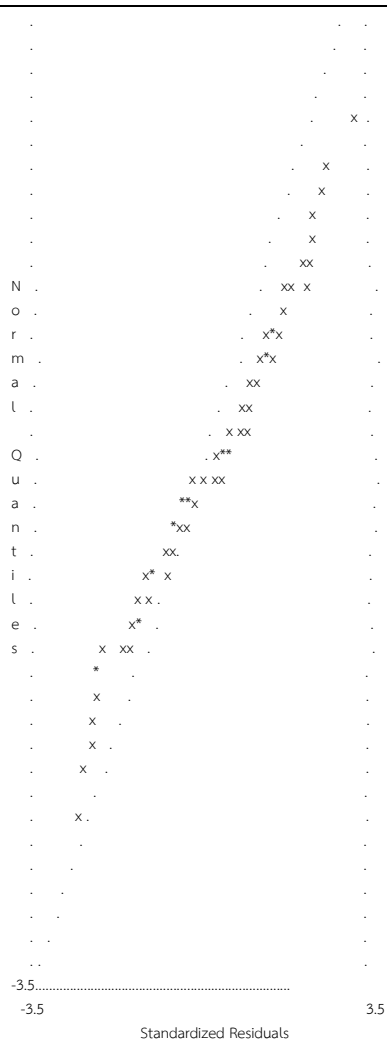
COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3	
COMPET1	0.671					
COMPET2	0.618	0.741				
COMPET3	0.522	0.569	0.568			
DEVEL1	0.402	0.427	0.450	0.678		
DEVEL2	0.397	0.452	0.476	0.597	0.761	
DEVEL3	0.450	0.478	0.518	0.593	0.668	0.819

Fitted Residuals

TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3	
TRISIK1	0.004					
TRISIK2	0.036	0.048				
TRISIK3	0.007	-0.009	0.001			
MODEL1	-0.021	0.132	-0.009	0.027		
MODEL2	-0.011	0.094	-0.012	0.101	0.060	
MODEL3	-0.030	-0.095	-0.039	0.130	0.026	0.014
COMPET1	0.004	0.139	0.009	-0.135	-0.022	-0.044
COMPET2	-0.001	0.084	0.012	-0.124	-0.038	-0.068
COMPET3	-0.004	0.028	0.001	-0.042	-0.007	0.003
DEVEL1	0.023	0.084	0.009	0.180	0.079	-0.017
DEVEL2	0.001	0.021	0.008	0.068	-0.010	-0.036
DEVEL3	0.011	-0.045	-0.011	-0.042	-0.052	-0.106

Fitted Residuals

COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	-0.001				
COMPET2	-0.003	-0.006			
COMPET3	-0.005	-0.005	-0.003		
DEVEL1	0.023	0.031	0.013	0.000	



Model

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	--	0.089
TRISIK2	--	0.793
TRISIK3	--	0.533
MODEL1	0.007	--
MODEL2	0.001	--
MODEL3	0.006	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	--	0.024
TRISIK2	--	1.268
TRISIK3	--	-0.059
MODEL1	0.054	--
MODEL2	-0.149	--
MODEL3	-0.045	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
--	--------	-------

TRISIK1	--	0.024
TRISIK2	--	1.268
TRISIK3	--	-0.059
MODEL1	0.054	--
MODEL2	-0.149	--
MODEL3	-0.045	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

TRISIK	MODEL
TRISIK1	-- 0.028
TRISIK2	-- 0.169
TRISIK3	-- -0.072
MODEL1	0.009 --
MODEL2	-0.028 --
MODEL3	-0.008 --

Modification Indices for LAMBDA-X

COMPET	DEVEL
COMPET1	-- 0.003
COMPET2	-- 4.465
COMPET3	-- 5.571
DEVEL1	0.617 --
DEVEL2	0.428 --
DEVEL3	0.241 --

Expected Change for LAMBDA-X

COMPET	DEVEL
COMPET1	-- 0.002
COMPET2	-- 0.071
COMPET3	-- -0.092
DEVEL1	0.032 --
DEVEL2	-0.045 --
DEVEL3	-0.029 --

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

COMPET	DEVEL
COMPET1	-- 0.002
COMPET2	-- 0.071
COMPET3	-- -0.092
DEVEL1	0.032 --
DEVEL2	-0.045 --
DEVEL3	-0.029 --

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

COMPET	DEVEL
COMPET1	-- 0.002
COMPET2	-- 0.083
COMPET3	-- -0.122
DEVEL1	0.038 --
DEVEL2	-0.051 --
DEVEL3	-0.032 --

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
-----	-----	-----	-----	-----	-----

