



รายงานการวิจัยฉบับก้าวหน้า

เรื่อง

พุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

เทศบาลในจังหวัดนครปฐม

BUDDHIST INNOVATION FOR PROMOTING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL'S

WORK MUNICIPALITIES IN NAKHON PATHOM PROVINCE

โดย

อาจารย์ ดร.สุรียัทร ห้วยหงษ์ทอง

อาจารย์ ดร.กรกต ชาบัณทิต

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS ว.254/2567

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



รายงานการวิจัยฉบับความก้าวหน้า

เรื่อง

พุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

เทศบาลในจังหวัดนครปฐม

BUDDHIST INNOVATION FOR PROMOTING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL'S
WORK MUNICIPALITIES IN NAKHON PATHOM PROVINCE

โดย

อาจารย์ ดร.สุริภัทร ห้วยหงษ์ทอง

อาจารย์ ดร.กรกต ชาบัณทิต

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS ว.254/2567

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฎ
อธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๖
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๖
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๙
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๑๐
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม	๑๕
๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๔
๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๒๘
๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๓๔
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๗
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๑
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๕๓
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๕๓
๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๕๓
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๕๔
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๖
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๗

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	()
	๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น	()
	๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์	()
	๔.๓ องค์ความรู้	()
	๔.๓.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	()
	๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	()
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ	()
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	()
	๕.๒ อภิปรายผล	()
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	()
บรรณานุกรม		()
ภาคผนวก		()
	ภาคผนวก ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	()
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการ การทำวิจัย	()
	ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย	()
	ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)	()
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิติเก็บข้อมูลเพื่อ การวิจัย	()
	ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์ ประมวลภาพ การสัมภาษณ์	()
ประวัติผู้วิจัย		()

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๑๔
๒.๒	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม	๒๓
๒.๓	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๗
๒.๔	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรม	๔๐
๒.๕	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๔๓
๒.๖	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๔๖
๒.๗	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๕๐

สารบัญภาพ

ภาพที่

๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

๕๒

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า. เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๗/๓๗. หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๗ หน้าที่ ๓๗ เป็นต้น ดังต่อไปนี้

พระสุตตันตปิฎก

อง.จตุกก. ไทย = สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย)

อง.สตุตค. ไทย = สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สัตตคกนิบาต (ภาษาไทย)

๒. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในสารนิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลัก โดยใช้ระบบย่อคำ

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

ปัจจุบันจะพบว่าสถานการณ์ในประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรม ของชนชาติไทยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือของประเทศไทยสามารถจะมีกิจกรรมได้ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริม การสนับสนุน การเผยแพร่สิ่งที่มีอยู่ให้แพร่หลายออกไป หรือแม้กระทั่งการ ค้นหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาตามปัจจัยที่สัมพันธ์นั้น^๑ สิ่งสำคัญก็คือ วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้อง กับรูปแบบของวิถีชีวิตหรือการดำรงอยู่ของชีวิตมนุษย์ การจะดำเนินกิจกรรมทาง วัฒนธรรมให้มี ผลสัมฤทธิ์ที่ดีจะต้องมีการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน เพื่อกำหนดประเด็นการ ดำเนินกิจกรรมอย่าง ถูกที่ ถูกเวลาและถูกวิธี ไม่ว่าจะเป็นการฟื้นฟูวัฒนธรรมที่จะเป็นการนำเอา ศิลปวัฒนธรรมที่มีแนวโน้ม จะมลายหายไปหรือเสื่อมไปตามเวลาทำให้เกิดการตระหนักรับรู้ใหม่ และเห็นถึงความสำคัญต่อ การดำรงวิถีชีวิตของชนชาติไทย การรณรงค์ส่งเสริมภาระงานทาง วัฒนธรรมให้ รูปแบบต่าง ๆ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรมงานวัฒนธรรมที่จะมีการกระตุ้นให้ บุคลากรที่ดำเนินงานกิจกรรมทาง วัฒนธรรมได้สร้างสรรค์ชิ้นงานหรือผลงานเชิงวัฒนธรรมในแบบ ต่าง ๆ การสร้างเสริมภาวะความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ที่จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมกับประเทศต่าง ๆ มีการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะจัดให้มีการศึกษาอย่าง จริงจังในวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ เพื่อที่จะให้เกิดความตระหนักถึงความละม้ายคล้ายคลึงหรือ ความผิดแผกแตกต่างระหว่าง วัฒนธรรมที่มีในโลกนี้ ในอันที่จะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ สังคมไทย ตลอดจนถึงส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประเทศต่าง ๆ ในอีก ทางหนึ่งจะเป็นการระวัง ป้องกันไม่วัฒนธรรมอื่นเข้ามาปลอมปนจนเข้ามามีบทบาทขยายอิทธิพล เหนือวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดั้งเดิมของชนชาติไทยที่สืบรักษากันมาช้านาน และยัง จะต้องมีการปรับปรุง ระเบียบกฎหมายตลอดถึงระเบียบข้อบังคับที่จะส่งเสริมการยกระดับการพัฒนา วัฒนธรรม นอกจากนี้ จะต้องมีการบูรณาการระหว่างวัฒนธรรมการระบบการศึกษาให้ผู้สนใจได้ เรียนรู้ มีความเข้าใจ และ สำนักตระหนักถึงคุณประโยชน์หรือคุณค่าของวัฒนธรรม โดยอาจจะมีการ จัดโครงสร้างของหลักสูตร ให้ผู้เรียนเกิดความภูมิใจในความเป็นคนไทย มีการศึกษาต่อยอดในทาง

^๑จิระ ประทีป, เอกสารการสอนชุดวิชาภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๗, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๕๗.

วิจัยเพื่อเป็นประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การอนุรักษ์ การฟื้นฟู การส่งเสริม และการสนับสนุนงานด้านวัฒนธรรม^๒

บุคคลจะปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้นั้น ล้วนแต่อาศัยปัจจัยที่คอยเสริมหรือได้รับการสนับสนุนจากสิ่งที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ศักยภาพในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับกรมส่งเสริมวัฒนธรรมก็เช่นกัน จะต้องมีการส่งเสริมและค้นหาวิธีที่จะทำให้บุคลากรของตนปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้นด้วย หากบุคลากรของหน่วยงานไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นั่นก็แปลว่า องค์กรมีท่าทีไม่ส่งเสริมและไม่แสวงหาปัจจัยในการสนับสนุนบุคลากรของตนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คุณภาพงานลดลง และเป็นผลเสียต่อองค์กร ทำให้งานเกิดความเสียหาย และทำให้เกิดปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นเครื่องสะท้อนถึงศักยภาพในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ ในการค้นหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีพัฒนาบุคลากรของตน ตลอดจนจนถึงมีความเข้าใจในปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อศักยภาพ อีกทั้งตระหนักอยู่เสมอว่า ความรู้สึก กระตือรือร้นในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามสภาวะการณ์หรือตามเวลาที่เปลี่ยนไป^๓

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีโครงสร้างการทำงานตามกฎหมายกระทรวง พ.ศ. ๒๕๕๗ แบ่งออกหลายส่วน ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขานุการกรม กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม กองกิจการเครือข่ายวัฒนธรรม สถาบันวัฒนธรรมศึกษา และสำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์^๔ ส่วนงานเหล่านี้ล้วนแต่ทำงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรม และที่นำพิจารณาเป็นพิเศษคือยุทธศาสตร์ที่ ๓ อันได้แก่ การพัฒนาองค์กรและการบริการทางวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมให้ได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับโครงสร้างและบทบาทขององค์กรมีความเหมาะสมกับภารกิจ มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพ

^๒ จีรประภา อัครบวร, **สร้างคนสร้างผลงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๙), หน้า ๘๙.

^๓ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปริ้นรอยแยล, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒.

^๔ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, **โครงสร้างส่วนราชการ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.culture.go.th/culture_th/menu_log.php?m_id=0006&mp_id=0006_0004 [๖ ตุลาคม ๒๕๖๔].

ให้มีสมรรถนะสูง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี^๕ และในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมเพื่อความภาคภูมิใจในความเป็นไทย ซึ่งได้มีการกำหนดภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย จัดการและเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรมแก่สาธารณชนและประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ และโดยที่จะเห็นความสำคัญเหล่านี้บุคลากรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะต้องมีทุนภายในที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความสนใจจากประชาชนทุกภาคส่วน ดังที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า สถานการณ์ของโลกกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ การเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ตลอดจนถึงการเมืองของประเทศ ที่มีลักษณะเป็นการไหลบ่าอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จะสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำ การปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรในปัจจุบันจะต้องค้นหาปัจจัยที่หลากหลายที่จะใช้เป็นปัจจัยหลัก (organizational core competency) ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ ดังนั้นกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจึงจะต้องเร่งพัฒนาบุคลากรตามข้อค้นพบทางการวิจัยเพื่อที่จะนำปัจจัยที่ค้นพบ ตลอดจนถึงหลักการที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาบุคลากรของตนในลำดับต่อไป^๖

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ บัญญัติไว้ในมาตรา ๒๕๘ ข (๔) ที่จะให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศสำหรับด้านการบริหารราชการแผ่นดินโดยให้มีการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยให้เป็นการจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๒ บัญญัติว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญ และกำลังใจในการ

^๕กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, **วิสัยทัศน์ ๒๕๖๕**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.culture.go.th/culture_th/ewt_news.php?nid=3 [๖ ตุลาคม ๒๕๖๔].

^๖ณรงค์วิทย์ แสงทอง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๖), หน้า ๗๕.

ปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด” ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (๒๕๖๑-๒๖๘๐) ที่เป็นกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาว มุ่งเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สร้างความมั่นคงของชาติ พัฒนาคนทุกวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีศักยภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการ เพื่อสร้างสังคมที่มีคุณภาพ จึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล^๗ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์การในทศวรรษที่ ๒๑ ทั้งนี้เพราะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร จึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มศักยภาพที่จำเป็นในด้านความรู้ ความสามารถ และสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง เต็มศักยภาพ โดยแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเร่งด่วนคือการค้นหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและ เร่งการพัฒนาตามข้อค้นพบนั้น

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมี ๕ เรื่องหลัก ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ปัญหาด้านผู้บริหาร ปัญหาด้านเทคโนโลยีและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประชาชน แต่ปัญหาด้านบุคลากร เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากนโยบายและแผนงานการบริหารท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติและการควบคุมตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติ ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ปัญหาด้านจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ จำนวนบุคลากรที่ในการปฏิบัติงานจึงมีจำกัด โดยเฉพาะในส่วนของเทศบาลตำบลไม่มีบุคลากรที่ดูแลงานด้านผังเมืองโดยตรง ส่วนใหญ่ใช้วิธีมอบหมายงานให้กับบุคลากรกองช่างคนใดคนหนึ่งหรือแม้แต่บุคลากรทั้งหมดของกองช่างเองก็มีจำนวนจำกัด

๒) ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากรคุณลักษณะประการหนึ่งได้แก่ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรอยู่ตลอดเวลาในลักษณะของการโอนย้าย ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การรับผิดชอบงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่เคยผ่านการอบรมจากกรมโยธาธิการและผังเมืองบุคลากรที่อยู่ในช่วงของการถ่ายโอน ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จในการ

^๗วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๑), หน้า ๑๒๕.

ฝีกอบรม

๓) ปัญหาด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ เป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุดแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดบางแห่งจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่โดยตรงในด้านต่าง ๆ แต่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

๔) ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับพื้นที่บริบทในการปฏิบัติงาน เพราะขาดการลงพื้นที่ในการสำรวจปัญหาในท้องถิ่นนั้น ๆ และไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากประชาชนในการที่จะมาประชุมลงประชามติในการกำหนดนโยบายจึงทำให้องค์กรไม่สามารถกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและส่งผลกระทบต่อมาถึงผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

๕) ปัญหาด้านการวางแผน คือ องค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในแผนที่วางไว้จึงทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิผลอย่างเดียว แต่ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

๖) ปัญหาเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรไม่มีเครื่องมือที่ทันสมัยและเพียงพอในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์ตรวจวัดค่าระดับอากาศ ระดับเสียง รถขนถ่ายน้ำที่ช่วยแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขมีจำนวนน้อยเกินไป เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าถึงพื้นที่ปัญหาที่กล่าวมานี้ได้อย่างความคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกิดปัญหาล่าช้าในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

๗) ปัญหาด้านการบริหารงาน ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเท่าที่ควรเนื่องจากได้รับงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและขาดความร่วมมือจากภาคประชาชนในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการในการบริหารงาน ผลที่ตามมาคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้จริงอยู่ แต่ก็ไม่ตอบโจทย์ความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ เท่าที่ควร

๘) ปัญหาด้านการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรไม่มีนักวิชาการที่มีความรู้ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างแท้จริง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความกระตือรือร้นเพียงแค่ปฏิบัติให้เสร็จภารกิจตามแผนที่วางไว้อย่างเดียว แต่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยระยะยาวได้เลย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในประเทศไทยมีงานวิจัย ค่อนข้างน้อยที่ศึกษาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาล ซึ่งปัญหาด้านบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญหลัก เพราะในตัวบุคลากรสิ่งที่องค์กรคาดหวังก็คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองพันธกิจขององค์กรและตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานนั้นมักจะแยกไม่ออกกับประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะในการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้และในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความสุขของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

ดังนั้นองค์ความรู้ที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม นอกจากนี้ยังสร้างความได้เปรียบเชิงองค์กรที่น่าพ้ององค์กรไปสู่ หน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพใน การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติสืบไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๒.๑) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เป็นอย่างไร

๒.๒) กระบวนการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เป็นอย่างไร

๒.๓) พุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓.๑) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

๓.๒) เพื่อศึกษากระบวนการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

๓.๓) เพื่อเสนอพุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ หลักละ ๔ ในครั้งนี้ได้จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก คือ คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย) เล่ม ๒๑ ข้อ ๑๕๓ หน้า ๒๑๕ และขยายความโดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต),

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (๒๕๕๙). ประกอบด้วย ๑) ปัญญาพละ (กำลังความรู้) ๒) วิริยพละ (นำสู่การปฏิบัติ) ๓) อนวัชชพละ (ข้อสัตย์สุจริต) ๔) สังคหพละ (มีจิตอาสา)^๘ และหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา^๙

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยสังเคราะห์จากทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Millet^{๑๐} คือ ๑.การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) ๒.การบริการที่ตรงเวลา (Timely Service) ๓.การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) ๔.การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) ๕.การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากร และกลุ่มประชาชนทั่วไป โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน ๒๕ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ เจาะจงผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการส่งเสริมเมืองอัจฉริยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๙ รูปโดยไม่ใช่กลุ่มเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ เทศบาลในจังหวัดนครปฐมประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาลนคร, เทศบาลเมือง, เทศบาลตำบล ในจังหวัดจังหวัดนครปฐม

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ขอบเขตด้านระยะเวลา ได้แก่ ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ถึงเดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ รวมเป็นระยะเวลา ๑๒ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ปัจจัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติ ของบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรในที่นี้ ได้แก่ บุคลากรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การทำงานสำเร็จ ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ

^๘ อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕.

^๙Nadler, Leonard, *Designing training program : The critical events model*, (Reading, ass. Addison – Wesley, 1982), p. 12.

^{๑๐} Millet, *Management in the Public Service, The quest for effective performance* (New York: McGraw-Hill Book, 1964), pp. 67.

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน และขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) **ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ** หมายถึง สิ่งที่บุคลากรแต่ละคนสามารถรับรู้ เข้าใจ เห็นความสำคัญ และปฏิบัติได้ ในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ตามระเบียบปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการได้รับการฝึกอบรม และทดสอบก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริงและการได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง

๒) **สภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง สภาวะทางกายภาพหรือการจัดบรรยากาศของการทำงานในองค์กร ประกอบด้วย สภาพพื้นที่การทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ ความปลอดภัยในการทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่วนที่รับผิดชอบมีคุณภาพเพียงพอต่อการทำงาน การจัดน้ำดื่มที่สะอาด มีห้องสุขาที่ถูกละสุลักษณะ

๓) **ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน** หมายถึง ระดับการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และฝ่ายบริหาร รวมถึงการได้รับความยุติธรรมภายใต้กฎระเบียบขององค์กรเท่าเทียมกับบุคลากรทุกคน

๔) **ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน** หมายถึง งานที่กำลังทำอยู่มีความเหมาะสม และทำให้รู้สึกว่าจะมีอนาคตที่ดีขึ้น มีความรู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ งานที่ปฏิบัติมีความท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดความต้องการอยากจะทำงาน มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีคู่มือปฏิบัติงานและมีคำสั่งการปฏิบัติงานที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและง่ายขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้า มีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ องค์กรให้โอกาสศึกษาต่อ อบรมสัมมนา เพื่อ เพิ่มพูนความรู้และคุณวุฒิให้กับบุคลากรได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เงินเดือน

๕) **ขวัญและกำลังใจในการทำงาน** หมายถึง พนักงานมีความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กร ค่าตอบแทน หรือเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ สวัสดิการที่องค์กรจัดให้มีมากกว่าที่กฎหมายกำหนด องค์กรได้จัดให้มีสถานที่พักผ่อนและกิจกรรมสันทนาการกับบุคลากรไว้อย่างเพียงพอ องค์กรได้ให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่ช่วยปรับปรุงงานขององค์กรอย่างเหมาะสม

๑.๖.๒ **พลธรรม** หมายถึง คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่

๑) **ศรัทธา** ความเชื่อ กำลังการควบคุมความสงสัย ความวิตก

๒) **วิริยะ** ความเพียร ความขยันหมั่นเพียรพยายาม อุตุน ความเกียจคร้านในหน้าที่การ งานที่ได้รับมอบหมาย

๓) **สติ** ความระลึกได้ กำลังการควบคุมความประมาท ความมกมาย

๔) **สมาธิ** วามตั้งใจมั่น กำลังการควบคุมการวอกแวกไขว่คว้า ฟุ้งซ่าน

๕) ปัญหา ความรอบรู้ กำลังการควบคุม การทำเกินพอดี

๑.๖.๓ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีกับกรมส่งเสริมวัฒนธรรม การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ตามระยะเวลาที่กำหนดและมีผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีตัวชี้วัดศักยภาพในการทำงาน ดังนี้

๑) ปริมาณการผลิต หมายถึง จำนวนงานที่ได้กระทำไปแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดตามมาตรฐานของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปริมาณที่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จเมื่อเทียบกับมาตรฐานผลงานที่ปฏิบัติ ได้ครบจำนวนตามที่ลูกค้าต้องการ และจำนวนของเสียอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) คุณภาพงาน หมายถึง คุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่มีการผลิต หรือมีการผลิตน้อยที่สุด และไม่ถูกตำหนิเรื่องการทำงานจากหัวหน้างาน ซึ่งองค์กรมีการควบคุมการทำงานที่มีมาตรฐาน บุคลากรทำงานมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย และงานออกมามีคุณภาพดี คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และคุณภาพของงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานอยู่ในเกณฑ์พิกัดที่ยอมรับได้

๓) ความรวดเร็วในการทำงาน หมายถึง บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว และความเรียบร้อย ของผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ และทำงานได้เสร็จทันตามเวลา ที่กำหนด องค์กรมีนโยบายการทำงานที่ตรงต่อเวลา

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑) ได้ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

๑.๗.๒) ได้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

๑.๗.๓) ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับพหุชนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

๑.๗.๔) องค์ความรู้ที่ได้จากวิจัยสามารถนำไปพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม และในพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาพุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะ ทำการศึกษา คือ

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม
- ๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับท้องถิ่นได้ดีที่สุด เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่ารัฐบาลกลาง ความร่วมมือในระดับท้องถิ่นก็เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะประชาชนในพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น ประชาชนในพื้นที่ต่างรู้จักกันและนั่นหมายความว่า หากใครก็ตามพยายามละเมิดสัญญาทางสังคม คนเหล่านั้นจะต้องรับผลการลงโทษทางสังคม ปัญหาสำคัญก็คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำอย่างไรเพื่อสร้างความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายให้ได้ เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มพึ่งตนเอง หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในชุมชนเป็นต้น การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ^๑

หลักธรรมสำหรับประยุกต์ใช้กับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน "หลักพละ ๔" เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่ถึงพร้อม เป็นธรรมคำสอนที่ เหมาะสำหรับนำไปใช้ในการ

^๑ อันวา ซา (Anwar Shah), “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ประสบการณ์และบทเรียนในต่างประเทศ”, ใน **ธรรมาภิบาลและการคลังท้องถิ่น**, ธีรพงศ์ บัวหล้าและภาวินีช่วย ประคอง (นันทบุรี : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓.

ประกอบอาชีพ การงาน การศึกษาเล่าเรียน ซึ่งในพระพุทธศาสนา มอง การพัฒนาคนว่า คนจะเก่ง มีความรู้ หรือความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องมีคุณธรรม ความดีอยู่ในตัวด้วย พระพุทธศาสนาเป็นหลักวิชาที่จะพัฒนาให้คนเป็นคนเก่ง (วิชา) และดี (จรณะ) จึงจะได้ชื่อว่าเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ (วิชาจรณสัมปนโน) ในขณะเดียวกันพระพุทธศาสนาก็ มิได้ปฏิเสธแนวคิดทฤษฎี แบบตะวันตก หากแต่หลักการทางพระพุทธศาสนาสอนให้นำเอาหลักวิชา มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดความสมบูรณ์พร้อมและสอดคล้องกันตามหลักธรรมชาติ หลัก ไตรสิกขาเป็นหลักธรรมที่นำมาพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีทั้ง "วิชาและจรณะ" นั้น ธรรมอันเป็น กำลังที่เกิดจากคุณธรรม ความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันของชีวิต ซึ่งให้เกิดความมั่นใจใน ตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัยมี ๔ ประการ ผู้ประพฤติตนตามหลักผละ ๔ นี้อยู่เสมอจะเป็นผู้ที่มี ความมั่นคงในการดำเนินชีวิตรอดพ้นจากภัยทั้ง ๕ คือ ภัยจากการครองชีพ ภัยจากการเสื่อมเสีย ชื่อเสียงและการถูกกล่าวร้าย ภัยจากการครั่นคร้ามในที่ชุมนุม ภัยจากการกังวลเรื่องความตาย เพราะเข้าใจในกฎไตรลักษณ์และภัยจากการกังวลเรื่องชีวิตหลังความตายเพราะรู้ว่าเมื่อสังขารดับแล้วย่อมไปสู่สุคติภพ ดังนั้นผู้วิจัยจึง นำเสนอเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

ผละ ๔ หมายถึง หลักธรรม ๔ ประการที่เป็นกำลังในการดำเนินชีวิตให้ ประสบความสำเร็จด้วยความมั่นใจและปลอดภัยนอกจากนี้ผละ ๔ ยังเป็นธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรม อันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง (strength force power) ผละ ๔ หรือ กำลังทั้ง ๔ ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งการ เป็นคนฉลาด เป็นคนขยัน เป็นสุจริตชน เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งทุกข้อล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ ต้องครบเครื่องจึงจะทำให้เกิด ผลงานตามต้องการได้ ซึ่งหมวดธรรม ผละ ๔ นี้แบ่งออกเป็น^๒

ผละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง)

๑. ปัญญาผละ (กำลังปัญญา) คือ กำลังแห่งองค์ความรู้ ความรอบรู้หรือความฉลาด หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง การที่รู้มากกว่าที่เห็น มีความเข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน

ปัญญาผละนี้ ยังมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ๓ เรื่องด้วยกัน คือ รู้เรื่องตน รู้เรื่องคน รู้เรื่องงาน นับเป็นปัจจัยแรกที่สำคัญยิ่ง เพราะหากขาดกำลังแห่งสัมมาปัญญาแล้ว คงไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะปัจจุบันสภาพแวดล้อม การแข่งขัน ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ล้วนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งในระดับท้องถิ่น ถึงระดับโลก การพัฒนา ปัญญาผละตามแนวทางเชิงพุทธ ได้กำหนดแนวทาง ขั้นตอนหรือวงจรการพัฒนาไว้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

- สุตมยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้จากการรับฟัง การอ่าน รับรู้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

^๒ วจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕.

- จินตามยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้จากการนำคำพูด ข้อมูล มาคิดวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง

- ภาวนามยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติ ประสบการณ์ที่ได้จากการลงมือทำ

สรุปได้ว่า ปัญญาพละ เป็นปัญญาทางโลกและทางธรรม โดยปัญญาทางโลกนั้นจะเน้นไปในเรื่องของ การประกอบอาชีพ ต้องมีความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงาน หรืองานที่ตนกระทำนั้นเป็นอย่างดี มิใช่ฉาบฉวย

๒. วิริยพละ (กำลังความเพียร) ความเพียรพยายามที่เป็นพลัง ซึ่งพลังนั้นจะกระทำให้บุคคลไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยความเพียรนั้นต้องเป็นความเพียรชอบ คือ ความเพียรพยายามไม่ให้เกิดความชั่ว ความเพียรพยายามที่จะละความชั่ว ความเพียรพยายามที่จะสร้างคุณดีและความเพียรพยายามที่จะรักษาคุณดีและความเพียรพยายามที่จะสร้างคุณดีเพิ่มขึ้น หรือในระดับของการปฏิบัติธรรม วิริยพละนี้ก็คือ "สัมมาวายามะ" หนึ่งในมรรคมีองค์ ๘ อันประกอบด้วย

- การละลายความชั่ว หรืออกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้ตกไปโดยเร็ว ไม่เพิลิตเพิลินกับความโกรธนั้น เช่น ไม่มัวแต่ย่ำคิดย่ำแค้น หาโอกาสเอาคืน ให้รีบแก้ไขความคิดชั่วเช่นนั้นออกจากใจให้ได้โดยเร็ว

- การป้องกันความชั่วที่ยังไม่เกิดขึ้น คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงกับเหตุใกล้ที่จะทำให้ใจตกไปในทางอกุศล หากสถานการณ์ใดที่รู้ว่าจะชั่วให้ก่อนอกุศลได้ก็ต้องป้องกันตั้งแต่ยังไม่เกิด

- การทำกุศลที่ยังไม่เกิดให้มีขึ้น คือ ความพยายามสร้างคุณดี หาโอกาสในการสั่งสมบุญ ทำทานช่วยเหลือผู้อื่น

- การรักษาความดีนั้นให้คงอยู่และเจริญขึ้น คือ การไม่ประมาทในกุศลธรรมแม้เล็กน้อย ความดีที่มีอยู่ก็หมั่นพยายามที่จะทำให้มากขึ้น หรือขยายผลของความดีนั้นไปให้กว้างขึ้น^๓

สรุปได้ว่า วิริยพละ คือ ความเพียร ความขยัน ความเพียร ความขยันขันแข็ง ความไม่ย่อท้อในหน้าที่การงานของตนไม่เกียจคร้าน ข้อนี้เป็นที่น่าสังเกตอีกข้อว่าก็ตรงกับองค์ประกอบคุณธรรมที่เป็นฐานคู่กับความรู้อันหลักของความซื่อสัตย์ ความซื่อตรงสุจริต แต่ยังมีมุ่งไปในเรื่องของความอดทนอดกลั้น คือ อดทนที่จะรอคอยความสำเร็จ มุ่งสร้างเหตุและรอที่จะให้ผลเกิดขึ้นตามปัจจัยนั้นได้ไม่ด่วนได้อยากได้แต่ผลโดยไม่ประจบเหตุให้สุกงอมอันนำมาซึ่งปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ฝังรากลึกในสังคมไทยนั่นเอง

๓. อนวัชชพละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์นั้นแปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจากรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่น มีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์-
power of faultlessness, blamelessness or cleanliness) อริยสาวกในธรรมวินัยนี้เป็นผู้

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** พิมพ์ครั้งที่ ๓๔, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๕๙), หน้า ๑๖๙.