TRISIK1	--					
TRISIK2	0.048	--				
TRISIK3	0.950	0.401	--			
MODEL1	0.484	--	0.004	--		
MODEL2	--	--	--	0.268	--	
MODEL3	0.137	--	0.923	--	0.268	--

Expected Change for THETA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
TRISIK1	--					
TRISIK2	-0.016	--				
TRISIK3	0.010	-0.053	--			
MODEL1	0.037	--	-0.004	--		
MODEL2	--	--	--	0.216	--	
MODEL3	0.018	--	-0.045	--	-0.192	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
TRISIK1	--					
TRISIK2	-0.003	--				
TRISIK3	0.015	-0.009	--			
MODEL1	0.007	--	-0.001	--		
MODEL2	--	--	--	0.007	--	
MODEL3	0.004	--	-0.010	--	-0.007	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET1	--	1.451	0.037	1.848	0.047	0.044
COMPET2	--	0.045	0.872	0.491	0.142	2.722
COMPET3	7.230	--	--	--	0.294	6.664
DEVEL1	1.575	0.304	0.450	2.675	0.195	0.893
DEVEL2	3.916	0.004	4.031	0.044	0.104	0.348
DEVEL3	1.991	0.083	3.254	0.602	0.003	0.624

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET1	--	0.077	0.001	-0.063	0.007	-0.008
COMPET2	--	-0.014	0.006	-0.033	0.011	-0.058
COMPET3	-0.026	--	--	--	-0.015	0.070
DEVEL1	0.010	-0.039	-0.005	0.079	0.015	-0.040
DEVEL2	-0.015	0.004	0.013	0.010	-0.010	0.024
DEVEL3	0.011	0.022	-0.013	-0.042	-0.002	-0.035

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET1	--	0.013	0.002	-0.013	0.001	-0.002
COMPET2	--	-0.002	0.009	-0.006	0.002	-0.013
COMPET3	-0.040	--	--	--	-0.004	0.018
DEVEL1	0.014	-0.006	-0.007	0.016	0.003	-0.009
DEVEL2	-0.020	0.001	0.018	0.002	-0.002	0.005
DEVEL3	0.015	0.003	-0.017	-0.008	0.000	-0.007

Modification Indices for THETA-DELTA

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	--					
COMPET2	--	--				
COMPET3	--	--	--			
DEVEL1	0.000	0.082	0.238	--		
DEVEL2	--	0.010	0.356	2.399	--	
DEVEL3	0.008	2.572	--	--	2.399	--

Expected Change for THETA-DELTA

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	--					
COMPET2	--	--				
COMPET3	--	--	--			
DEVEL1	0.000	0.002	-0.002	--		
DEVEL2	--	0.001	-0.003	-0.028	--	
DEVEL3	0.001	0.014	--	--	0.031	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET1	--					
COMPET2	--	--				
COMPET3	--	--	--			
DEVEL1	0.000	0.003	-0.003	--		
DEVEL2	--	0.001	-0.004	-0.039	--	
DEVEL3	0.001	0.018	--	--	0.039	--

Maximum Modification Index is 7.23 for Element (3, 1) of THETA DELTA-EPSILON

Model

Factor Scores Regressions

ETA

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
TRISIK	0.221	0.023	0.504	-0.028	0.008	-0.013
MODEL	-0.010	-0.018	0.222	0.036	0.080	0.046

ETA

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
TRISIK	-0.041	-0.269	0.951	0.010	0.025	-0.079
MODEL	0.010	-0.014	0.128	0.010	0.012	-0.002

KSI

	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	MODEL2	MODEL3
COMPET	-0.129	0.014	0.134	-0.082	-0.013	-0.044
DEVEL	0.001	-0.001	0.038	0.007	0.008	0.006

KSI

	COMPET1	COMPET2	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3
COMPET	0.025	-0.477	2.820	-0.004	0.087	-0.268
DEVEL	0.069	0.010	-0.141	0.414	0.259	0.456

Model

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	0.772	--
TRISIK2	6.742	--
TRISIK3	0.787	--
MODEL1	--	5.632
MODEL2	--	5.154
MODEL3	--	5.010

LAMBDA-X

COMPET DEVEL

COMPET1	0.692	--
COMPET2	0.734	--
COMPET3	0.775	--
DEVEL1	--	0.751
DEVEL2	--	0.795
DEVEL3	--	0.841

BETA

	TRISIK	MODEL
	-----	-----
TRISIK	--	--
MODEL	0.498	--

GAMMA

	COMPET	DEVEL
	-----	-----
TRISIK	0.763	0.189
MODEL	0.369	0.122

Correlation Matrix of ETA and KSI

	TRISIK	MODEL	COMPET	DEVEL
	-----	-----	-----	-----
TRISIK	1.000			
MODEL	0.929	1.000		
COMPET	0.910	0.916	1.000	
DEVEL	0.780	0.796	0.774	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	TRISIK	MODEL
	-----	-----
	0.158	0.103

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	COMPET	DEVEL
	-----	-----
TRISIK	0.763	0.189
MODEL	0.749	0.216

Model

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TRISIK	MODEL
	-----	-----
TRISIK1	0.906	--
TRISIK2	0.897	--
TRISIK3	0.955	--
MODEL1	--	0.932
MODEL2	--	0.968
MODEL3	--	0.940

LAMBDA-X

	COMPET	DEVEL
	-----	-----
COMPET1	0.845	--
COMPET2	0.853	--
COMPET3	1.028	--
DEVEL1	--	0.912
DEVEL2	--	0.911
DEVEL3	--	0.929

BETA

	TRISIK	MODEL
	-----	-----

TRISIK -- --
 MODEL 0.498 --

GAMMA

COMPET DEVEL

 TRISIK 0.763 0.189
 MODEL 0.369 0.122

Correlation Matrix of ETA and KSI

TRISIK MODEL COMPET DEVEL

 TRISIK 1.000
 MODEL 0.929 1.000
 COMPET 0.910 0.916 1.000
 DEVEL 0.780 0.796 0.774 1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TRISIK MODEL

 0.158 0.103

THETA-EPS

TRISIK1 TRISIK2 TRISIK3 MODEL1 MODEL2 MODEL3

 TRISIK1 0.178
 TRISIK2 -- 0.195
 TRISIK3 -- -- 0.088
 MODEL1 -- 0.035 -- 0.131
 MODEL2 0.012 0.045 -0.023 -- 0.063
 MODEL3 -- 0.022 -- -0.044 -- 0.116

THETA-DELTA-EPS

TRISIK1 TRISIK2 TRISIK3 MODEL1 MODEL2 MODEL3

 COMPET1 0.063 -- -- -- -- --
 COMPET2 0.088 -- -- -- -- --
 COMPET3 -- -0.024 -0.033 0.023 -- --
 DEVEL1 -- -- -- -- -- --
 DEVEL2 -- -- -- -- -- --
 DEVEL3 -- -- -- -- -- --

THETA-DELTA

COMPET1 COMPET2 COMPET3 DEVEL1 DEVEL2 DEVEL3

 COMPET1 0.287
 COMPET2 0.155 0.273
 COMPET3 -0.023 -- -0.056
 DEVEL1 -- -- -- 0.169
 DEVEL2 -0.040 -- -- -- 0.169
 DEVEL3 -- -- 0.021 -0.052 -- 0.137

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

COMPET DEVEL

 TRISIK 0.763 0.189
 MODEL 0.749 0.216

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	COMPET	DEVEL
TRISIK	0.763 (0.051) 14.983	0.189 (0.041) 4.629
MODEL	0.749 (0.047) 15.973	0.216 (0.036) 5.952