ประกอบด้วยกายกรรมที่ไม่มีโทษ ประกอบด้วยวจีกรรมที่ไม่มีโทษ ประกอบด้วยมนกรรมที่ไม่มีโทษ การกระทำที่ไม่มีโทษเป็นกำลัง คือ ทำในสิ่งที่ดีที่เป็นมงคลผู้กระทำจะเกิดความเจริญก้าวหน้า โดยหลักเกณฑ์การพิจารณาว่า การกระทำใดเป็นอนวัชชผละ ได้แก่ ๑. ไม่ผิดกฎหมาย ๒. ไม่ผิดจารีตประเพณี ๓. ไม่ผิดศีลและ ๔. ไม่ผิดธรรม^๔

สรุปได้ว่า คือ อนวัชชผละ หมายถึง การรู้ถูกผิด ดีชอบ ชั่วดี การรู้นี้มีใช้การรู้ว่าอะไร แปลว่าอะไร หรือสิ่งดีถูกผิดตามกฎหมายเท่านั้น แต่เป็นความรู้ที่สามารถชั่งน้ำหนักของทางเลือกที่ขัดแย้งกันได้อย่างเหมาะสม เช่นบางเรื่องเป็นเรื่องผิดศีลธรรมแต่ถูกกฎหมาย บางเรื่องผิดกฎหมายแต่ถูกค่านิยมของสังคม ฯลฯ อนวัชชผละคือปัญญาที่สามารถแยกแยะ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งถูกต้องแม้รอบตัวจะไม่เห็นด้วย

๔. สังคหผละ (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี) สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ได้แก่ (๑) ทาน (การให้) (๒) เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) (๓) อัถถจริยา (การประพฤติประโยชน์) (๔) สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

๔.๑ ทาน (การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพตลอดจนเผื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลิศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจจนเขารู้จักพึ่งตนเองได้)

๔.๒ เปยยวัชชะ (พูดจับใจ = ปิยวาจา คือ พูดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนิทสนมและเคารพนับถือกันอย่างเลิศหมายถึง หมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ)

๔.๓ อัถถจริยา (บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ ประพฤติการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลิศ หมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

๔.๔ สมานัตตตา (มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ด้วยอย่างเลิศ หมายถึง มีความเสมอกันโดยธรรม เช่น พระโสดาบันมีตนเสมอกับพระโสดาบัน เป็นต้น)^๕

ผละหมวดนี้ เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพฤติธรรม ๔ นี้ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตน ย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๕ คือ

๑. อาชีวิตรภัย (ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ)
๒. อลีโลกภัย (ภัยคือความเสื่อมเสียชื่อเสียง)
๓. ปริสสารัชชภัย (ภัยคือความครั่นคร้ามแก้อาชีพในที่ชุมนุม)
๔. มรณภัย (ภัยคือความตาย)

^๔ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๙.

^๕ อ้างแล้ว, หน้า ๑๖๙-๑๗๐.

๕. ทศกศิภย (ภยคือทศติ)^๖

สรุปได้ว่า สังคหผละ หมายถึง กำลังในการสร้างสังคมให้เข้มแข็ง สามัคคี หรือก็คือ สังคหวัตถุ ๔ แต่มองในด้านของการเป็นกำลัง การสะสมผละที่จะค่อย ๆ กลืนทั้ง ๔ ข้อย่อยนี้เข้าเป็นเนื้อเดียว จากที่ต้องมีความตั้งใจในการให้ทาน ในการพูดสมานฉันท์ในการบำเพ็ญประโยชน์และในการรู้หน้าที่ ทั้งหมดจะค่อย ๆ

รวมเป็นหนึ่งดังคำสมัยใหม่ที่นิยมคือการบูรณาการเข้าด้วยกัน จะไม่มีเส้นแบ่งแยกระหว่างการใช้ชีวิตกับการให้ทาน ช่วยเหลือผู้อื่น เพราะสิ่งเหล่านี้ได้หลอมรวมเข้าเป็นหน้าที่ในตัวของผู้ปฏิบัติไปแล้ว ทั้งนี้ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่แต่อย่างใด แต่ผู้ที่มีสังคหผละมากจะรู้ด้วยตนเองว่าไม่ว่าตนจะทำอะไรอยู่ก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ

จากความหมายของ “หลักพุทธธรรม” ที่นักวิชาการต่างๆ ได้แสดงทัศนะไว้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดหลักเพื่อประกอบการศึกษา โดยมีแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อันวา ซา	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะอย่างไรเพื่อสร้างความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายให้ได้ เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มพึ่งตนเอง หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในชุมชนเป็นต้น การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ
อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕	ผละ ๔ หรือกำลังทั้ง ๔ ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งการ เป็นคนฉลาด เป็นคนขยัน เป็นสุจริตชน
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)	ผละ ๔ คือธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง
อง.สตุตก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๔๑.	ผละหมวดนี้ เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพาศิทธิธรรม ๔ นี้ ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตน ย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๕ คือ ๑. อาชีวิตรภัย ๒. อสัโลกภัย ๓. ปริสสารัชชภัย ๔. มรณภัย ๕. ทศกศิภย

^๖ อง.สตุตก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๔๑.

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Morton. Jack A. ได้ให้ความหมาย ว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้นและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์การนั้น นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ^๗

Hughes ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับพัฒนาเป็นลำดับแล้วโดยเริ่มมาจากการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งอาจจะมีการทดลองปฏิบัติก่อน ถ้าจะนำปฏิบัติจริงจะมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา^๘

William B.R. กล่าวถึง นวัตกรรมว่าเป็นการประดิษฐ์หรือการสร้างอุปกรณ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่ๆ และนวัตกรรมคือความรู้ต่างๆของการเปลี่ยนผ่านทางสิ่งใหม่ๆ^๙

Robert L.K. ได้กล่าวว่า นวัตกรรม คือ ความคิดสร้างสรรค์ในการกระทำสิ่งใหม่ๆ วิธีการหรือการดำเนินการแบบใหม่ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่างออกไป^{๑๐}

Roger กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งใดก็ตามที่บุคคลแต่ละคนเห็นว่าเป็นของใหม่ โดยใช้ความคิดและการตัดสินใจของตนเอง ถ้าบุคคลนั้นเห็นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาสิ่งนั้นก็ถือว่าเป็นนวัตกรรม คำว่าใหม่มิได้หมายความว่า เป็นความรู้ใหม่ครั้งแรก แต่หมายถึงการที่บุคคลนั้นได้รับรู้เรื่องเดิมมากขึ้น หรือเป็นความใหม่ในเรื่องเจตคติหรือเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรมนั้น^{๑๑}

บดินทร์ วิจารณ์ ได้ระบุว่านวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่

๑. การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้
๒. การตัดสินใจที่จะดำเนินการ
๓. การดำเนินการ

^๗ Morton. Jack A, **Organizing for Innovation: A System Approach to Technical Management**, (New York: McGraw-Hill, 1971).

^๘ Hughes T, **The evolution of large technological system**, In w. Bijker (Ed.). *The social construction of technological systems: new directions in sociology and history of technology*, (Cambridge. UK: Cambridge University Press, 1987).

^๙ William B.R., **Strategies for Innovation**. John Wiley and Sons, Inc., 1992.

^{๑๐} Robert L.K., **Generating Creativation in Large Bureaucracies**. Quorum Books, 1993.

^{๑๑} Roger, E.M., **Diffusion of Innovations**. 4 nd ed. New York: The Free Press, 1995.

๔. การประเมินผล

๕. การเรียนรู้^{๑๒}

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า นวัตกรรม หมายถึง การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยอยู่ทุกเมื่อ เพื่อทำงานตอบสนองความต้องการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆ ของส่วนราชการ ซึ่งอาจจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลง แนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยนวัตกรรมนี้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาวขององค์กร นวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก ๗ ประการ ตามแนวคิด ๗S ของ McKinsey ดังนี้^{๑๓}

๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรนวัตกรรม ต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงาน ซึ่งองค์การนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้ (๑) มีข้อความและกลยุทธ์การทำงานสำหรับนวัตกรรม องค์กรต้องสร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร หน่วยงานธุรกิจ และฝ่ายงาน กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เป็นการแสดงถึงความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในระดับต่างๆ ขององค์กร และถือเป็นการสร้างพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรมของทุกภาคส่วนในองค์กร (๒) มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดซึ่งจะต้องมีความสามารถและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน มีการศึกษาความเป็นไปได้ของความคิดด้านผลิตภัณฑ์ มีความเข้าใจแนวโน้มของความต้องการของตลาดและลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ (๓) มีกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการในการสร้างนวัตกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย

^{๑๒} บดินทร์ วิจารณ์, ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, (กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, ๒๕๕๑).

^{๑๓} Higgins. James M., *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*, (New York: New Management Publishing Company, 1995).

และวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมตามลำดับแล้วมีการถ่ายทอดลงมา จนถึงระดับบุคคลและต้องทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยควรเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการก่อน(๔) มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุกๆ ปีครั้งถึงสองปี โดยใช้วิธีการทางด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการบริหารจัดการ (๕) มีการนำความคิดใหม่ๆ ที่ได้ประเมินไว้มารสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการนำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นสิ่งมุ่งเน้นของวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (๖) มีการใช้กลยุทธ์ความเร็ว (Speed Strategy) และความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม (๗) มีการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการตอบสนองหรือซักจูงลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และมีการลดต้นทุนโดยการปรับปรุงกระบวนการ การจัดการการปฏิบัติงานและทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาด

๒) ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ ๕ ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุม และการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเป็น องค์กรนวัตกรรม มีดังต่อไปนี้ (๑) มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการ การริเริ่มออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และการจัดการองค์กรจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างโดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษ ศูนย์กำไร (Profit Centers) ฝ่ายงาน หรือการแยกบริษัทออกมาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุน ให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ โดยจะการใช้วิธีการต่างๆ เช่น การมอบให้อำนาจแก่พนักงาน การอนุญาตให้พนักงานมีพฤติกรรมเสมือนเป็นผู้ประกอบการจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ การจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม และการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการ และความสามารถในการตอบสนอง (๒) มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน และเปิดโอกาสให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการทีมงานนวัตกรรมการตลาดและการจัดการการทำงานแบบทีมข้ามสายงานจะทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิด ความรู้ และความสามารถ เนื่องจากการทำงานลักษณะนี้จะมีสมาชิกทีมงานที่มาจากฝ่ายงานหรือมีหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านเทคนิค การออกแบบ การตลาด การปฏิบัติการ และการเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ (๓) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม (๔) มีการสื่อสารแบบเปิด (Open

Communication) ระหว่าง ศูนย์กลางหรือทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการในทุกภาคส่วนขององค์การปัจจัยที่มีความสำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรมคือ การสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิดและพนักงานทั่วทั้งองค์การ (๕) มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาส การปรับโครงสร้างองค์การโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ (๖) มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการ การตลาด และการจัดการ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์การ โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่ พันธมิตรกลยุทธ์ การเปลี่ยนรูป (Transnational Strategic Alliance : TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากร และความสามารถ ซึ่งมันเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ (๗) มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการสร้าง ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและนวัตกรรมการจัดการองค์การควรมีการออกแบบพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

๓) ระบบ (Systems) คุณลักษณะของระบบต่างๆ ขององค์การนวัตกรรมมีดังนี้ (๑) มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรมซึ่งหมายถึง การให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ การให้การยอมรับและให้เกียรติแก่นวัตกรรมการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กรระบบการให้รางวัลสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับพนักงาน ๒ กลุ่ม คือ (๑.๑) การให้รางวัลสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เช่น นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมต้องการรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะสร้างแรงจูงใจในระยะสั้นเท่านั้น ดังนั้น องค์การต้องความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความท้าทายในงาน โอกาสและความเป็นอิสระในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมันจะส่งผลกระทบยาวในการสร้างแรงจูงใจของนวัตกรรม (๑.๒) การให้รางวัลสำหรับพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ส่วนใหญ่มักจะให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น การจ่ายเงินเดือน การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินสำหรับบางองค์การที่มีการจัดตั้งโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion Program) (๒) มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม เช่น การประกาศยกย่องหรือการให้รางวัลเกียรติยศแก่บุคคลที่มีการทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน การเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จจะเป็นการแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีค่า

และมีความสำคัญต่อองค์กร (๓) มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Information Systems : IMIS) คือ ระบบที่ใช้สำหรับตรวจสอบสภาพแวดล้อม สถานการณ์ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การดำเนินการของ องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมและคู่แข่ง ระบบนี้ช่วยให้พนักงานในองค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันด้วย ซึ่งระบบนี้จะครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรและจะอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เข้ากับธรรมชาติของพนักงานในองค์กร ระบบนี้มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจ วัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมและความต้องการทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมนอกจากนี้องค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการ ดำเนินการด้านนวัตกรรมของคู่แข่ง (๔) มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรม องค์กร ต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะจะเป็นแนวทาง สำหรับความคิดให้เคลื่อนไปตามลำดับขั้นตอนขององค์กร องค์กรนวัตกรรม จำนวนมากจะมีจุด ขั้นตอนการคัดกรองความคิด เพื่อการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเงินทุน เช่นระบบการคัดแยก ความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการประเมินค่าและการวิเคราะห์บนพื้นฐาน ทางด้านการเงิน (๕) มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและระบบ สำหรับดำเนินการเกี่ยวกับ กระบวนการ นวัตกรรม องค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้ว่าต้องทำอะไรจึง จะสามารถทำให้ความคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องทดลองถูกพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ ทางการตลาด ซึ่งสิ่งนี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับ ความสามารถทางด้านความคิดเชิงพาณิชย์ (๖) มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ นวัตกรรมรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร องค์กรจะต้อง ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร (๗) มี โปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการ ที่ทำให้พนักงานมี ความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

๔) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้อง มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม นวัตกรรมจะประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกะดับขององค์กร ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็น องค์กรประกอบสำคัญขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้ (๑) การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) วิสัยทัศน์ เป็นประโยคที่แสดงถึงแนวทางของ องค์กร และเป็น แรงจูงใจให้ พนักงานปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มี ความสำคัญของผู้นำเพื่อทำให้พนักงานมีพันธสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร (๒) การ อนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะ

เกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม เพราะไม่มีนวัตกรรมคนใดที่จะประสบความสำเร็จ โดยที่ไม่เคยผิดพลาดมาก่อน ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (๓) การใช้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักการรอคอย ดังนั้นจึงอย่าเพิ่งด่วนตัดสินใจว่าความคิดนั้นถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป (๔) การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (๕) การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหา ผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไข โดยผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว (๖) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเป้าหมาย การเชื่อเชิญให้พนักงานมีส่วนร่วม และต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จ มีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (๗) การใช้วิธีการพิเศษสำหรับการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม (Rosenbaum อ้างถึงใน Higgins, ๑๙๙๕) ได้นำเสนอวิธีการในการจัดการกับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำไว้ดังนี้ (๗.๑) การสอนงาน (Coaching) ซึ่งในการสอนงานนั้นผู้นำต้องสร้างความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กร เอกลักษณ์ของบุคคล และการแก้ปัญหา ด้านผลการปฏิบัติงาน (๗.๒) การปกป้องพนักงาน ด้วยการไม่เข้าไปแทรกแซงและเฝ้าระวังไม่ให้นำคนอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเข้าไปแทรกแซง เพราะจะทำให้ความพยายามหรือแนวทางการทำงานของพนักงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายเดิม (๗.๓) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม (๗.๔) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (๗.๕) ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self- Management) โดยการแบ่งปันข้อมูล การกระจายภาระงานที่มีความสำคัญ และส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) (๗.๖) การให้รางวัลและการยอมรับ

๕) พนักงาน (Staff) คนเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ จนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับ องค์กรนวัตกรรม ลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้ (๑) บุคลากรขององค์กรนวัตกรรมจะต้องมีความคิด

สร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรในองค์กรรูปแบบอื่นๆ ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้การดูแลบุคลากรที่สำคัญเหล่านี้ โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น(๒) สรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน (๓) มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม (Innovation and Idea Champion) คือ พนักงานต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อดทน กระตือรือร้น มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ทักษะในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการโน้มน้าว การขาย การสร้างแรงจูงใจ มีความฉลาดหลักแหลม และเป็นผู้ ที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคต่างๆ ในองค์กร เพื่อพัฒนาความคิดแล้วนำออกสู่ตลาด ผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันความคิดไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรควรจะมีบุคคลที่ทำให้ที่ เป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม และผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดลำดับความสำคัญของความคิด ให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณและการนำความคิดไปปฏิบัติ รวมทั้งมีผู้วางแผนนโยบาย (Orchestrator) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้อนุมัติเงินทุน สร้างแรงจูงใจ และปกป้องพนักงาน (๔) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS) (๕) การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ การนำเทคนิคและกระบวนการต่างๆ เข้ามาใช้ในการกระตุ้นและพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรม การใช้เทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) แผนที่ความคิด (Mind Mapping) การใช้กระดานเล่าเรื่อง (Storyboarding) (๖) ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการเวลาในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงานที่ผ่านมา บ่อยครั้งการสะท้อนความคิดจะช่วยเพิ่มระดับการหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์ (๗) การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์ สิ่งแวดล้อมในการทำงานจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การออกแบบและตกแต่งสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมต่างๆ

๖) ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม แต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์กรจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรมมีลักษณะดังนี้ (๑) การให้ความสำคัญ การยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงาน

คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม (๒) ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง องค์กรนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง คือ ให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิด ยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษ ทำทาบกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงาน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น (๓) มีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย คือ มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการแบ่งปันข้อมูล เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการจัดการที่เปิดเผยและสามารถเข้าถึงได้ (Open Door Policy) มีการตรวจสอบและการเปิดกว้างทางความคิด เปิดเผยความคิดของ พนักงานออกสู่ภายนอกองค์กร สนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่หรือหน่วยงาน ส่งเสริมการคิดทางขวาง(Lateral Thinking) ยอมรับความคิดของลูกค้ำ มีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้ง (๔) การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่ง จะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่น ว่าสามารถทำได้ ซึ่งองค์กรสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธี เช่นการเล่าเรื่องราวประวัติศาสตร์ หรือวีรบุรุษขององค์กร การใช้ข้อความ วิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (๕) การจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลดระดับชั้นการบริหาร การเพิ่มคุณค่างาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการ มีสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงาน และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (๖) มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส และมีความสามารถในการจัดการในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อนโดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ (๗) ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการรวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

๗) ทักษะ (Skills) องค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรมก็จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพ ซึ่งคุณลักษณะด้านทักษะขององค์กรนวัตกรรม มีดังนี้ (๑) มีการสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ๆ และระบุปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม (๒) มีการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ การตลาด และการจัดการอย่างต่อเนื่อง (๓) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ๒ อย่าง คือ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน(๔) การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การระบุความรู้

การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการดึงความรู้จากบุคคล การจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรนวัตกรรม ซึ่งการจัดการความรู้หมายถึง การระบุทรัพยากรความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ และการกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร และการดึงเอาความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (๕) การสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและการเรียนรู้จากประสบการณ์องค์กรนวัตกรรม จะต้องมีพันธะสัญญากับการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร และต้องพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสร้างองค์กรให้มีทักษะ การรับ การเปลี่ยนรูป การตัดแปลงความรู้ การมีพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้ใหม่ และการหยั่งรู้ (๖) การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม (Strategic Fit Model) กับจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งตัวแบบนี้จะต้องเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่จึงจะทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (๗) มีการให้งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ

จากความหมายของ “นวัตกรรม” ที่นักวิชาการต่างๆ ได้แสดงทัศนะไว้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดหลักเพื่อประกอบการศึกษา โดยมีแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Morton. Jack A.	การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้นและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น
Hughes	เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับพัฒนามาเป็นลำดับแล้วโดยเริ่มมาจากการคิดค้นและพัฒนา
William B.R.	นวัตกรรมว่าเป็นการประดิษฐ์หรือการสร้างอุปกรณ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่ๆ
Robert L.K.	ความคิดสร้างสรรค์ในการกระทำสิ่งใหม่ๆ วิธีการหรือการดำเนินการแบบใหม่ๆ
Roger	แนวคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งใดก็ตามที่บุคคลแต่ละคนเห็นว่าเป็นของใหม่ โดยใช้ความคิดและการตัดสินใจของตนเอง

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (ต่อ)

McKinsey	การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ มีองค์ประกอบที่สำคัญอีก ๗ ประการ ตามแนวคิด 7S
บดินทร์ วิจารณ์	นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม^{๑๔} และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนา^{๑๕} การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการองค์กรหรือหน่วยงาน^{๑๖} การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง^{๑๗} การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบ^{๑๘}

ในส่วนของทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นมีหลายแนวคิดหลายวิธีการด้วยกันที่จะให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และมีโอกาสปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของตนและองค์กร ทฤษฎีการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่หลายแนวคิดหลายรูปแบบและ

^{๑๔} Nadler, Leonard., **Desinging training program** : The critical events model,(Reading, ass. Addison – Wesley, 1982), p. 12.

^{๑๕} Beach, Dale S. Personel, **The Management of People at Work**, (New York : The Macmillan Publishing Co. 1980), p. 59.

^{๑๖} Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral Approach.**Boston: Allyn & bacon, 1971. อ้างใน พระบุญจันทร์ จนทสาโร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวตามหลักไตรสิกขา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑) .

^{๑๗} Megginson, Leon C. **Personnel, A Behavioral Approach to Administration**, omewood: Richard D Lrwin, 1969), p. 307.

^{๑๘} Pace.RW.Smith. **Human Resource Development**. (New Jersey : Prentlice Hall,1991), p.7.

ได้แบ่งออกเป็นหลายยุคหลายกลุ่ม แต่จะนำเอาทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เท่านั้น ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีจะได้ออกมาถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ลำดับชั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)^{๑๙}

ทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดย Maslow จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ชั้นตอน คือ

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต

๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและอารมณ์ เช่น ความต้องการจะได้บ้านพักอาศัยหรือเสื้อผ้าอย่างเพียงพอ ควรจะต้องปราศจากความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงทางงานและการเงิน เป็นต้น

๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากความต้องการทั้งสองชั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมา คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคมซึ่งได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการชั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตัวเองและการยอมรับตัวเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากคนอื่น

๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดด้วยตัวเอง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการชั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด

ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W.Porter และ Edwarad E. Lawler^{๒๐}

พอร์เตอร์ (Porter) และ ลอว์เลอร์ (Lawler) เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกได้ว่า รางวัลที่ได้รับมี

^{๑๙}Adranam H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", (Psychological Review, 1943), pp. 370 - 396.

^{๒๐}Lyman W. Porter and Edwarad E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Performance**, (Homewood Ill. Dorsey Press, 1968), p.87.

ความยุติธรรมบุคคลนั้นก็จะมีคามพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น เพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์ประเภทของตัวเสริมแรง ตัวเสริมแรง (Reinforces) คือทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ^{๒๑}

๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเอง ได้แก่ อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และการหลับนอน ตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณและไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนในองค์กรน้อยมาก

๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ เช่น เงิน ซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์ จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิอื่น ๆ ที่เป็นรางวัล ได้แก่ ความมีชื่อเสียง คาซมเซย ความพอใจ ความตั้งใจ การยอมรับ การรู้จักกัน เป็นต้น

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และทฤษฎี Y^{๒๒}

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

- ๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
- ๒) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

- ๑) การใช้ความพยายามทั้งทางร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
- ๒) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วาง

^{๒๑}พรชัย ลิขิตจรรยาโรจน์, พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior), (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

^{๒๒}Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw-Hill, 1960), pp. 33 - 57.

ไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๓) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

๔) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕) ความสามารถในจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

๖) ภายใต้เงื่อนไข ของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทำสติปัญญาของคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

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

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรทุกองค์การต้องเร่งพัฒนาบุคคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ แนวทางสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่ม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานว่าควรจะทำงานอะไรให้บรรลุผล และเรื่องกระบวนการทำงาน ว่าควรทำงานให้บรรลุผลได้อย่างไร ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ คุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นทรัพยากรที่ดีและมีค่าขององค์การนั้น ควรจะมีความรู้ ความสามารถ ในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบอยู่ มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์และมองกว้างไกล สามารถปรับตัวเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสร้างให้มีในตัวของทรัพยากรบุคคลได้ หากมีการพัฒนาคนหรือการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคคลในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ

ตารางที่ ๒.๓ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Nadler Leonard	การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม
Beach	สร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนา
Flippo, Edwin B. Megginson.	การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร

ตารางที่ ๒.๓ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Pace.RW.Smith.	การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
Maslow	ความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ ๑) ความต้องการทางร่างกาย ๒) ความต้องการความปลอดภัย ๓) ความต้องการทางสังคม ๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ๕) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
Lyman W.Porter and Edward E. Lawler	ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards)
พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์	สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น
Douglas McGregor	ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน

๕.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มักจะพูดถึง ผลการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงและถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดีก็ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน รวมถึงได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจในที่นี้ ก็คือความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชนอย่างเต็มศักยภาพ โดยพิจารณาจาก

หลักสำคัญ ๕ ประการ ดังนี้^{๒๓}

๑. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานของรัฐที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนล้วนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยก กีดกันกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

๒. การให้บริการอย่างรวดเร็วตรงเวลา (Timely service) หมายถึง ในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะนั้น จะต้องตรงต่อเวลาเสมอ ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ จะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลย ถ้าไม่ตรงต่อเวลาไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทั้งยังสร้างความไม่พึงพอใจแก่ประชาชนผู้ไปขอรับบริการอีกด้วย

๓. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะนั้นจะต้องมีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right quantity at the geographical) เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ จะต้องมีไว้คอยให้บริการอย่างเพียงพอ

๔. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ยึดความพึงพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หยุดบริการเมื่อใด

๕. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

สำหรับนักวิชาการอีกท่านหนึ่ง กล่าวถึงเรื่องประสิทธิภาพ โดยเสนอข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของคนในองค์กรกับโครงสร้างขององค์กรว่าจะก่อให้เกิดผลซึ่งไม่คาดหวังตามมา โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucracy) กล่าวว่าการควบคุมและการประสานงาน โดยอาศัยกฎข้อบังคับในการจัดการที่มีเหตุผล และกฎข้อบังคับช่วยให้สามารถทำนายพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ แต่ก็จะทำให้พฤติกรรมนั้นมีความยืดหยุ่นได้น้อย การเน้นที่ใช้กฎข้อบังคับ เพื่อที่จะทำให้สมาชิกนำเอากฎข้อบังคับขององค์กรมาเป็นเป้าหมายของตนเอง โดยที่กฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์กรจะไม่ใช่วิถีทาง (Means) ที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่จะเป็นเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรแทนที่จะเป็นวิธีการที่ทำให้งานสำเร็จด้วยการเข้าแทนที่ “Displacement” เป้าหมายขององค์กรโดยเป้าหมายของบุคคล เช่นนี้จะนำไปสู่ความไร้ประสิทธิผลขององค์กร ข้อโต้แย้งนี้ ปรากฏอยู่ในบทความเรื่อง “Bureaucratic Structure and Personality” ซึ่งต่อมาภายหลัง แนวความคิดเรื่อง Bureaucracy

^{๒๓}Millet, *Management in the Public Service; The quest for effective performance*, (New York: McGraw-Hill Book, 1964), p. 67.