Indirect Effects of KSI on ETA

	COMPET	DEVEL
TRISIK	--	--
MODEL	0.380 (0.054) 7.096	0.094 (0.023) 4.089

Total Effects of ETA on ETA

	TRISIK	MODEL
TRISIK	--	--
MODEL	0.498 (0.062) 7.964	--

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.248

Total Effects of ETA on Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	0.772	--
TRISIK2	6.742 (0.235) 28.637	--
TRISIK3	0.787 (0.023) 33.919	--
MODEL1	2.803 (0.352) 7.964	5.632
MODEL2	2.565 (0.323) 7.931	5.154 (0.127) 40.591
MODEL3	2.493 (0.314) 7.945	5.010 (0.158) 31.709

Indirect Effects of ETA on Y

	TRISIK	MODEL
TRISIK1	--	--
TRISIK2	--	--

TRISIK3 -- --

MODEL1 2.803 --
(0.352)
7.964

MODEL2 2.565 --
(0.323)
7.931

MODEL3 2.493 --
(0.314)
7.945

Total Effects of KSI on Y

	COMPET	DEVEL
TRISIK1	0.589	0.146
	(0.039)	(0.032)
	14.983	4.629

TRISIK2	5.146	1.276
	(0.344)	(0.277)
	14.948	4.611

TRISIK3	0.600	0.149
	(0.038)	(0.032)
	15.716	4.623

MODEL1	4.219	1.216
	(0.264)	(0.204)
	15.973	5.952

MODEL2	3.861	1.113
	(0.233)	(0.187)
	16.548	5.961

MODEL3	3.753	1.082
	(0.232)	(0.182)
	16.187	5.945

Model

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	COMPET	DEVEL
TRISIK	0.763	0.189
MODEL	0.749	0.216

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	COMPET	DEVEL
TRISIK	--	--
MODEL	0.380	0.094

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	TRISIK	MODEL
TRISIK	--	--
MODEL	0.498	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	TRISIK	MODEL
	--	--

TRISIK1	0.772	--
TRISIK2	6.742	--
TRISIK3	0.787	--
MODEL1	2.803	5.632
MODEL2	2.565	5.154
MODEL3	2.493	5.010

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

TRISIK	MODEL	
-----	-----	
TRISIK1	0.906	--
TRISIK2	0.897	--
TRISIK3	0.955	--
MODEL1	0.464	0.932
MODEL2	0.482	0.968
MODEL3	0.468	0.940

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

TRISIK	MODEL	
-----	-----	
TRISIK1	--	--
TRISIK2	--	--
TRISIK3	--	--
MODEL1	2.803	--
MODEL2	2.565	--
MODEL3	2.493	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

TRISIK	MODEL	
-----	-----	
TRISIK1	--	--
TRISIK2	--	--
TRISIK3	--	--
MODEL1	0.464	--
MODEL2	0.482	--
MODEL3	0.468	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

COMPET	DEVEL	
-----	-----	
TRISIK1	0.589	0.146
TRISIK2	5.146	1.276
TRISIK3	0.600	0.149
MODEL1	4.219	1.216
MODEL2	3.861	1.113
MODEL3	3.753	1.082

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

COMPET	DEVEL	
-----	-----	
TRISIK1	0.692	0.172
TRISIK2	0.685	0.170
TRISIK3	0.729	0.181
MODEL1	0.698	0.201
MODEL2	0.725	0.209
MODEL3	0.704	0.203