ได้ถือเป็นที่ยอมรับกันว่า จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเขายังได้เสนอผลที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้นตามมา อันสืบเนื่องมาจากวิธีการการมุ่งเน้นควบคุมปัจเจกชนภายในองค์การ ซึ่งมี ๓ ประการ ได้แก่

๑. ลดความสัมพันธ์อันเป็นการส่วนตัวของสมาชิกในองค์กรลง การประเมินผลบุคคลขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์งานของแต่ละบุคคล

๒. มีการเพิ่มกฎระเบียบ ข้อบังคับในองค์การมากขึ้น สมาชิกขององค์การจะนำกฎระเบียบมาเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

๓. มีการแบ่งแยกประเมิงานออกเป็นลำดับขั้น เป็นเทคนิคของการตัดสินใจ ซึ่งหมายถึงการจำแนกทางเลือกในการปฏิบัติงานออกเป็นลำดับขั้น ว่าอะไรควรจะทำก่อนและอะไรควรตัดสินใจรองลงไป เป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่สำคัญเพียงแนวทางเดียว แม้ว่าสถานการณ์จะต่างกัน^{๒๔}

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงได้นั้น นับว่าเป็นที่ปรารถนาของบุคลากรทุกคนในองค์กรอยู่แล้ว คุณภาพผลผลิตเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายหรือข้อกำหนดคุณภาพเป็นเครื่องวัด ส่วนด้านของผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติ สามารถสร้างคุณภาพเป็นมาตรฐานที่จะกำหนดให้ตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มาใช้บริการ โดยหากลูกค้าพึงพอใจ ก็อาจเรียกได้ว่า “บรรลุเป้าหมาย”

การสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพมาเป็นต้นแบบของการพัฒนาและปรับปรุง กล่าวคือ เมื่อใด ก็ตามที่องค์กรต้องการผลงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ก็ควรจะต้องทราบและทำความเข้าใจในความหมายและความสำคัญของหลักประสิทธิภาพอย่างแท้จริงเพื่อที่จะได้นำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ถูกต้องแม่นยำและยั่งยืน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักประสิทธิภาพให้มากขึ้นผู้วิจัยจึงค้นคว้าแนวคิด ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งค้นคว้าจากเอกสารของนักวิชาการผู้มีความรู้ความชำนาญทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Output) ว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหน ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรคงเดิม^{๒๕} ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมี

^{๒๔} Merton, “Bureaucratic Structure and Personality”, **Social Forces**, Vol. 18 No. 4 (May 1940): 560-568.

^{๒๕} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, **การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการและการปฏิบัติ**, (ขอนแก่น : ห้างหุ้นส่วนจำกัดขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๕๗.

ประสิทธิภาพซึ่งแบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

๑) ความต้องการภายนอก ได้แก่

๑.๑ รายได้หรือค่าตอบแทน

๑.๒ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

๑.๓ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี

๑.๔ ตำแหน่ง/หน้าที่

๒) ความต้องการภายใน ได้แก่

๒.๑ ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ

๒.๒ ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก

๒.๓ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง^{๒๖}

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุดิบและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น^{๒๗} ฉะนั้นประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรที่สูงกว่าต้นทุนเท่าใดยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้ เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี ๒ ระดับดังนี้

๑) ประสิทธิภาพระดับบุคคล ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคมคือการทำงานได้เร็วและได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่ายพลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

๒) ประสิทธิภาพระดับองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่าง

^{๒๖} ชุมศักดิ์ ชุมนุม, ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ : กรณีศึกษา เขตการศึกษา ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง, ๒๕๔๙), หน้า ๖๔.

^{๒๗} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗.

คัมค่าที่สุดมีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถใช้อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมมีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน^{๒๘}

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นว่าการปฏิบัติงานได้ปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน เวลา แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะหมายถึงผลงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงานและงบประมาณน้อย^{๒๙} ประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงการผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

๑) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คัมค่าและเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

๒) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

๓) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ^{๓๐}

การวัด ประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อตัว เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและสูญเสียเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถอัตราการใช้สอย เป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่นอัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratios of benefit to cost)^{๓๑}

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรควรปฏิบัติงานให้ได้หลากหลายมากกว่า ๑ ด้านอย่างมี

^{๒๘} สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพื่อฟ้า พรินติ้ง, ๒๕๔๓), หน้า ๗-๘.

^{๒๙} สัญญา สัญญาวิวัฒน์, ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๖๓.

^{๓๐} สุรนาท ขมะณะรงค์, นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๓๕.

^{๓๑} Gibson, J.L., **Organization: Behavior, Structure and Processes.** (3rd), (Dallas, Texas: Business Publications, 1979), p. 50.

คุณภาพทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคนและถือว่าเป็นการใช้กำลังคนได้อย่างคุ้มค่า เรียกได้ว่าไม่เปลืองคนและไม่เสื่องาน เช่น ในขณะที่จัดระเบียบอยู่ก็สามารถแนะนำเส้นทางให้กับนักท่องเที่ยวได้ หรือในขณะที่ออกตรวจตราดูแลความปลอดภัยหากเกิดเหตุเพลิงไหม้ก็สามารถไปอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือได้ทันที เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๓ สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Millet	ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน รวมถึงได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น
Merton	วิธีการการมุ่งเน้นควบคุมปัจเจกชนภายในองค์การ ๑. ลดความสัมพันธ์ ๒. มีการเพิ่มกฎระเบียบ ข้อบังคับ ๓. มีการแบ่งแยกประเมิงานออกเป็นลำดับขั้น
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง	การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Output)
ชุมศักดิ์ ชุมนุม	ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน
ติน ปรัชญพฤทธิ์	ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
สมใจ ลักษณะ	ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้ เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด
สัญญา สัญญาวิวัฒน์	องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ
สุรนาท ขมะณะรงค์	ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา
Gibson, J.L..	การวัดประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและสูญเปล่า

๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัยเกี่ยวกับพุทธนวัตกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้ทำการสุ่มแบบแบ่งพื้นที่ตามขนาดเทศบาลในจังหวัดนครปฐมประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาลนคร, เทศบาลเมือง, เทศบาลตำบล ผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้

นครปฐม เป็นอู่อารยธรรมสำคัญที่มีประวัติความเป็นมายาวนานในแผ่นดินสุวรรณภูมิ จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์กล่าวว่า เมืองนครปฐมแต่เดิมนั้นตั้งอยู่ริมทะเล เป็นเมืองเก่าแก่ มีความเจริญรุ่งเรืองมานับตั้งแต่สมัยสุวรรณภูมิ และเป็นราชธานีสำคัญในสมัยทวารวดี ในยุคนั้น นครปฐมเป็นแหล่งเผยแพร่อารยธรรมจากประเทศอินเดีย ซึ่งรวมทั้งพุทธศาสนา นครปฐมจึงเป็นศูนย์กลางของความเจริญ มีชนชาติต่าง ๆ อพยพเข้ามาตั้งถิ่นฐานอยู่เป็นจำนวนมาก ต่อมาได้เกิดความแห้งแล้งขึ้นในเมืองนครปฐม เพราะกระแสน้ำที่ไหลผ่านตัวเมืองเปลี่ยนเส้นทาง ประชาชนจึงอพยพไปตั้งหลักแหล่งอยู่ริมน้ำ และสร้างเมืองใหม่ขึ้นชื่อ “เมืองนครไชยศรี” หรือ “ศรีวิชัย” นครปฐมจึงกลายเป็นเมืองร้างมาเป็นเวลาหลายร้อยปี จนกระทั่งพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ขณะที่ยังผนวชได้ชุดงค์ไปพบพระปฐมเจดีย์ และทรงเห็นว่าเป็นเจดีย์องค์ใหญ่ไม่มีที่ใดเทียบเท่า ครั้นเมื่อได้ครองราชย์ จึงโปรดฯ ให้ก่อเจดีย์แบบลังกาครอบองค์เดิมไว้ โดยให้ชื่อว่า “พระปฐมเจดีย์” ทรงปฏิสังขรณ์สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณองค์พระปฐมเจดีย์ให้มีสภาพดี และโปรดฯ ให้ขุดคลองเจดีย์บูชาเพื่อให้เกิดความร่มรื่น สะดวกขึ้น ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้เริ่มก่อสร้างทางรถไฟสายใต้ผ่านเมืองนครปฐม ซึ่งขณะนั้นยังเป็นป่ารก พระองค์จึงโปรดฯ ให้ย้ายเมืองจากตำบลท่านา อำเภอนครชัยศรี มาตั้งที่บริเวณองค์พระปฐมเจดีย์เหมือนเช่นครั้งสมัยโบราณ

ครั้งในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดฯ ให้สร้างพระราชวังสนามจันทร์ เป็นที่เสด็จแปรพระราชฐานและฝึกซ้อมรบแบบเสือป่า โดยโปรดฯ ให้ตัดถนนเพิ่มขึ้นอีกหลายสาย รวมทั้งสร้างสะพานเจริญศรัทธาข้ามคลองเจดีย์บูชาเชื่อมระหว่างสถานีรถไฟกับองค์พระปฐมเจดีย์ ตลอดจนสร้างพระร่วงโรจนฤทธิ์ทางด้านทิศเหนือขององค์พระปฐมเจดีย์และบูรณะองค์พระปฐมเจดีย์

ให้สมบูรณสวยงามดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน และได้โปรดให้เปลี่ยนชื่อจากเมือง “นครไชยศรี” เป็น “นครปฐม”^{๓๒}

การปกครองส่วนท้องถิ่น พื้นที่จังหวัดนครปฐมประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๑๑๗ แห่ง แบ่งตามประเภทและอำนาจบริหารจัดการภายในท้องที่ได้เป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง เทศบาลนคร ๑ แห่ง เทศบาลเมือง ๔ แห่ง เทศบาลตำบล ๑๘ แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล ๙๓ แห่ง^{๓๓}

ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดนครปฐม								
ลำดับ	ชื่อเทศบาล	พื้นที่	ตั้งเมื่อ	อำเภอ	ครอบคลุมตำบล			ประชากร (คน) (ณ สิ้นปี 2555)
		(ตร.กม.)	(พ.ศ.)		ทั้งตำบล	บางส่วน	รวม	
เทศบาลนคร								
1	เทศบาลนครนครปฐม	19.85	2542	เมืองนครปฐม	1	8	9	79,148
เทศบาลเมือง								
2 (1)	เทศบาลเมืองสามพราน	8.15	2551	สามพราน	-	4	4	16,820
3 (2)	เทศบาลเมืองไร่ชิ่ง	25.4	2551	สามพราน	1	-	1	26,392
4 (3)	เทศบาลเมืองกระทุ่มล้ม	10.9	2551	สามพราน	1	-	1	22,701
5 (4)	เทศบาลเมืองนครปฐม	22.2	2556	เมืองนครปฐม	-	1	1	12,107
เทศบาลตำบล								
6 (1)	เทศบาลตำบลขนแก้ว		2538	นครชัยศรี	1	-	1	7,081
7 (2)	เทศบาลตำบลคอนยายหอม		2542	เมืองนครปฐม	1	1	1	6,574
8 (3)	เทศบาลตำบลธรรมศาลา		2542	เมืองนครปฐม	-	1	1	7,300
9 (4)	เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ		2542	เมืองนครปฐม	-	1	1	10,521
10 (5)	เทศบาลตำบลกำแพงแสน		2542	กำแพงแสน	-	2	2	6,936
11 (6)	เทศบาลตำบลนครชัยศรี		2542	นครชัยศรี	-	5	5	8,169
12 (7)	เทศบาลตำบลห้วยพลู		2542	นครชัยศรี	-	1	1	2,066
13 (8)	เทศบาลตำบลสามง่าม		2542	ดอนตูม	2	-	2	13,565
14 (9)	เทศบาลตำบลบางเลน		2542	บางเลน	-	2	2	7,999
15 (10)	เทศบาลตำบลบางพลวง		2542	บางเลน	-	1	1	2,322
16 (11)	เทศบาลตำบลรางกระทุ่ม		2542	บางเลน	-	1	1	2,303
17 (12)	เทศบาลตำบลลำไใหญ่		2542	บางเลน	-	1	1	1,977
18 (13)	เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่	12	2542	สามพราน	1	1	2	23,527
19 (14)	เทศบาลตำบลศาลายา	13.5	2542	พุทธมณฑล	-	1	1	11,567
20 (15)	เทศบาลตำบลคลองโยง	31.68	2550	พุทธมณฑล	1	-	1	8,628
21 (16)	เทศบาลตำบลบางกระพี้	12.85	2551	สามพราน	1	-	1	10,861
22 (17)	เทศบาลตำบลมาบแค		2555	เมืองนครปฐม	1	-	1	
23 (18)	เทศบาลตำบลบ่อพลับ		2555	เมืองนครปฐม	-	1	1	

^{๓๒} ประวัติของจังหวัดนครปฐม, ฐานข้อมูลท้องถิ่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.nakhonpathom.go.th/> [สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๗].

^{๓๓} การปกครองส่วนท้องถิ่น, ฐานข้อมูลท้องถิ่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org/> [สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๗].

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

“ชุมชนเมืองน่าอยู่ สาธารณูปโภคพร้อมพรั่ง สุขภาพดีกันถ้วนหน้า”

อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปฏิบัติภารกิจของเทศบาล เป็นอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และแก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และแผนปฏิบัติการขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๕ สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจ สำนักนายกรัฐมนตรี

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ รองรับการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) รวมทั้งให้สอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เทศบาลเมืองนครปฐม จึงกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วย

๑. ด้านการสรรหา เทศบาลเมืองนครปฐม ได้ดำเนินการวางแผนกำลังคน สรรหาคนแสวงหาตามคุณสมบัติที่กำหนด มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเลือกสรรคนดี เพื่อปฏิบัติภารกิจของเทศบาลเมืองนครปฐม

๑.๑ จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี เพื่อใช้ในการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

๑.๒ จัดทำและดำเนินการตามแผนสรรหาข้าราชการและพนักงานจ้างเมื่อว่าง เพื่อไม่ให้เกิดตำแหน่งว่าง

๑.๓ การรับสมัครบุคคลเพื่อสรรหาเป็นพนักงานจ้าง โดยต้องประกาศทางเว็บไซต์ เทศบาลเมืองนครปฐม และแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๔ แต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาและเลือกสรรจากหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องการพนักงานจ้างเพื่อให้สามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดีสอดคล้องตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

๒. ด้านการพัฒนาเทศบาลเมืองนครปฐม ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรเตรียมความ

พร้อมข้าราชการเพื่อเป็นข้าราชการผู้มีประสิทธิภาพสูง โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายตามแผนอัตรากำลัง (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖) แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

๒.๑ จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีให้สอดคล้องตามความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรในทุกกอง

๒.๒ จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง

๒.๓ สร้างหรือเผยแพร่ประชาสัมพันธ์บทเรียนความรู้เฉพาะด้านในแต่ละสายงานให้อยู่ในระบบE-learning เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ

๒.๔ จัดให้มีการประเมินข้าราชการตามหลักเกณฑ์มาตรฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เทศบาลเมืองนครปฐมกำหนด

๓. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตเทศบาลเมืองนครปฐม ได้จัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีและเหมาะสมความปลอดภัย มีระเบียบถูกสุขลักษณะ และการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและยกย่องให้พนักงานผู้กระทำอันเป็นที่ประจักษ์แก่สังคมและเพื่อร่วมงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความสามัคคี และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดกิจกรรมยกย่อง ชมเชยบุคลากร เช่น การคัดเลือกพนักงานดีเด่น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร และหากมีบุคลากรที่ประพฤติดีสมควรเป็นแบบอย่างให้ผู้บังคับบัญชารายงานให้ผู้บริหารทราบ

๔. ด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม วินัยของพนักงานเทศบาลเทศบาลเมืองนครปฐม ได้ประชาสัมพันธ์มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของพนักงานเทศบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติควบคุมความประพฤติของพนักงานเทศบาล โดยประชาสัมพันธ์ประมวลคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานเทศบาลเมืองนครปฐม^{๓๔}

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑. งานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรม

ชวน ภารังกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ทราบองกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ๒) เสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก วิธีการดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอนคือ ๑) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาค

^{๓๔} การบริหารงานบุคคล, เทศบาลเมืองนครปฐม [ออนไลน์],แหล่งที่มา http://npt.go.th/?page_id=7184 [สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๗].