Time used: 0.031 Seconds

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ						
เพศ	ชาย	132	33.00						
	หญิง	268	67.00						
	รวม	400	100.00						
อายุ	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	84	21.00						
	๓๐ - ๓๙ ปี	152	38.00						
	๔๐ - ๔๙ ปี	123	30.80						
	๕๐ ปีขึ้นไป	41	10.30						
	รวม	400	100.00						
การศึกษา	ปริญญาตรี	293	73.30						
	ปริญญาโท	66	16.50						
	ปริญญาเอก	3	0.80						
	อื่นๆ	38	9.50						
	รวม	400	100.00						
รายได้	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	239	59.80						
	๒๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท	140	35.00						
	๔๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท	21	5.30						
	รวม	400	100.00						
ประสบการณ์การทำงาน	ไม่เกิน ๕ ปี	147	36.80						
	๖ - ๑๐ ปี	88	22.00						
	๑๑ - ๑๕ ปี	83	20.80						
	มากกว่า ๑๕ ปี	82	20.50						
รวม	400	100.00							
ประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	ข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	218	54.50						
	ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	27	6.80						
	พนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี	155	38.80						
	รวม	400	100.00						
ตัวแปร	Mean	ระดับ	Min	Max	C.V.	S.D.	Sk	Ku	
	COMPET1	3.87	มาก	1.00	5.00	21.17	0.82	-0.94	1.20
	COMPET2	3.82	มาก	1.00	5.00	22.43	0.86	-0.81	0.70
	COMPET3	3.80	มาก	1.00	5.00	19.80	0.75	-0.84	1.37
	AVECOMPET	3.83	มาก	1.00	5.00	20.15	0.77	-0.98	1.44
	DEVEL1	3.74	มาก	1.00	5.00	22.02	0.82	-0.50	0.17
	DEVEL2	3.59	มาก	1.00	5.00	24.31	0.87	-0.40	-0.16
	DEVEL3	3.68	มาก	1.00	5.00	24.52	0.90	-0.59	0.18
	AVEDEVEL	3.67	มาก	1.00	5.00	22.17	0.81	-0.54	0.22
	TRISIK1	3.84	มาก	1.00	5.00	22.23	0.85	-0.74	0.71
	TRISIK2	3.85	มาก	1.00	5.00	21.97	0.85	-0.77	0.87
	TRISIK3	3.84	มาก	1.00	5.00	21.50	0.82	-0.79	0.99
	AVETRISIK	3.84	มาก	1.00	5.00	21.01	0.81	-0.83	1.15
	MODEL1	3.74	มาก	1.00	5.00	23.20	0.87	-0.67	0.65
	MODEL2	3.80	มาก	1.00	5.00	21.98	0.83	-0.75	0.94
	MODEL3	3.81	มาก	1.00	5.00	21.37	0.81	-0.66	0.77
	AVEMODEL	3.78	มาก	1.00	5.00	21.20	0.80	-0.77	1.04

ตัวแปร	COMPET1 MODEL2	COMPET2 MODEL3	COMPET3	DEVEL1	DEVEL2	DEVEL3	TRISIK1	TRISIK2	TRISIK3	MODEL1	
COMPET1	1.000										
COMPET2	.876**	1.000									
COMPET3	.839**	.874**	1.000								
DEVEL1	.630**	.648**	.748**	1.000							
DEVEL2	.573**	.631**	.732**	.825**	1.000						
DEVEL3	.637**	.665**	.767**	.794**	.850**	1.000					
TRISIK1	.764**	.791**	.842**	.675**	.644**	.670**	1.000				
TRISIK2	.774**	.764**	.864**	.688**	.671**	.676**	.868**	1.000			
TRISIK3	.747**	.760**	.863**	.691**	.690**	.678**	.873**	.901**	1.000		
MODEL1	.703**	.714**	.893**	.702**	.676**	.678**	.782**	.803**	.826**	1.000	
MODEL2	.755**	.760**	.914**	.712**	.687**	.702**	.826**	.845**	.835**	.891**	1.000
MODEL3	.729**	.734**	.889**	.674**	.663**	.673**	.786**	.802**	.823**	.825**	.898**
Mean	3.867 3.812	3.823	3.797	3.739	3.588	3.683	3.843	3.854	3.835	3.741	3.796
S.D.	0.819 0.815	0.857	0.752	0.824	0.872	0.903	0.854	0.847	0.824	0.868	0.834

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .939, Bartlett's Test of Sphericity = 6844.472, df = 66, p = .000

ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้สัมภาษณ์

รายชื่อและหนังสือของความอนุเคราะห์ที่เก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฯ จำนวน ๑๒ คน