ตะวันตก ๒) การศึกษาเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ๓) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๔๓ แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๖๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ๑. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ คือ ๑)ภาวะผู้นำ ๒) การพัฒนานวัตกรรม ๓) การกระจายอำนาจ ๔) การวางแผน ๕) การจัดการความรู้ ๖) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน ๗) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๘) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ ๙) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ๒. องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การพัฒนานวัตกรรม การกระจายอำนาจ การวางแผน การจัดการความรู้ การใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน^{๓๕}

Sununta และ Bechter ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การ โดยศึกษาจากองค์การในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับระดับนวัตกรรมขององค์การ คือ ถ้าองค์การมีโครงสร้างแบบเครื่องจักรมากเท่าไรก็จะมีนวัตกรรมน้อย และงานวิจัยได้เสนอแนะว่า องค์การควรลดโครงสร้างองค์การที่มีลำดับชั้นและแผนกหรือฝ่ายมากเกินไป เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ^{๓๖}

Dobni ได้วิเคราะห์หาปัจจัยที่ใช้วัดวัฒนธรรมนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมนวัตกรรม แบ่งออกเป็น ๔ มิติ ๗ ปัจจัยดังนี้ ๑) ความมุ่งมั่น ตั้งใจด้านนวัตกรรม (๑) ความชอบด้านนวัตกรรม (Innovation Propensity) ระดับของการสร้างนวัตกรรมในองค์การอย่างเป็นทางการ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายวัตถุประสงค์ และการปฏิบัติการเข้าไปในรูปแบบและกระบวนการของธุรกิจ (๒) สมาชิกในองค์การ (Organizational Constituency) ระดับของพนักงานที่มีความผูกพันกับนวัตกรรมและดูว่าพนักงานคิดเรื่องตนเองกับเพื่อนร่วมงานอย่างไรในเรื่องคุณค่า ความเท่าเทียม

^{๓๕} ชวน ภาวังกุล, นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ๒๕๕๒).

^{๓๖} Sununta Siengthai and Bechter, Clemens. Strategic Human Resource Management and Firm Innovation, **Research and Practice in Human Resource Management**, 9 (1): 35-57. Retrieved March 12, 2009 from ABI Inform, 2001.

และการส่งเสริมในการองค์การ

๒) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม (๑) การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ระดับของโอกาสใน การฝึกอบรมและการศึกษาของพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม(๒) ความคิดสร้างสรรค์และการเสริมพลัง (Creativity and Empowerment) ความสามารถของพนักงานในการสร้างสรรค์ และการเข้าถึงการเสริมพลัง

๓) พฤติกรรมระดับปฏิบัติการที่มีความจำเป็นต่อตลาดและการมุ่งเน้นคุณค่า (๑) มุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) การแพร่กระจายความรู้ด้านลูกค้าคู่แข่ง และความเข้าใจในห่วงโซ่คุณค่าที่อุตสาหกรรมของตนเอง (๒) มุ่งเน้นคุณค่า (Value Orientation) ระดับของพนักงานที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

๔) สภาพแวดล้อมในการปรับใช้นวัตกรรม (๑) บริบทในการนำไปปรับใช้ (Implementation Context) ความสามารถขององค์การในการจัดการกับความคิดที่เพิ่มมูลค่า (๒) ความสามารถในการเชื่อมโยงระบบและกระบวนการเข้ากับโอกาสในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน^{๓๓๗}

Jantan, Nasuridin และ Fadzil ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมของการออกแบบของค์การนวัตกรรมกับประเภทของนวัตกรรมในประเทศมาเลเซีย โดยในส่วนของโครงสร้างองค์การนั้นพบว่า โครงสร้างองค์การทั้งรูปแบบเป็นทางการ (Formalization) และ รูปแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของนวัตกรรม^{๓๓๘}

Sciulli ศึกษาความแตกต่างของโครงสร้างองค์การและสภาพแวดล้อมกับรูปแบบนวัตกรรมในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบนวัตกรรมที่แตกต่างกัน ๔ แบบ มีโครงสร้างองค์การและสภาพแวดล้อม ดังนี้ ๑) นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) มีโครงสร้างองค์การแบบทางการน้อยและเป็นองค์การขนาดเล็ก ๒) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ใน ระดับต่ำสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนสูง และเป็นองค์การขนาดใหญ่ ๓) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำแต่มีระดับความเป็นทางการสูง ๔) นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดย

^{๓๓๗} Dobni, Brooke C. Measuring Innovation Culture in Organization The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis, **European Journal of Innovation Management**, 2008.

^{๓๓๘}Jantan, Muhamad; Nasuridin, Aizzat M. and Fadzil, Nur F. Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter?, **Global Business Review**. (3): 213-226. Retrieved November 22, 2008 from Sagepublications, 2003.

สิ้นเชิง (Radical Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำ มีสภาพแวดล้อมแบบบูรณาการและมีความซับซ้อน และเป็นองค์การขนาดใหญ่^{๓๙}

ตารางที่ ๒.๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรม

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ชวณ ภารังกุล	นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ คือ ๑) ภาวะผู้นำ ๒) การพัฒนานวัตกรรม ๓) การกระจายอำนาจ ๔) การวางแผน ๕) การจัดการความรู้ ๖) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน ๗) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๘) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ ๙) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
Sununta และ Bechter	องค์การควรลดโครงสร้างองค์การที่มีลำดับชั้นและแผนกหรือฝ่ายมากเกินไป เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ
Dobni	วัฒนธรรมนวัตกรรม แบ่งออกเป็น ๔ มิติ ๑) ความมุ่งมั่น ๒) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม ๓) พฤติกรรมระดับปฏิบัติการ ๔) สภาพแวดล้อมในการปรับใช้นวัตกรรม
Jantan และคณะ	โครงสร้างองค์การทั้งรูปแบบเป็นทางการ (Formalization) และ รูปแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของนวัตกรรม
Sciulli	รูปแบบนวัตกรรมที่แตกต่างกัน ๔ แบบ มีโครงสร้างองค์การและสภาพแวดล้อม

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ พบว่าได้มีผู้สนใจศึกษาอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ สำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีหัวข้องานวิจัยที่น่าสนใจ ดังนี้

พระณธีร์วิษณุ คมกิริปถุโย (วรโกคินธนะโชค) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้อง

^{๓๙} Sciulli, Lisa M., *Towards a Diverse Theoretical Perspective of the Innovation Adoption Process: The Influence of Organizational Structure and Environment on Innovation Type*, Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1995.

ขอธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม โดยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๔๐}

มะณู บุญศรีมณีชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย” ผลการวิจัย ๑) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย ๖ ปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ๑) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ๒) ด้านบรรยากาศขององค์กร ๓) ด้านการทำงานเป็นทีม ๔) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ๕) ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและ ๖) ด้านการรับรู้บทบาท

๒. ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทยจำนวน ๑๘ กิจกรรม ดังนี้ ๑) กิจกรรมการพัฒนาจิตใจ ๒) กิจกรรมระดมสมอง ต้นไม้แห่งความคิด ๓) กิจกรรมถอดรหัส ๔) กิจกรรมทำงานร่วมกันเป็นทีม ๕) กิจกรรมเรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ๖) กิจกรรมกระต่ายฉิ่ง ๗) กิจกรรมวิธีบริการสมาชิก ๘) กิจกรรมการพัฒนาอารมณ์ ๙) กิจกรรมโยนไข่ไม้ให้แตก ๑๐) กิจกรรมจุดเทียนสัญญาว่าจะเป็นคนดี ๑๑) กิจกรรมรู้จักตัวเอง ๑๒) กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ ๑๓) กิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง ๑๔) กิจกรรมช่วยฟังหน่อย ๑๕) กิจกรรมทีม ๑๖) กิจกรรมรูปรูปริศนา ๑๗) กิจกรรมคาดหวัง ๑๘) กิจกรรมบทบาทและหน้าที่

๓. ผลการทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย พบว่า หลังการทดลองเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขมีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๔๑}

वासना मंगแนม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑” ผลการศึกษาพบว่า ๑) สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๒) องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัด

^{๔๐} พระณธีร์วิชญ์ คมภีร์ปญโญ (วรโกคินธนะโชค), “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”, **คุษณินิพนธ์พุทธศาสตร์คุษณินิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

^{๔๑} มะณู บุญศรีมณีชัย, “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย”, **วารสารบทความ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗**, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม, ๒๕๕๙) : ๑๒.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การรับรู้คุณค่า ศรัทธาและจิตวิญญาณความเป็นครู (๒) การมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (๓) การมอบหมายหรือการกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่บุคลากร (๔) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกกระดับ (๕) การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเน้นคุณค่าในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม (๖) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน (๗) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบและต่อเนื่อง (๘) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้และ (๙) การเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ชั้นตอนที่ ๓ ผลจากการประเมินความคิดเห็นต่อความเหมาะสมความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต๑๑ โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับ มากที่สุด^{๔๒}

จรัสศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง ได้วิจัยเรื่อง “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ส่วนในด้านผลการทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีเพศ ตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน^{๔๓}

พระปลัดสนชัย ภูมิปาโล (หามนตรี) ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมศึกษาในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลจากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมศึกษาในอำเภอกาฬสินธุ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาทุกด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนั้นยังพบปัญหา และอุปสรรค ต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมศึกษาในอำเภอกาฬสินธุ์หลายด้าน เช่น ในด้านหลักสูตร พบว่าเวลาที่ใช้ในการเรียนการสอนมีเวลาน้อยเกินไป เป็นต้น โดยแนวทางการแก้ปัญหา เช่น ในด้านหลักสูตร ก็ควรสรุปเนื้อหาที่จะนำไป

^{๔๒} วาสนา ม่วงแนม, “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ๒๕๖๐).

^{๔๓} จรัสศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง, “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

สอนให้สั้นกระชับทันต่อเวลาและทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจง่ายขึ้น เป็นต้น^{๔๔}

ตารางที่ ๒.๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระณธีรัชัญ คมกักรปญโญ	สมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม
มะณู บุญศรีมณีชัย	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย ๖ ปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ๑) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ๒) ด้านบรรยากาศองค์กร ๓) ด้านการทำงานเป็นทีม ๔) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ๕) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และ ๖) ด้านการรับรู้บทบาท
วาสนา ม่วงแนน	องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ
จิรศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง	บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง
พระปลัดสนชัย ภูมิปาโล	ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมศึกษาในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

^{๔๔} พระปลัดสนชัย ภูมิปาโล (หามนตรี), “ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมศึกษาในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๒.๕.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ศศิตยา आयुยีน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่าการบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติ มีความเหมาะสมและมีความงดงาม ที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น ๒. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่น มั่นคงและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ ๓. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๒) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย ๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์^{๔๕}

ณัฐ สวาสดิ์รัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราน พบว่าการนำหลักภavana ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม นอกจากนั้นยังสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้านทั้งด้านร่างกาย ระเบียบวินัย จิตใจและปัญญาปฏิภาณไหวพริบ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกำลังพลในหน่วยพัฒนาได้ตรงจุด โดยใช้แนวคิด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ๒) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้น พบว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราน จะต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ

^{๔๕} ศศิตยา आयुยีน, “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ไปเพราะบุคคลมีศักยภาพทางด้านร่างกาย, จิตใจและปัญญาไม่เท่ากัน การพัฒนาศักยภาพนอกจากจะพิจารณากำหนดมาตรฐานแล้ว จึงต้องพิจารณาถึงห้วงระยะเวลา การสนับสนุน ขวัญกำลังใจและไหวพริบปฏิภาณของแต่ละคนด้วย การพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง ๔ ด้าน สำหรับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่สามารถประกันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาจะออกมาในรูปแบบของการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเจริญงอกงามไปในทางที่ดีแก่ตัวผู้รับการพัฒนาและเป็นคุณแก่สังคมส่วนรวม^{๔๖}

ภาคิน สีสุธรรม ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรี ตามหลักพุทธบูรณาการ” เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบูรณาการหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น คือต้องประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา และมีคุณภาพ ส่วนในด้านของสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีอยู่ด้วยกัน ๔ ด้านคือ ปัญหาด้านบุคลากร คือ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจยังมีไม่เพียงพอกับจำนวนประชากรที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการใช้งานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีสภาพเก่า และมีปริมาณไม่เพียงพอปัญหาด้านงบประมาณ เรื่องของเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ตลอดจนงบประมาณด้านอื่นที่จะมาบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยังมีจำกัด และปัญหาด้านการบริหารงานองค์กร การบริหารงานยังขาดความต่อเนื่องในส่วนของนโยบาย ซึ่งแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้คือ หลัก RBM.(Results Based Management) “การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์” และหลัก PDCA “การบริหารครบวงจร” เชื่อมโยงให้เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาบูรณาการใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในด้านต่างๆ^{๔๗}

อดิศร เฟื่องสุริยา ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา” เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามตัวแปร อายุ พรรษา และวุฒิการศึกษาทางโลก และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ใน

^{๔๖} ณัฐ สวาสดิ์รัตน์ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๔๗} ดาบตำรวจภาคิน สีสุธรรม, “การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรี ตามหลักพุทธบูรณาการ”, *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เลขานุการเจ้าคณะตำบลที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านจัดการทุกอย่างเกี่ยวกับงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยเลขานุการที่มีอายุต่ำกว่า ๔๐ ปี มีประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉลี่ยสูงกว่าเลขานุการเจ้าคณะตำบลที่มีอายุ ๔๐ ปีขึ้นไป^{๔๘}

มานพ เนียรภาค ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทักษะของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติด ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือด้านการป้องกัน และด้านการปราบปราม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติด โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และอายุราชการ พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติดไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้ง^{๔๙}

ตารางที่ ๒.๖ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
คตียา อายุยีน	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี
ณรัฐ สวาสดีรัตน์	การนำหลักภาวนา ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้

^{๔๘} อติศร เพ็งสุริยา, “ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๔๙} พันตำรวจตรีมานพ เนียรภาค, “ประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ตารางที่ ๒.๖ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ภาคิน สีสุธรรม	แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น คือ ต้องประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา และมีคุณภาพ
อดิศร เฟื่องสุริยา	ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เลขานุการเจ้าคณะตำบลที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
มานพ เนียรภาค	ประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติด ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือด้านการป้องกัน และด้านการปราบปราม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒.๕.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

เจตน์ ตันตวิณิขานนท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วย อังภากรณ” ซึ่งเห็นว่าธรรมะหมวดนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่ทำให้คนเกิดมีกำลังหรือพลังในตัวที่จะทำให้มีความมั่นใจ ไม่หวั่นกลัวอะไร คือ มีกำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังความสุจริต กำลังการที่ได้สงเคราะห์ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ ได้เลือกนำหลักจุดพลมาอธิบายเพราะเป็นหลักที่มีความสมบูรณ์ทำให้รู้ว่าอะไรเป็นความจริง ความดีและความงาม จึงต้องอาศัยปัญญาเป็นเบื้องต้นเพื่อหาช่องทางไปสู่จุดหมายอันประเสริฐ แต่ปัญญาอย่างเดียวไม่เพียงพอเพราะถ้ารู้จริงแต่เกียจคร้านหรือเพิกเฉยทำให้ไม่สามารถสร้างงานหรือประโยชน์อะไรได้ ฉะนั้นจึงต้องใช้กำลังที่ ๒ คือ ความเพียร แต่ถ้าหากมีความเพียรและปัญญา เปรียบเสมือนรถมีเครื่องยนต์ มีผู้ขับที่มีความชำนาญนั้นยังไม่พอ ต้องมีเบรกและทางเสื่อ คือ สติ ในการคอยระวังไม่ให้ปฏิบัติสิ่งที่เห็นโทษและมีภัย สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือต้องคิดถึงคนอื่น มีเมตตากรุณาเป็นที่ตั้ง สงเคราะห์เกื้อกูลผู้อื่นให้พ้นทุกข์และมีความสุข

พบว่า พระพุทธศาสนามีส่วนส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาชาติให้มีความสงบเรียบร้อย หากประชาชนตระหนักรู้ถึงคุณค่าของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พร้อมน้อมนำไป

ปฏิบัติ เมื่อจะตั้งเป้าหมายในการพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมและยุติธรรมในสังคมด้วยความเมตตา ในกระบวนการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างไรรอบคอบ มีการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันอาศัยหลัก “สติ” หรือ “ความไม่ประมาท” สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีคุณธรรม ใช้อำนาจในการพัฒนาอย่างเหมาะสม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เบียดเบียนประชาชน ให้สิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน โดยเฉพาะผู้มีอำนาจในการปกครองและข้าราชการต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเยาวชน^{๕๐}

วีรณัฐ โรจนประภา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการนำมาประยุกต์ในการสร้างสังคมแห่งปัญญาในประเทศไทย ๒) ศึกษากลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาบูรณาการเป็นแนวทางในการสร้างสังคมแห่งปัญญาในประเทศไทยโดยวิเคราะห์หลักพุทธธรรมโดยมุ่งไปที่หมวดธรรมที่กล่าวถึงการสร้างนำให้สังคมที่มีความเข้มแข็งสามัคคี มีความสงบร่มเย็นและก่อให้เกิดความปรองดองจากนั้นจึงสังเคราะห์กลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เหมาะสมในการที่จะนำมาเป็นข้อต่อในการจะส่งหลักธรรมที่ได้จะเป็นตัวแปรไปสู่ความเป็นธรรมในสังคมได้และบูรณาการหลักพุทธธรรมกับกลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐดังกล่าวให้เกิดเป็นแนวทางในการให้แต่ละภาคส่วนได้นำไปร่วมกันดำเนินการเพื่อสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาให้เกิดขึ้นในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนการวิเคราะห์หลักพุทธธรรม คือ หลักพระ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้วางใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำการสิ่งที่ถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ทอดทิ้งในการไปสู่เป้าหมายทำให้พระ ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนผลการศึกษาในส่วนการสังเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาขึ้นในประเทศไทยจากการค้นคว้าหลักคุณธรรมแม่บท ๔ ประการและหลักขุมพลังปฏิบัติคุณธรรมแล้วนำมาสังเคราะห์กับหลักธรรมพระ ๔ แล้วจะเห็นความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกัน คือเป็นลำดับกันไปจากวิสัยทัศน์ในพระ ๔ ไปสู่นโยบายในคุณธรรมแม่บทและขับเคลื่อนด้วยขุมพลังปฏิบัติคุณธรรมอันเป็นเสมือนแผนงาน เพื่อจะนำไปสู่การค้นหาแนวทางหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย

จากผลการศึกษาดังกล่าวต่อผู้บริหารหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยประกาศให้ทุกกระทรวง หรือองค์กรเป็นหน่วยงานศีลและธรรม ๕ โดยมีเกณฑ์ขั้นต่ำให้เจ้าบุคลากรทุกคนในสังกัด

^{๕๐} เจตนัน ดันตวิณิชานันท์, “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วยอั้ง ภากรณ์”, วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๗) : ๓๔๑-๓๕๕.

ต้องไม่ประพฤติผิดในศีล ทั้งยังต้องประพฤติในธรรมด้วย โดยอาจนำเกณฑ์การประเมินทั้งข้อห้าม ข้อเสริมและข้อส่งเสริมให้ประพฤตินี้มาอยู่ในทุกตัวชี้วัด จัดอบรมการให้ความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ จัดกิจกรรมเพื่อฝึกความอดทนในการรอคอยให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างเป็นประจำ ประกาศให้กฎแห่งศีลธรรมมีน้ำหนักมากกว่ากฎหมาย จัดกิจกรรมจิตอาสา สำหรับข้อเสนอแนะต่อประชาสังคม รมณรงค์เรื่องหมู่บ้านศีล ๕ (หรือคำอื่นตามศาสนาหลักของแต่ละหมู่บ้าน) จัดโครงการ ๑ หมู่บ้าน ๑ ลานบุญที่จะมีกิจกรรมในการฝึกอบรมพัฒนาจิตใจให้สมาชิกในหมู่บ้านทุกสัปดาห์ จัดสร้างหอกระจายข่าว วิทยุชุมชนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมหมู่บ้าน รวมถึงนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ให้เป็นรูปธรรม^{๕๑}

ณภัทร ปินทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นในบริษัทประกันวินาศภัยที่มีธุรกิจขนาดกลาง เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน ๓๔๒ คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๓๗ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มี ๔ คุณลักษณะ คือ ๑) ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบ ในการตัดสินใจและสั่งการ ๒) วิริยะพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอุตสาหะ บากบั่นไม่ย่อท้อ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานก็สามารถปลุกปลอบใจตนเองได้และมีกำลังใจดี ๓) อดวิชชพละ - คุณลักษณะทางด้านการทำงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการประกอบกิจการ ไม่เป็นโทษหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ๔) สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การใช้วาจาเป็นมิตร สุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตน เหมาะสมถูกต้องดีงาม

๒.บุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กรมีคุณลักษณะตามหลักพละ ๔ อยู่ในระดับมากทุก

^{๕๑} วีรณัฐ โรจนประภา, “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”, วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๙) : ๒๑๗-๒๓๑.

ด้านคือ ด้านปัญญาพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๖ ด้านวิริยะพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ ด้าน อนุวัชช
พละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘และด้านสังคหพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๑

๓. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ด้านปัญญาพละ : ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ
และส่งเสริม การสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เข้มแข็งและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กรควรใช้
หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านวิริยะพละ : ผู้นำองค์กรควรมีกลยุทธ์
ในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องกล้าเผชิญกับ
ปัญหาในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ ด้านอนุวัชชพละ : ผู้นำองค์กรต้องมีความซื่อตรงมีความ
ยุติธรรม ไม่มีอคติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำองค์กรควรยึดหลักความสุจริตในการบริหารกิจการ ผู้นำ
องค์กรควรปฏิบัติงานด้วย ความโปร่งใส ไม่ปิดบังซ่อนเร้นต่อสาธารณชน ด้านสังคหพละ : ผู้นำ
องค์กรควรบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ให้การสนับสนุนทางด้านการ
ศึกษาวิจัยเพื่อทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารกิจการให้ถูกต้องและมั่นคงตามหลัก
มาตรฐานสากล^{๕๒}

ตารางที่ ๒.๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
เจตน์ ดันตวิณิชชานนท์	พระพุทธศาสนามีส่วนส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาชาติ ให้มีความสงบเรียบร้อย หากประชาชนตระหนักรู้ถึงคุณค่าของ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พร้อมน้อมนำไปปฏิบัติ
วีรณัฐ โรจนประภา	หลักพละ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจาก โลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพา ไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญาระดับ ประสบการณ์ตรงที่ถูกต้อง
ณภัทร ปิณทร์ตัน	ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญและส่งเสริม การสร้างองค์ความรู้ ในองค์กรให้เข้มแข็งและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กร ควรใช้หลักเหตุผล

^{๕๒} ณภัทร ปิณทร์ตัน, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”,
รายงานวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้

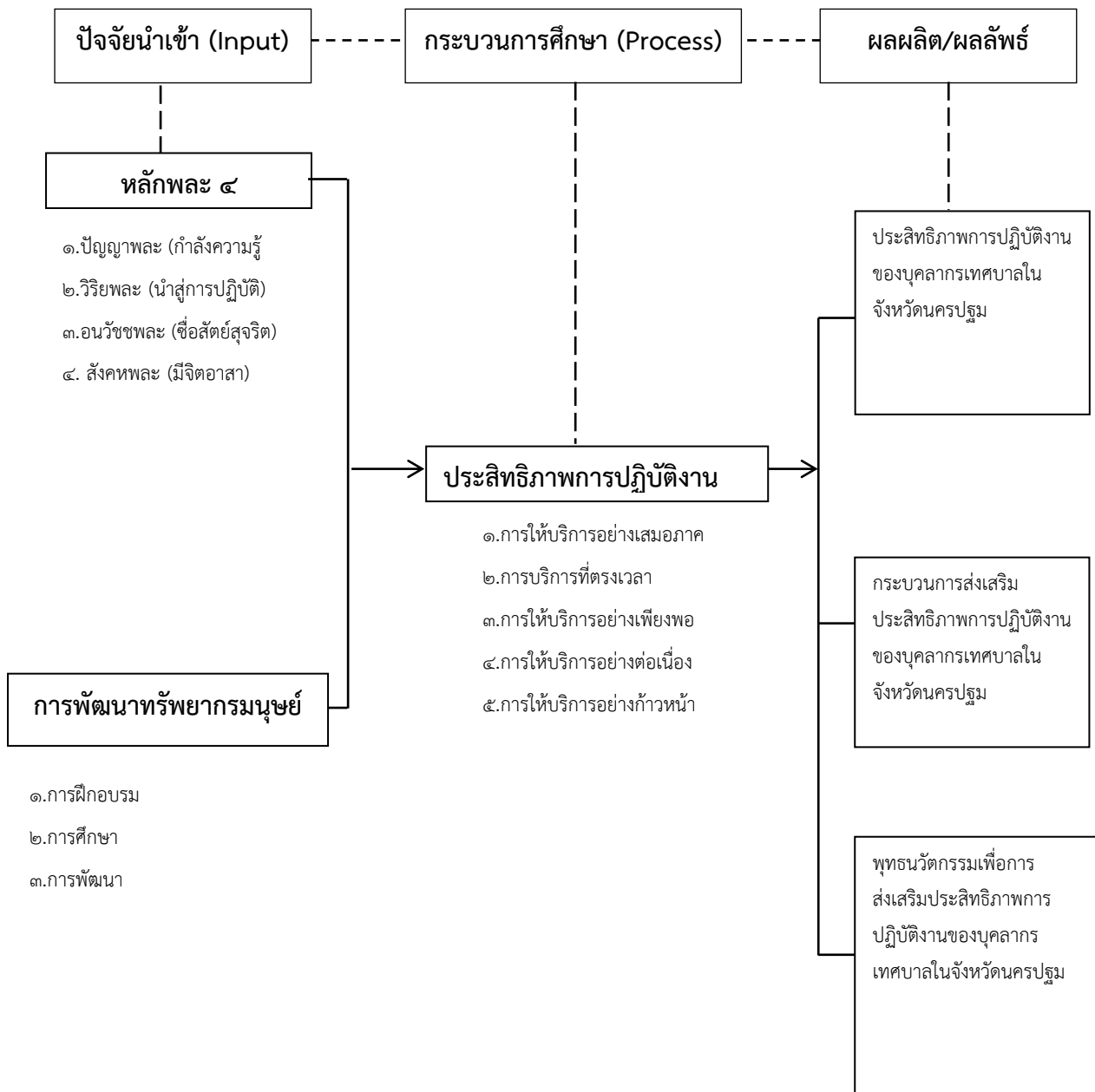
ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ หลักผล ๔ ในครั้งนี้ได้จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก คือ คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย) เล่ม ๒๑ ข้อ ๑๕๓ หน้า ๒๑๕ และขยายความโดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (๒๕๕๙). ประกอบด้วย ๑) ปัญญาผล (กำลังความรู้) ๒) วิริยผล (นำสู่การปฏิบัติ) ๓) อนวัชชผล (ชื่อสัตย์สุจริต) ๔) สังคหผล (มีจิตอาสา)^{๕๓} และหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา^{๕๔}

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยสังเคราะห์จากทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Millet^{๕๕} คือ ๑.การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) ๒.การบริการที่ตรงเวลา (Timely Service) ๓.การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) ๔.การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) ๕.การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

^{๕๓} อจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕.

^{๕๔} Nadler, Leonard, **Designing training program** : The critical events model, (Reading, ass. Addison – Wesley, 1982), p. 12.

^{๕๕} Millet, **Management in the Public Service, The quest for effective performance** (New York: McGraw-Hill Book, 1964), pp. 67.



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม” การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) จำนวน ๒๕ รูปหรือคน และสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้ทรงวุฒิ จำนวน ๙ รูปหรือคน เพื่อยืนยันผลการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และเรียบเรียง จำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย แล้วพรรณนาความให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการทบทวนจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มเดียวศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One Shot Non-Experiment Case Study)

๓.๒ พื้นที่การวิจัย ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สำหรับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยที่เรียกว่าวิธีอุปนัย (Inductive Approach) คือเริ่มจากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุป หรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปของข้อมูลนั้น

พื้นที่การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ เทศบาลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาลนคร, เทศบาลเมือง, เทศบาลตำบล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากร และกลุ่มประชาชนทั่วไป โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน ๒๕ รูปหรือคน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่

กลุ่มผู้บริหาร	จำนวน ๘ รูปหรือคน
กลุ่มบุคลากร	จำนวน ๘ รูปหรือคน
กลุ่มประชาชนทั่วไป	จำนวน ๘ รูปหรือคน
	รวม ๒๕ รูปหรือคน

การสนทนากลุ่มเฉพาะ เจาะจงผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการส่งเสริมเมืองอัจฉริยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๘ รูปโดยไม่ใช่กลุ่มเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “พุทธนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม” มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ ประเภทเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยออกแบบให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Form)

๑) แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) สำหรับกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบด้วยกลุ่ม กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรและกลุ่มประชาชนทั่วไป จำนวน ๒๕ รูปหรือคน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและลึกซึ้ง มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าวข้างต้น

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและลึกซึ้ง จากการร่วมพูดคุยกันระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้แบบสนทนากลุ่มเฉพาะที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผลจากผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะดังกล่าวข้างต้น

๓.๓.๒ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

- ๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
- ๒) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
- ๓) สร้างเครื่องมือ และนำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข
- ๔) ปรับปรุงแก้ไข
- ๕) นำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- ๑) ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ
- ๒) หาความเที่ยงตรง (CVI) โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน ๕ คน ประกอบด้วย

ลำดับที่ ๑ รศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ลำดับที่ ๒ ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ลำดับที่ ๓ ผศ.ดร. ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ลำดับที่ ๔ ผศ.ดร.สมบัติ นามบุรี	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ลำดับที่ ๕ ผศ.ดร.นิกร ศรีราช	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการใช้ดัชนีวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI)^๑ ได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (Content Validity for Scale , S-CVI) เท่ากับ ๑.๐๐ และได้ความสอดคล้องเชิงเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity Index , I-CVI) เท่ากับ ๑.๐๐

๓.๓.๔ ลักษณะของแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) ตามกรอบปัจจัยที่กำหนด แบ่งออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ หลักผล ๔ เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ ๔ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม โดยสร้างแบบฟอร์มและนำเข้าสู่การสนทนากลุ่มเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน สามารถอธิบายเสริมสนับสนุน ข้อโต้แย้งต่าง ๆ ให้ละเอียด และเสริมให้มีองค์ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม จากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามที่กำหนดไว้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ทั้งที่เป็นทางการโดยใช้ประเด็นคำถามที่มีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อนำไปสู่การสนทนา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทกำหนดทิศทางการสนทนาร่วมกับผู้สัมภาษณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำความเข้าใจประเด็นคำถาม และสนทนาให้ได้สาระสำคัญตามการเล่าเรื่องของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยครอบคลุมพุทธ

^๑Wynd C.A., Schmidt B., & Schaefer M.A., “Two Quantitative Approaches for Estimating Content Validity”, *Western Journal of Nursing Research*, Vol.25 (2003) : 508-518.

นวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ตามประเด็นการวิจัย

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มขนาดกลาง โดยอภิปรายโต้ตอบแสดงความคิดเห็น/เล่าเรื่องประสบการณ์ ตามประเด็นที่ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) กำหนดขึ้นอย่างเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อมูลหลั่งไหล (Flow) ออกมาจากการปฏิสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันเองและระหว่างกลุ่มสมาชิกกลุ่มกับผู้ดำเนินการสนทนา

ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อในเบื้องต้นทั้งทางโทรศัพท์และด้วยตนเองเพื่อแนะนำตัวผู้วิจัย ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย และขอความอนุเคราะห์บุคคลดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ข้อมูลที่เกื้อกูลต่อการวิจัยครั้งนี้ เมื่อได้รับการตอบรับแล้วผู้วิจัยจะได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “พหุนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดนครปฐม” นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) คำว่า “Typologies” หมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในกรณีนี้นักวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นักวิจัยจำเป็นที่จะต้องจัดระบบข้อมูลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ซึ่งการจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูลนี้ แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่^๒ ๑) การจำแนกข้อมูลในระดับจุลภาค การจำแนกข้อมูลระดับนี้แบ่งเป็น ๒ ประเภทย่อย ได้แก่ การวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) กับการวิเคราะห์สารระบบ (Taxonomy Analysis) การวิเคราะห์คำหลัก หมายถึง การจำแนกจัดกลุ่มคำชุดหนึ่งให้อยู่ภายใต้คำอีกชุดหนึ่ง ซึ่งคำดังกล่าวนี้มีความหมายครอบคลุมคำชุดนั้น ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์คำหลัก เป็นการจัดกลุ่มคำชุดหนึ่งให้อยู่ร่วมกันโดยอาศัยลักษณะความสัมพันธ์บางอย่างของคำแต่ละคำที่นำมาใช้จัดกลุ่ม ทั้งนี้ลักษณะความสัมพันธ์บางอย่างที่ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมที่บุคคลแต่ละสังคมเป็นผู้จัดจำแนก ๒) การจำแนกข้อมูลในระดับมหภาค การจำแนกข้อมูลในระดับมหภาค เป็นการจำแนกข้อมูลตามเหตุการณ์ (Event) หรือการวิเคราะห์เหตุการณ์ตามเรื่องราว (Event Analysis) ที่ปรากฏ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

^๒ สุภางค์ จันทวานิช, การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๗๔.

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกันตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยพยายามรักษาสำนวนเดิมของผู้ให้สัมภาษณ์รวมทั้งปรับแก้ให้มีความชัดเจนทางการสื่อสาร ความหมาย และลดข้อความที่ซ้ำซ้อนกัน

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ที่ประกอบด้วยผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จดบันทึก (Note Taker) ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้หัวข้อปัญหาและคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยพยายามรักษาสำนวนเดิมไว้

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการและการปฏิบัติ.** ขอนแก่น : ห้างหุ้นส่วนจำกัดขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๔๕.

จิระประภา อัครบวร. **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก. พลพิมพ์ ๑๙๙๖, ๒๕๔๙.

จิระ ประทีป. **เอกสารการสอนชุดวิชาภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๗.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๓

ชุมศักดิ์ ชุมนุม. **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ : กรณีศึกษา เขตการศึกษา ๑๐.** กรุงเทพมหานคร : เพ็ญฟ้าพรินติ้ง, ๒๕๔๙.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๖.

ติน ปรัชญพฤทธิ. **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

บดินทร์ วิจารณ์. **ชุดเครื่องมือการพัฒนองค์กร Organization Improvement Toolkits ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.** กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย. ๒๕๕๑.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปริ้นรอยแยล, ๒๕๔๘.

พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเดียสโตร์, ๒๕๔๕.

บรรณานุกรม (ต่อ)

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** พิมพ์ครั้งที่ ๓๔.

กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต, ๒๕๕๙.

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. **เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วม**

สมัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๑.

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เฟื่องฟ้า

พรินติ้ง, ๒๕๔๓.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

สุภางค์ จันทวานิช. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สุรนาท ชมะณะรงค์. **นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง.**

ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐.

อันวา ซา Anwar Shah. “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :

ประสบการณ์และบทเรียนในต่างประเทศ”. ใน **ธรรมาภิบาลและการคลังท้องถิ่น**. อีรพงศ์

บัวหล้าและภาวิณีช่วยประคอง นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานคณะกรรมการ

การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์:

คิตยา อายุยีน. “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน

ภาคใต้ตอนบน. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.**

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

จิรศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง. “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ชวน ภารังกุล. **นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญา**

มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ๒๕๕๒.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณรัฐ สวาสดิ์รัตน์ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระณธีรวิชัย คมภีรปถโณ วรโกคินธนะโชค. “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”. **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระปลัดสนชัย ภูมิปาโล หามนตรี. “ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมศึกษาในอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ภาคิน สีสุธรรม. “การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรี ตามหลักพุทธบูรณาการ”. **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- มานพ เนียรภาค. “ประสิทธิภาพในการดำเนินการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- วาสนา ม่วงแนม. “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ๒๕๖๐.
- อดิสร เพ็งสุริยา. “ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการเจ้าคณะตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๓) วารสาร :

เจตน์ ตันติวณิชชานนท์. “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วยอิง ภาคภรณ์”. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๗ : ๓๔๑-๓๕๕.

มะณู บุญศรีมณีชัย. “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขุขไทย”. **วารสารบทความ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗**. ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ กันยายน-ธันวาคม, ๒๕๕๙ : ๑๒.

วีรณัฐ วิจารณ์ประภา. “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”. **วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต**. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓, ๒๕๕๙ : ๒๑๗-๒๓๑.

(๔) รายงานวิจัย :

ณภัทร ปิณฑรัตน์. “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”. **รายงานวิจัย**. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๕.

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, **โครงสร้างส่วนราชการ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.culture.go.th/culture_th/menu_log.php?m_id=0006&mp_id=0006_0004 [๖ ตุลาคม ๒๕๖๔].

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, **วิสัยทัศน์ ๒๕๖๕**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.culture.go.th/culture_th/ewt_news.php?nid=3 [๖ ตุลาคม ๒๕๖๔].

การบริหารงานบุคคล, **เทศบาลเมืองนครปฐม** [ออนไลน์], แหล่งที่มา http://npt.go.th/?page_id=7184 [สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๗].

การปกครองส่วนท้องถิ่น, **ฐานข้อมูลท้องถิ่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org/> [สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๗].

บรรณานุกรม (ต่อ)

ประวัติของจังหวัดนครปฐม. **ฐานข้อมูลท้องถิ่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nakhonpathom.go.th/> [สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๗].

(๖) สัมภาษณ์ :

๒. ภาษาอังกฤษ :

Secondary Sources

(I) Books:

- Adranam H. Maslow. “**A Theory of Human Motivation**”. Psychological Review, 1943.
- Beach. Dale S. Personel. **The Management of People at Work**. New York: The Macmillan Publishing Co, 1980.
- Dobni. Brooke C. Measuring Innovation Culture in Organization The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**, 2008.
- Douglas McGregor. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill, 1960.
- Flippo. Edwin B. Management : **A Behavioral Approach**. Boston: Allyn & bacon, 1971.
- Gibson. J.L.. **Organization: Behavior. Structure and Processes**. 3rd. Dallas. Texas: Business Publications, 1979.
- Higgins. James M.. **Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization’s IQ – Its Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company, 1995.
- Hughes T. **The evolution of large technological system**. In w. Bijker Ed.. The social construction of technological systems: new directions in sociology and history of technology. Cambridge. UK: Cambridge University Press, 1987.
- Lyman W. Porter and Edwarad E. Lawler III. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood Ill. Dorsey Press, 1968.
- Megginson. Leon C. Personnel. **A Behavioral Approach to Administration**. omewood: Richard D Lrwin, 1969.
- Millet. **Management in the Public Service. The quest for effective performance** New York: McGraw-Hill Book, 1964.
- Millet. **Management in the Public Service. The quest for effective performance** New York: McGraw-Hill Book, 1964.
- Millet. **Management in the Public Service; The quest for effective performance**. New York: McGraw-Hill Book, 1964.
- Morton. Jack A. **Organizing for Innovation: A System Approach to Technical Management**. New York: McGraw-Hill, 1971.

- Nadler. Leonard. **Designing training program** : The critical events model. Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982.
- Pace.RW.Smith. **Human Resource Development**. New Jersey : Prentice Hall,1991.
- Robert L.K.. **Generating Creativation in Large Bureaucracies**. Quorum Books. 1993.
- Roger. E.M.. **Diffusion of Innovations**. 4 nd ed. New York: The Free Press. 1995.
- Sciulli. Lisa M.. **Towards a Diverse Theoretical Perspective of the Innovation Adoption Process: The Influence of Organizational Structure and Environment on Innovation Type**. Doctoral dissertation. University of Pittsburgh, 1995.
- William B.R.. **Strategies for Innovation**. John Wiley and Sons. Inc.. 1992.

(II) Articles:

(III) Electronics:

- Jantan. Muhamad; Nasurdin. Aizzat M. and Fadzil. Nur F. Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter?. **Global Business Review**. 3: 213-226. Retrieved November 22. 2008 from Sagepublications, 2003.
- Merton. “Bureaucratic Structure and Personality”. **Social Forces**. Vol. 18 No. 4 May 1940: 560-568.
- Sununta Siengthai and Bechter. Clemens. Strategic Human Resource Management and Firm Innovation. **Research and Practice in Human Resource Management**. 9 1: 35-57. Retrieved March 12. 2009 from ABI Inform. 2001.
- Wynd C.A.. Schmidt B.. & Schaefer M.A.. “Two Quantitative Approaches for Estimating Content Validity”. **Western Journal of Nursing Research**. Vol.25 2003 : 508-518