ลำดับที่	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑	นางสาวทิพวรรณ รังษิโกन्द्र	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
๒	นายสมนึก ธนเดชากุล	นายกเทศมนตรีนครนนทบุรี
๓	นายสุทร บุญศิริชูโต	ปลัดเทศบาลนครปากเกร็ด
๔	นายณัฐพร แสงบัว	นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง
๕	นายสุรศักดิ์ วิจิตรโรจน์จรัส	นายกเทศมนตรีเมืองบางกรวย
๖	นายวันชัย วันชาญเวช	นายกเทศมนตรีตำบลบางสีทอง
๗	นายชินนทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์	นายกเทศมนตรีตำบลเสาธงหิน
๘	นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประสิทธิ์	นายกเทศมนตรีตำบลปลายบาง
๙	นายสุพัทธ์ รุ่งโรจน์	ปลัดเทศบาล ปฏิบัติหน้าที่ นายกเทศมนตรีเมือง ใหม่บางบัวทอง
๑๐	นายสมนึก ฤดีอเนกสิน	รองปลัดเทศบาลเมืองบางแม่นาง
๑๑	นางสาวอินทรา เจียรระสุพัฒน์	ท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี
๑๒	นางสาวสมรภัช กิ่งรุ่งเพชร	ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น

กลุ่มนักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๔ คน

ลำดับที่	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑๓	ดร.ภาส ภาสสิทธิ์	สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร
๑๔	ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
๑๕	ผศ.พล.อ.ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๑๖	รศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล	อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กลุ่มนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๔ รูปหรือคน

ลำดับที่	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑๗	พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชประดิษฐสถิตมหาสีมาราม
๑๘	พระราชนันทมุนี	เจ้าคณะจังหวัดนนทบุรี
๑๙	พระครูสิริธรรมภาณ	เจ้าอาวาสวัดละหาร
๒๐	พระปลัดระพี พุทธิสาร, ผศ.ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

รายชื่อหน่วยงานแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

๑. พันตำรวจเอกธงชัย เย็นประเสริฐ นายกองจัดการบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
๒. นายสมนึก ธนเดชากุล นายกเทศมนตรีนครนนทบุรี
๓. นายวิชัย บรรดาศักดิ์ นายกเทศมนตรีนครปากเกร็ด
๔. นายณัฐพร แสงบัว นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง
๕. นายสุรศักดิ์ วิชินโรจน์จรัส นายกเทศมนตรีเมืองบางกรวย
๖. นายวันชัย วันชาญเวช นายกเทศมนตรีตำบลบางสีทอง
๗. นายชนินทร์ ธรรมชูเชาวรัตน์ นายกเทศมนตรีตำบลเสาธงหิน
๘. นายพงษ์ศักดิ์ อัจฉริยะประสิทธิ์ นายกเทศมนตรีตำบลปลายบาง
๙. ดร.วิเชียร เจริญนทีสิทธิ์ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลบางบัวทอง
๑๐. นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลบางแม่นาง

กษ./

ที่ ฮว ๘๐๐๕๒/๑๑๒๖

หลักสูตรปริญญาตรี
สาขาวิชา
ระดับชั้น
ภาคเรียน
ปีการศึกษา



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี่ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำโพ อำเภอร้อยเอ็ด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

สำนักงานเขตบึงคาบปลาบาง
เลขที่
วันที่ 25 กย 2563
เวลา ๑.๑๐ น.

๑๑/ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิติกรเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายเกษมศรี ตันปลาบาง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระสมนึก ฉายา ธีรปญโญ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๑๑๐๕๒๐๔ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติกรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: พระสมนึก ธีรปญโญ
โทรศัพท์: ๐๓๕-๒๔๖-๒๒๖๘

ที่ ฮว ๘๐๐๕๒/๑๑๒๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี่ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำโพ อำเภอร้อยเอ็ด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๑๑/ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิติกรเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายเกษมศรี ตันปลาบาง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระสมนึก ฉายา ธีรปญโญ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๑๑๐๕๒๐๔ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติกรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: พระสมนึก ธีรปญโญ
โทรศัพท์: ๐๓๕-๒๔๖-๒๒๖๘

ที่ ฮว ๘๐๐๕๒/๑๑๒๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี่ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำโพ อำเภอร้อยเอ็ด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๑๑/ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิติกรเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายเกษมศรี ตันปลาบาง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระสมนึก ฉายา ธีรปญโญ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๑๑๐๕๒๐๔ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่อง "การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดนนทบุรี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติกรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: พระสมนึก ธีรปญโญ
โทรศัพท์: ๐๓๕-๒๔๖-๒๒๖๘

ภาคผนวก ช

ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



สัมภาษณ์ พระราชนันท์มณี
ตำแหน่ง เจ้าคณะจังหวัดนนทบุรี
สัมภาษณ์ที่วัดวัดบัวขวัญ
วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ พระครูสิริธรรมภาณ
ตำแหน่ง เจ้าอาวาสวัดละหาร
สัมภาษณ์ที่วัดละหาร
วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.
ตำแหน่ง ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชประดิษฐสถิตมหา
สีมาราม
สัมภาษณ์ที่ มจร วังน้อย
วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ พระปลัดระพีณ พุทธิสาร, ผศ.ดร.
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สัมภาษณ์ที่ มจร วังน้อย
วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ รศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล
ตำแหน่ง อธิการบดีคณะวิทยาการจัดการ องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
สัมภาษณ์ที่ มจร วังน้อย
วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ผศ.พล.อ.ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์
ตำแหน่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์
สัมภาษณ์ที่ มจร วังน้อย
วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร
ตำแหน่ง มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
สัมภาษณ์ที่ มจร วังน้อย
วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์ ดร.ภาส ภาสสัทธา
ตำแหน่ง สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร
สัมภาษณ์ที่ มจร วังน้อย
วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์ นายสุทร บุญศิริชูโต
ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลนครปากเกร็ด
สัมภาษณ์ที่ เทศบาลนครปากเกร็ด
วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายสุรศักดิ์ วิชินโรจน์จรัส
ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีเมืองบางกรวย
สัมภาษณ์ที่ เทศเมืองบางกรวย
วันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๓.

ภาคผนวก ซ

ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

(Focus Group Discussion)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่มเฉพาะ
(Focus Group Discussion)

เรื่อง “การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี”
ในวันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป
ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999

ลำดับที่	ชื่อ-ฉายา/สกุล	ตำแหน่ง
๑	พระมหากฤษฎา กิตติโสภโณ, ผศ.ดร.	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา การจัดการเชิงพุทธ
๒	ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง	ประธานหลักสูตร ปร.ด. รปศ.
๓	รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
๔	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
๕	ผศ.ดร.ประเสริฐ ธิลา	เลขานุการหลักสูตร พธ.ด. สาขาวิชาการ จัดการเชิงพุทธ
๖	ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ)
๗	อาจารย์ ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
๘	อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
๙	ว่าที่พันตรี ดร.ไพฑูรย์ ปริญญาธรรมกุล	ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครแม่สอด
๑๐	ดร.วัลย์ชัชยา เลิศรัชชาพันธุ์	ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทร์ราชา
๑๑	นายประทีป ฉากภาพ	ปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา



พระมหากษัตริยา กิติติโสภโณ, ผศ.ดร.
 ตำแหน่ง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
 สันทนาการกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 ผ่านระบบ Zoom
 วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



รศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
 สันทนาการกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 ผ่านระบบ Zoom
 วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง
 ตำแหน่ง ประธานหลักสูตร ปร.ด. รปศ.
 สันทนาการกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 ผ่านระบบ Zoom
 วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ้ง
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 สันทนาการกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผ่านระบบ Zoom
 วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



ผศ.ดร.สุริยา รักษาเมือง
ตำแหน่ง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ)
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



ผศ.ดร.ประเสริฐ ธิลา
ตำแหน่ง เลขานุการหลักสูตร พธ.ด. สาขาวิชาการ
จัดการเชิงพุทธ
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



อาจารย์ ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



ว่าที่พันตรี ดร.ไพฑูรย์ ปริญาธรรมกุล
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน
เทศบาลนครแม่สอด
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



ดร.วลัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธุ์
ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทร์ราชา
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ผ่านระบบ Zoom
วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ ฉายา/นามสกุล : พระสมณีก ธีรปญโญ (กลับน้อม)
- วัน เดือน ปีเกิด : วันเสาร์ ที่ ๕ กรกฎาคม ๒๕๒๓
- ภูมิลำเนาที่เกิด : สุราษฎร์ธานี
- การศึกษา : พ.ศ. ๒๕๔๔ นักธรรมชั้นเอก
พ.ศ. ๒๕๕๓ พุทธศาสตรบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชา
รัฐศาสตร์ เอกบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. ๒๕๕๔ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน
ศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ประสบการณ์การทำงาน : พ.ศ.๒๕๕๕ ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน สังกัด มหาวิทยาลัย
มหามกุฏราชวิทยาลัย
พ.ศ.๒๕๕๓ พระธรรมวิทยากรประจำฝ่ายบริการฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ.๒๕๕๕-ปัจจุบัน นักวิชาการศึกษา หลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ.๒๕๖๒-ปัจจุบัน เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชา
รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬ
าลงกรณราชวิทยาลัย
- ผลงานทางวิชาการ : **-บทความวิจัย**
๑. พระสมณีก ธีรปญโญ (กลับน้อม). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี
. ตีพิมพ์ใน วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๑๑ ฉบับที่
๓ พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๖๕.
- บทความวิชาการ**
๑. พระสมณีก ธีรปญโญ (กลับน้อม). การพัฒนาสมรรถนะตาม
หลักอิทธิบาท ๔ .ในงานสัมมนาบทความวิชาการระดับชาติ คณะ
พุทธศาสตร์ ครั้งที่ ๑ The 1st National Academic Seminar
of Faculty of Buddhism “พระพุทธศาสนากับศาสนาในสังคม
ร่วมสมัย” “Buddhism and Religions in Contemporary
Society” ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒ หน้า ๒๑๖-๒๒๕

๒. พระสมณีกีร์ปญโณ (กลับน้อม). การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลในยุคไทยแลนด์ . ตีพิมพ์ใน วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒ : ๑๑๕-๑๒๙

๓. พระสมณีกีร์ปญโณ (กลับน้อม) และคณะ. การจัดการทุนมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา. การประชุมวิชาการชาติ ครั้งที่ ๓ หัวข้อ “นวัตกรรมทางการปกครองและทางการบริหารในยุคไทยแลนด์ ๔.๐” กลุ่มนวัตกรรมทางรัฐประศาสนศาสตร์ ในวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๒ ณ ห้องเธียร์เตอร์ โชน B ชั้น ๑ อาคารเรียนรวม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย:๙๑๗-๙๓๑.

๔. พระสมณีกีร์ปญโณ (กลับน้อม) และคณะ. การจัดการซุ้มรับปริญญาของมหาวิทยาลัย มจร . การประชุมวิชาการชาติ ครั้งที่ ๓ หัวข้อ “นวัตกรรมทางการปกครองและทางการบริหารในยุคไทยแลนด์ ๔.๐” กลุ่มนวัตกรรมทางรัฐประศาสนศาสตร์ ในวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๒ ณ ห้องเธียร์เตอร์ โชน B ชั้น ๑ อาคารเรียนรวม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย:๕๔๑-๕๔๘.

๕. พระสมณีกีร์ปญโณ (กลับน้อม). การพัฒนาสมรรถนะในองค์กรตามหลักไตรสิกขา. นิตยสารพุทธจักร ฉบับพิเศษ เนื่องในงานสัมมนาวิชาการระดับนานาชาติ ณ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาสีหนุราช ประเทศราชอาณาจักรกัมพูชา ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ INTERNATIONAL SEMINAR, BUDDHIST SIHANOUK RAJA UNIVERSITY CAMBODIA, MARCH 27, 2021, 73-85.

ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี) :

อุปสมบท : ๑๖ เมษายน ๒๕๔๘

สังกัด : วัดชโล ตำบลวัดชโล อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

ตำแหน่ง : เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑

ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๔

ที่อยู่ปัจจุบัน

วัดชลอ ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี