



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4  
กรณีศึกษา สำนักราชเลขาธิการ

จัดทำโดย นายอภิสิทธิ์ หนูนักดี  
รหัส 7029

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 7 ปี 2558  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4  
กรณีศึกษา สำนักกราชเลขาธิการ

จัดทำโดย นายอภิสิทธิ์ หนูนุกัถ์  
รหัส 7029

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 7 ปี 2558  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....  
(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(เอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นตามหลักอิทธิบาท 4 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3. เพื่อศึกษา แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่บุคลากรของสำนักราชเลขาธิการที่ทำงาน ณ พระบรมมหาราชวัง จำนวน 82 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบด้วยการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 ตำแหน่งวิทยากร จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

แนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ บุคลากรพัฒนาใช้หลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการทำงานอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเกิดความรัก ความพอใจ ทั้งนี้ ปัจจัยผู้บริหาร และบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนร่วมกันให้องค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหาร การทูต รุ่นที่ 7 ปี 2558 ของกระทรวงการต่างประเทศ มุ่งที่จะค้นหาคำตอบถึงการพัฒนาศักยภาพ มนุษย์ตามหลักกฤษฎีบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ รายงานฉบับนี้สำเร็จขึ้นได้โดยอาจารย์ที่ปรึกษา ของรายงานส่วนบุคคล ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม และเอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา ที่ได้ให้กำลังใจ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ แก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษานี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำการศึกษาค้นคว้า และเขียน เนื้อหารายงานการศึกษาได้ ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงขอขอบพระคุณความเมตตาของอาจารย์ที่ มีต่อศิษย์อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

การที่เข้ามาฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูตนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ท่านราชเลขาธิการ และผู้บริหารสำนักราชเลขาธิการทุกท่านที่สนับสนุนให้ผู้ศึกษาได้เข้าศึกษาต่อใน หลักสูตรที่มีความเป็นวิชาการสูงเนื้อหาของหลักสูตรครอบคลุมมิติการพัฒนาทักษะการบริหาร เพื่อ เตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะเป็นนักบริหารที่ประกอบด้วยความรู้และมีคุณธรรมต่อไปในอนาคต และการวิจัยนี้จะไม่สามารสำเร็จสมบูรณ์ได้หากปราศจากเพื่อนข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ ทุกท่านที่ช่วยตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งนายปัญญา โชติประภา และนางสาวพรรณทิพา ประเสริฐศิลป์ ที่ช่วยเหลือให้การวิจัยนี้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยมีความหวังว่าการศึกษาส่วนบุคคลนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดพรมแดนการศึกษา การวิจัยองค์การด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปบูรณาการกับการ วิจัยส่วนอื่นๆซึ่งมีผู้บริหารและข้าราชการสำนักราชเลขาธิการได้ศึกษาไว้ก่อนหน้าแล้ว อันจะ สามารถนำไปพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

อภิสิทธิ์ หนูนักดี

กรกฎาคม 2558

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ปัญหาในการวิจัย	2
1.4 สมมติฐาน	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	3
1.6 วิธีการดำเนินการวิจัย	3
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.8 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
2.2 แนวความคิดเรื่องอิทธิบาท 4	16
2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	19
2.4 กรอบแนวความคิดการวิจัย	21
บทที่ 3 ผลการศึกษา	22
3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	22
3.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ	23
3.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	28
3.4 ตอนที่ 4 ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ	32
บทที่ 4 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	35
4.1 สรุปผลการวิจัย	35
4.2 การอภิปรายผลการวิจัย	37
4.3 ข้อเสนอแนะ	39
บรรณานุกรม	41
ภาคผนวก	44
ประวัติผู้เขียน	48

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	22
ตารางที่ 2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ	24
ตารางที่ 3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักฉันทะ	24
ตารางที่ 4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักวิริยะ	25
ตารางที่ 5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักจิตตะ	26
ตารางที่ 6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักวิมังสา	27
ตารางที่ 7	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามเพศ	28
ตารางที่ 8	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามอายุ	29
ตารางที่ 9	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามระดับการศึกษา	30
ตารางที่ 10	เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามตำแหน่ง	31
ตารางที่ 11	แสดงความแตกต่างของระดับตำแหน่งในเรื่องอิทธิบาท 4 ของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ	32

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

21



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกำลังสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีคือการให้การศึกษาแก่บุคคลในทุกรูปแบบ โดยไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยเท่านั้น และอีกวิธีการหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กร มักใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ วิชาการ ด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร คือการให้การศึกษาในรูปแบบของการฝึกอบรม ทั้งนี้ สำนักราชเลขาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะข้าราชการรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมาน รังสิโยภักษ์ ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานดียิ่งขึ้น ตลอดจน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น สำนักราชเลขาธิการ จึงได้กำหนดแผนพัฒนาที่เน้นให้ความสำคัญกับการสร้างคนดี คนเก่ง ที่มีความสามารถรับผิดชอบด้วยคุณธรรม เป็นพื้นฐานของการสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะมีความรู้ ความสามารถ ทางด้านวิชาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้แก่องค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องจัดระบบการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร โดยผ่านกิจกรรม 3 ประเภท คือ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา ฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักราชเลขาธิการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาบุคลากรให้ประกอบไปด้วย ความรู้ และความประพฤติที่ดี มีความรู้คู่คุณธรรมและความประพฤติที่ดีงาม สำนักราชเลขาธิการจึงมุ่งเน้นที่ใช้การบริหารงานบุคคล ที่เป็นส่วนสำคัญสำหรับเลือกสรรคนดี คนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาทำงานแล้วการบริหารงานบุคคลก็ยังไม่สิ้นสุด จะต้องทำการฝึกอบรมพัฒนาปรับปรุงให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ทันทต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลยังต้องคำนึงถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่างๆ ทั้งขณะปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเหล่านี้เป็นการสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ปัญหาต่างๆ ลดลงและเพิ่มประสิทธิภาพงานได้มากขึ้น

ในด้านวิชาการ การศึกษาเรื่องการบริหารงานของสำนักราชเลขาธิการในหลักสูตรการศึกษาต่างๆ มีข้าราชการและผู้บริหารสำนักราชเลขาธิการได้ทำการศึกษาวิจัยองค์การ ในเรื่อง การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อรูปแบบการทำงานและบทบาทของผู้บริหารและข้าราชการ หรือปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในองค์การ ปัญหาของการขาดแรงจูงใจ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยคิดว่าควรจะต้องหาแนวทางที่สามารถประสานระหว่างระบบและคนให้เกิดความสมดุลย์สอดคล้องในการทำงานอย่างเหมาะสมและลงตัว ด้วยการใช้หลักการบริหาร จึงเห็นว่าผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้หลักพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงานบุคคลควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนที่สามารถนำมาใช้ประยุกต์และสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลกรทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่หลักอิทธิบาท 4 เพราะถือได้ว่าเป็นหลักธรรมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจ มีความเพียรพยายามในการทำงานที่จะต้องประสบปัญหา ด้วยการหาเหตุผลเพื่อแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปได้ด้วยดี

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักราชเลขาธิการ โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ ความพร้อมที่จะทำงาน วิริยะ การหมั่นเพียรพร้อมลงมือทำงานตามแผนงาน จิตตะ การเอาใจใส่ตรวจงานในงาน ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ วิมังสา การติดตามประเมินผลใช้ปัญญาในแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักราชเลขาธิการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

1.2.2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่าบุคลากรของสำนักราชเลขาธิการที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 แตกต่างกันหรือไม่

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

## 1.3 ปัญหาในการวิจัย

1.3.1 สำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 หรือไม่

1.3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลต่อความคิดเห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ มีความแตกต่างกันหรือไม่

1.3.3 สำนักราชเลขาธิการควรมีการประยุกต์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ที่เหมาะสมให้เป็นแนวทางสำหรับการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างไร

#### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

บุคคลที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 แตกต่างกันไป

#### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

##### 1.5.1 ขอบเขตในด้านของเนื้อหา

เนื้อหาที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 คือ หลักฉันทะ หลักวิริยะ หลักจิตตะ และหลักวิมังสา ของสำนักราชเลขาธิการ

##### 1.5.2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่ปฏิบัติหน้าที่ในพระบรมมหาราชวัง

##### 1.5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของบุคลากรในสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ คือ ความพร้อมและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน วิริยะ คือความพากเพียรที่จะกระทำให้บรรลุตามเป้าหมาย จิตตะ หมายถึงความเอาใจใส่ตรวจตราการทำงานอย่างรอบคอบ และวิมังสา คือ การติดตามผลการทำงาน หาทางแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา

#### 1.6 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ มีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

##### 1.6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ของสำนักราชเลขาธิการที่ปฏิบัติราชการในพระบรมมหาราชวัง และกลุ่มตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 100 คน

##### 1.6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัยต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1) ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Checklist) เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

2) ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

เป็นแบบสอบถามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเสาวนีย์ โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกคำตอบ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักฉันทะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิริยะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตตะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิมังสา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) กำหนดความมากน้อยของระดับจากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นจากการอ่านคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเสาวนีย์ โดยมีเกณฑ์การให้ค่าคะแนนเรียงลำดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมากที่สุด
4	ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมาก
3	ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปานกลาง
2	ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับน้อย
1	ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับน้อยที่สุด

3) ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเสาวนีย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเสาวนีย์

### 1.6.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 หรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง

2) กำหนดกรอบข้อคำถามให้ครอบคลุมและศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

3) สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบเนื้อหาโดยพิจารณาเอกสาร ตำรา บทความ และบทความที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงแบบสอบถาม

4) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา

### 1.6.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บและรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนดังนี้

1) ขอความร่วมมือและจัดส่งแบบสอบถามไปยังประชากร

2) รวบรวมแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลแล้ว ทำการตรวจสอบความเรียบร้อย

สมบูรณ์

3) นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำข้อมูลจัดลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์

### 1.6.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนและตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ด้วยค่าสถิติต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วัดผลระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการ วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามและกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50–5.00	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 มากที่สุด
3.50–4.49	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 มาก
2.50–3.49	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ปานกลาง
1.50–2.49	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 น้อย
1.00–1.49	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 น้อยที่สุด

3) การเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน วิเคราะห์โดยทดสอบค่าที่ (t-test) ในกรณีตัวแปรต้น 2 กลุ่ม และทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ได้ทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการ

1.7.2 ได้ทราบถึงความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.7.3 ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการ

## 1.8 นิยามศัพท์

### 1.8.1 นิยามศัพท์ทั่วไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่เหมาะสม ในการสร้างเสริมศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตัวเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.8.2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

ฉันทะ คือ มีความพอใจกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รักและพอใจในการที่จะได้รับการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะให้มีการพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ องค์กรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา และสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองและจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

วิริยะ คือ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมให้ความรู้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เกิดความตื่นตัวในงานพัฒนาตนเองจนเกิดความเชี่ยวชาญชำนาญในหน้าที่ พร้อมทั้งจะศึกษาเพื่อนำมาพัฒนางานที่ปฏิบัติ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และได้รับการสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักการทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการพัฒนาตนเองและงาน

จิตตะ คือ ส่งเสริมการพัฒนาเพิ่มศักยภาพ ตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ สนับสนุนการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ ฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ตรวจสอบงานอยู่เสมอๆ ก่อนเสนอผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จของงาน

วิมังสา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม มีช่องทางการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว ส่งเสริมศึกษาต่อในสาขาต่างๆ มีมาตรการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพได้พัฒนาให้เกิดความอดทนและใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญญา ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตนเอง ไตร่ตรองการทำงานอยู่เสมอ ใช้สติในการพิจารณาแก้ไขปัญหา

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งศึกษาเพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือการนำเอาหลักธรรม ได้แก่อิทธิบาท 4 ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวความคิดทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.4 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวความคิดเรื่องอิทธิบาท4
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของอิทธิบาท 4
  - 2.2 องค์ประกอบของอิทธิบาท 4
3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวความในการวิจัย

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป.หน้า 49-52) ได้กล่าวถึงแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหนังสือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่ขาดสาย จึงเกิดแนวความคิดต่างๆ ขึ้น เพื่อพิจารณาและดำเนินการโดยองค์การและบุคคลดังต่อไปนี้

1) เชื่อมการพัฒนากับกลยุทธ์ขององค์การ คือ ความสามารถของพนักงานในองค์การส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกับตัวเอง ดังนั้น การพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อ กลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมกับกลยุทธ์นำความเหมาะสมมาสู่การฝึกอบรมการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาโดยสังเกตความต้องการเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับขอบข่ายของการเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรงต่อพันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์การ

2) การเรียนรู้ในองค์กร คือ พนักงานติดต่อกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด ดังนั้น เขาจึงมีความเข้าใจที่ว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอกและสามารถให้การหยั่งเห็นที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆ องค์กรควรให้ออกาสแก่พนักงานในการฝึกทักษะและความสามารถของเขาในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และแปรเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้

3) ปรับปรุงการสื่อความหมายขององค์กร คือ การมีส่วนร่วมในปัญหาข้อมูลข่าวสาร และความห่วงใยในองค์กรระหว่างพนักงานช่วยพัฒนาความรู้ของความเป็นเจ้าของพนักงานได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น การปรับปรุงการสื่อความหมายจึงช่วยสร้างพันธะและการจูงใจในจิตใจของพนักงาน

4) การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน คือ การเชื่อมการเรียนรู้กับงานที่จะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและการขับเคลื่อนของงานเพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เจตคติดังกล่าวมอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนามาซึ่งทำงานเพื่อปรับปรุงธุรกิจให้มีประสิทธิผลที่ดี

5) การบริหารความรู้คือ การบริหารความรู้เป็นกระบวนการที่องค์กรก่อให้เกิดคุณค่าจากทรัพย์สินที่มีอยู่ที่พื้นฐานของกำลังปัญญาความรู้ เป็นแนวทางบริหารองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การบริหารระบบความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้ขององค์กร

6) แนวโน้มใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1) สร้างและรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจในการเปิดเผยความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

(2) เอาชนะความท้าทายที่เกิดจากความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นมากขึ้นของเศรษฐกิจโลกสมัยใหม่

(3) เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้จากอินเทอร์เน็ตในฐานะเครื่องมือการตลาดต่อผลกระทบต่อองค์กรของเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4) เปลี่ยนแปลงบทบาทจากทักษะการสอนและความรู้ไปสู่การสร้างความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการทางธุรกิจและการมีส่วนร่วมในความรู้

เสนห์ จุ้ยไต้ และคณะ (2547: 151) ได้อ้างถึงนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ลีโอนาร์ดแนตเลอร์ (Leonard Nadler) ได้เสนอความคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในการเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ในปัจจุบันนี้แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีมิติในตัวคนมี 3 ประการคือ



มิติด้านทักษะ เป็นมิตีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เป็นที่ยอมรับว่าคนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้น ย่อมเป็นคนที่ไม่มีความคุณภาพ

มิติด้านสุขภาพ เป็นมิตีที่เกี่ยวข้องกับการสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ และจิตใจ คนที่มีความสุขภาพคือคนที่มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ

มิติด้านทัศนคติ เป็นมิตีที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด คนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีความคุณภาพที่ต่ำกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดที่เป็นบวก

### 2.1.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ เป็นกำลังสำคัญขององค์การและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศอีกด้วย เพราะฉะนั้นเราควรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ และได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือ การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น่าจะแตกต่างจากคำว่า การพัฒนามนุษย์ สองคำนี้ไม่เหมือนกันทีเดียว ในเวลานี้เราเน้นการพัฒนา มนุษย์เราต้องเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำว่า พัฒนามนุษย์ที่ต่างจากคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคนในฐานะเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง เราควรหันมาสนใจในการพัฒนามนุษย์ มากกว่า เมื่อเราพัฒนาเขาเหล่านั้นได้แล้วก็เหมือนกับเป็นทุน เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2549: 39) อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหนังสือ พุทธวิธีบริหารว่า การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต 6 และที่สำคัญคือพระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง เช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาบวช ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ เป็นต้น

กิริติ ยศยิ่งยง (2548: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือ การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคคลในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่ออำนวยความสะดวกช่วยเหลือบรรลุปเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพ และการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 2.1.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์การ ซึ่งองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2543: 96) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาไว้ในหนังสือทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็ค่อยๆ ทำให้คนห่างออกไปจากการตกที่อยู่ภายใต้อิทธิพลและครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ตั้งงามได้มากขึ้น การที่จะสร้างสันติ ก็มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การศึกษา ซึ่งคือศึกษา นั่นเอง

ธงชัย สมบูรณ์ (2549: 11-12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหนังสือ การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การว่า เป็นการดำเนินงานบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดี มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การมีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์การโดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประการคือ

- 1) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินขององค์การมิใช่ค่าใช้จ่าย
- 2) ศักยภาพของมนุษย์พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด
- 3) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มพูนคุณค่าของผลผลิตและบริการ

บริการองค์การ

จากความหมายความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์การ เพราะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพนอกจากนี้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งที่จะเลือกคนดี มีความสามารถให้เข้ามาในองค์การได้ โดยการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทันสมัยต่อสภาพสังคม เพราะว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและความสำคัญขององค์การและยังเป็นปัจจัยที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

## 2.1.4 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.1.4.1 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในหน้าที่การงานของตนและร่วมกันทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและได้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้รายละเอียดของการฝึกอบรมดังนี้

#### 1) ความหมายของการฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542: 137) ได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การจัดการทรัพยากรบุคคล ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดแบบหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งความแสดงออกกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังอาจครอบคลุมถึงการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ธงชัย สันติวงศ์ (2546: 265) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถจะสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้อุบัติการเกิดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้เกิดทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งการฝึกอบรมนั้นมักจะกระทำในระยะสั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว

#### 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงศ์ (2546: 267-268) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการต่างๆ ที่เป็นสิ่งบอกเหตุ ที่ช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน ปัญหาความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะเป็นผลจากการสังเกตเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2538: 147) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การบริหารงานบุคคลว่า เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้น มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าคนในองค์การมีความพึงพอใจ ย่อมส่งผล ต่อประสิทธิภาพการทำงาน และมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญหรือเกิดทักษะในงานนั้นๆ ได้เป็น อย่างดี

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 142) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ

ที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ รวมทั้งมีการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นต่อทุกองค์การ

จากความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ว่า แต่ละองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพราะทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ภายในองค์การ หรือแม้กระทั่งผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพอใจกับงาน และยังช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจการทำงานเพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3) กระบวนการของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 276-277) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ในการดำเนินการเรื่องการฝึกอบรมนั้น ขั้นตอนการดำเนินการจะมีดังนี้ คือ

(1) การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่จะต้องมีการฝึกอบรม คือจะต้องตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรมและพิจารณากำหนดมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นต่อไปคือ การกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม

(2) การกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรม ให้ชัดเจน เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงต้องการจากการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้ฝึกอบรม ก็จะต้องการโดยต้องเป้าหมายนี้

(3) การกำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรม หมายถึง การพิจารณาถึงเรื่องที่จะเสริมความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ โดยจะต้องมีการกำหนดว่าจะต้องมีการฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง พิจารณาเนื้อหาและหัวข้อเรื่องที่จะอบรม

(4) การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือ คือการพิจารณาต่อไปถึง เรื่องที่จะอบรมนั้นถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพและผลดีนั้น ควรจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบใดจึงจะเกิดผลมากที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะฝึกอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงเครื่องมือที่จะใช้ในการฝึกอบรมด้วยว่าข้อมูลต่างๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดใดจะเกิดผลมากที่สุด

(5) การดำเนินการอบรม คือ การดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่างๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

กระบวนการฝึกอบรมนั้น สามารถสรุปได้ ว่ากระบวนการฝึกอบรมสามารถกระทำได้หลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในหรือภายนอกองค์การ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเนื้อเรื่อง สถานที่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ อันจะนำไปสู่การที่พนักงานหรือบุคลากรมีความสามารถและความรู้ ไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้นไปอีก

### 4) ประเภทของการฝึกอบรม

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2551: 16-18) ได้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่หลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังนี้

(1) แหล่งการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บอกถึงแหล่งของการฝึกอบรมคือ การฝึกอบรมภายในองค์กร และการฝึกอบรมภายนอกองค์กร

(2) การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม คือการจัดขึ้นในขณะที่ผู้ฝึกอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติไว้ชั่วคราวเพื่อรับการฝึกอบรมในห้อง

(3) ทักษะที่ต้องการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกความเชี่ยวชาญเฉพาะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(4) ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

#### 5) วิธีการฝึกอบรม

รงชัย สันติวงศ์ (2546: 277-281) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่า มีความแตกต่างกันหลายวิธี องค์กรขนาดใหญ่บางองค์กรมักจะใช้หลายวิธีควบคู่กันไป แต่อย่างไรก็ตามมีบางวิธีที่เป็นที่นิยมค่อนข้างมาก การที่จะเลือกใช้วิธีการใดก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำการอบรมและของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมด้วย ปัจจัยอื่นๆ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม ระดับที่ทำการอบรม เวลา ค่าใช้จ่าย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีส่วนในการอบรม ซึ่งวิธีการอบรมมีดังนี้

(1) on the job training เป็นวิธีการที่ใช้มากที่สุดวิธีการหนึ่งในการอบรม วิธีนี้จะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบให้การฝึกอบรมแก่พนักงานโดยตรง มีการจัดระบบอย่างสมบูรณ์ โดยฝึกอบรมแก่หัวหน้าแล้วจึงนำไปฝึกอบรมกับพนักงานต่อไป

(2) วิธีการอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (conference or discussion) เป็นวิธีการอบรมแบบเฉพาะตัว ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติในด้านวิชาชีพ ด้านเทคนิค หรือหัวหน้าต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมโดยมีการถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานและมาตรฐานของงาน ผู้เข้าอบรมส่วนมากจะต้องมีพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน และต้องมีความชำนาญในเรื่องเฉพาะด้าน ในการอบรมจะมีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำงานเฉพาะจุด การอบรมวิธีนี้มีประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงาน

(3) การอบรมงานช่างฝีมือ (apprenticeship training) วิธีนี้เป็นระบบของการฝึกอบรมให้พนักงานใหม่ที่จะต้องแนะนำและทดสอบฝีมือที่จะฝึกให้เกิดความชำนาญ การอบรมนี้ มักจะกระทำด้วยความสมัครใจทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายจัดการและฝ่ายแรงงาน ตลอดจนส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) การอบรมในห้องบรรยาย (class-room training method) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่โดยอาศัยครูผู้สอน วิธีการนี้ มักจะเหมาะสมกับเรื่องที่จะต้องทำการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบอกให้ทราบถึงข้อมูลคำแนะนำต่างๆ ที่กระทำด้วยวิธีการบรรยาย หรือแสดง หรือทดลองทำให้ดู การฉายภาพยนตร์ หรือใช้เครื่องมือช่วยในการเรียนรู้ ต่างๆ ถ้าหากเป็นกลุ่มที่มีขนาดที่เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาหัวหน้างานที่ทำหน้าที่บริหารแล้ว การใช้วิธีให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วย

(5) การจัดแผนการศึกษา (program instruction) กระทำโดยการ จัดเตรียมเอกสารในรูปของหนังสือคู่มือ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้สะดวกขึ้น เรื่องราว ต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นแผนการศึกษานี้ วิธีการพยายามที่จะแตกเรื่องให้แยกย่อยเป็นหัวข้อต่างๆ โดยมีการแยกแยะและจัดเป็นระเบียบ ทำให้ผู้รับการอบรมติดตามและแยกแยะเรื่องราวตามลำดับขั้นตอน อย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.4.2 การศึกษา

ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ เพราะการศึกษาทำให้คนได้รับการพัฒนา และการศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ผู้วิจัยจึงรวบรวมความหมายของการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2539: 6-7) กล่าวถึงการศึกษาเพื่อ อารยธรรมที่ยั่งยืน ว่า การศึกษามีบทบาทในการตอบสนองความต้องการของสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆ จะต้องช่วยผลิตกำลังคนให้แก่ประเทศ การศึกษาอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสังคม การศึกษาอยู่ภายใต้อิทธิพลของการ เปลี่ยนแปลงของสังคม การศึกษากลายเป็น ตัวถูกกำหนด ไม่ใช่ผู้กำหนด และเราควรมองว่าขณะนี้ เรากำลังขาดกำลังคนด้านใดบ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การศึกษาจะเป็นตัวแก้ไขปัญหาของ สังคม

เสนห์ จุ้ยโต (2547: 176-178) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย การศึกษาไว้ในเอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาคือการพัฒนาคนในองค์รวมสองส่วนที่สำคัญคือกายกับใจ การศึกษาในระยะต้นจึงมุ่งสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายและใจ ในระยะต่อมาแนวความคิด การจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้านได้แก่ พัฒนาทางร่างกาย พัฒนาการสังคม พัฒนาทางอารมณ์ พัฒนาทางปัญญา และรูปแบบของการศึกษาในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญได้แก่

1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาในระบบเป็น การศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล เป็นเงื่อนไขของการศึกษา

2) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) การศึกษานอก ระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดย เนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาตาม อัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและ โอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์การณ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ

การจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นต้องปรับ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปฏิรูปครูผู้สอนให้มีคุณภาพ

ปฏิรูปผู้เรียนให้อยากเรียนรู้ ปฏิรูปหลักสูตรให้มีลักษณะสหวิทยาการและบูรณาการมากยิ่งขึ้น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ ปฏิรูปการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นสามารถสรุป การศึกษาว่า เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคนให้มีความรู้มากขึ้น มีจิตใจสูงขึ้น มีคุณธรรม เมื่อมีความรู้ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการศึกษาย่อมเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าหน่วยงานใด ถ้ามีบุคลากรที่ได้รับการศึกษามาเป็นอย่างดีแล้ว หน่วยงานก็สามารถจะใช้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นได้มาก

#### 2.1.4.3 การพัฒนา

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นอกจากการฝึกอบรม การศึกษาแล้วยังมีการพัฒนา ซึ่งหมายถึง การพัฒนาตนเอง ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การนั้นเจริญเติบโตและก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ซึ่งความหมายของการพัฒนามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 167) ได้กล่าวถึงการพัฒนาในหนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า การพัฒนา เป็นการเชื่อมต่อจากการฝึกอบรม แต่มีความหมายไม่เหมือนกัน คือ การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่า เป็นความพยายามเตรียมพนักงานให้พนักงานพร้อมด้วยความสามารถที่องค์การต้องการในอนาคต

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2551: 6) ได้กล่าวถึงการพัฒนาในหนังสือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การที่หวังผลในอนาคตซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนานและมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปอยู่มากและมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543: 228) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองไว้ในเอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งให้มนุษย์เอาตัวรอด และมุ่งที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่บุคคลมีข้อบกพร่องอยู่ หรือมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมไปสู่พฤติกรรมที่สังคม เพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับ ด้วยการเพิ่มปัจจัยนำเข้า เปลี่ยนกระบวนการ การพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์อยู่รอด และสามารถปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในสังคมต่อไป

สาคร สุขศรีวงศ์ (ม.ป.ป.: 247) ได้กล่าวถึงการพัฒนาไว้ในหนังสือการจัดการ: มุมมองนักบริหาร ว่า การพัฒนาหมายถึงการดำเนินการใดๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและงานอื่นที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

จึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทุกอย่างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง การพัฒนาตนเองขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะพัฒนา โดยการพัฒนาตนเองจะต้องหมั่นฝึกฝนหาความรู้ ใส่ตัวอยู่เสมอ มีทักษะในการคิด เพื่อจะได้สามารถประสานประโยชน์และดำรงตนในสังคมและหน่วยงานนั้นๆ ได้

## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องอิทธิบาท 4

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของอิทธิบาท 4

ในคัมภีร์พุทธศาสนาเถรวาท ได้กล่าวไว้อิทธิบาท 4 ในวินัยปิฎก สุตตันตปิฎก และอภิธรรมปิฎก คือหลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจนั้น ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึง หลักธรรมข้อนี้ไว้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2549: 13) ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท 4 ในหนังสือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานว่า อิทธิบาท 4 หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จมี 4 ประการ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ฉันทะ คือ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น วิมังสา คือ ความไตร่ตรองสอบสวนพิจารณา หรือหมายความว่า มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน นี้เป็นอิทธิบาท 4

พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (หลวงพ่อบุญญานันทภิกขุ) (ม.ป.ป.: 60) ได้กล่าวถึงหลักอิทธิบาท 4 ในหนังสือ งานคือชีวิต ชีวิตคืองานบันดาลสุข ว่า อิทธิบาท 4 คือข้อธรรมะที่เป็นบันไดแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติกิจทุกอย่าง ประกอบไปด้วย ฉันทะ ความพอใจในสิ่งที่เราจะทำ วิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งในการประกอบกิจนั้นๆ จิตตะ เอาใจใส่ไม่ทอดธุระในเรื่องนั้นๆ วิมังสา จะต้องทำงานนั้นต่อไป บันไดสู่ความสำเร็จสี่ประการข้อสุดท้ายนี้สำคัญสุด

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2543: 79) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ธรรมะกับการทำงาน ว่า อิทธิบาท 4 คือ ทางแห่งความสำเร็จจุดเริ่ม ถ้าเราพัฒนาคนถูกต้องอย่างที่ว่า มนุษย์ไม่แปลกแยก จากความเป็นจริงของธรรมชาติตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน ทุกอย่างสอดคล้องกันไปหมด ไม่มีอะไรเสียหาย เมื่อเราวางรากฐานได้ดีแล้ว เราก็ใช้หลักการต่างๆ ในการทำงานบนพื้นฐานแห่งความถูกต้องนั้น เมื่อพื้นฐานถูกต้องแล้วเราเอาธรรมะอะไรใช้ตอนนี้ ก็เดินหน้าไปด้วยดี เช่น เอาหลักอิทธิบาทมาใช้ทุกท่านแทบจะรู้อิทธิบาท คือ หลักความสำเร็จ

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549: 30) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ การงานที่เป็นสุข ว่า อิทธิบาท 4 คือ บทของพระธรรม เช่นว่า จะมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่เรียกว่า อิทธิบาทนี้ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัว คนที่มีการทำงาน ย่อมทำงานด้วยความพอใจ ความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอ เรียกว่า เขามีอิทธิบาททั้งสี่ประการอยู่ โดยไม่รู้สีกตัว

พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ) (2548: 166) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนประสงค์ ซึ่งต้องไม่เหลือวิสัย คือสิ่งที่ตนประสงค์นั้นต้องตั้งอยู่ในวิสัย ที่อาจใช้ความเพียร พยายาม ทำให้เกิดขึ้นได้ มิใช่เป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จ คุณธรรมกลุ่มนี้เรียกว่า อิทธิบาท 4

บุญมี แทนแก้วและคณะ (2538: 154) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ พุทธศาสน-ปรัชญา ว่า อิทธิบาท 4 หมายถึง ธรรมอันเป็นทางแห่งความสำเร็จปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามประสงค์เรียกว่า "อิทธิบาท 4" ประกอบด้วย ฉันทะ พิจารณาในสิ่งนั้น วิริยะ เพียรประกอบในสิ่งนั้น จิตตะ เอาใจใส่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

ปัญญา ใช้บางยาง (2548: 50) ได้กล่าวถึงอิทธิบาท 4 ไว้เป็น 2 นัย คือนัยแห่งพระสูตรและนัยแห่งพระอภิธรรม จะแสดงไปในทางโลกุตระ ในที่นี้เป็นการแสดงตามนัยแห่งพระสูตร



ความหมายของอิทธิบาท มีดังนี้ความพอใจ การทำความพอใจ ความใคร่เพื่อจะทำ ความฉลาด ความพอใจในธรรม นี้เรียกว่า ฉันทะ ความปรารถนาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุทธสาหะ ความอดทน ความเข้มแข็ง ความหมั่นความก้าวหน้าไปอย่างไม่ท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ไม่ทอ้งทิ้งธุระ ความประคับประคองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ วิริยทรัพย์ วิริยพละ สัมมาวายามะ นี้เรียกว่า วิริยะ จิต มโน มานัส มโน วิญญูณ ชาติ นี้เรียกว่า จิต ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลง ความวิจยธรรม สัมมาทิฐฐิ นี้เรียกว่า วิมังสา

ปิ่น มุฑุกันต์ (2539: 266) ได้กล่าวว่า อิทธิบาท หมายถึง อิทธิ แปลว่า ทางปฏิบัติ รวมกันเข้าเป็นศัพท์เดียวกัน อิทธิบาท แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดฤทธิ์ ฤทธิ์ของคนสามัญก็คือ การทำงานให้สำเร็จสมประสงค์ เพราะฉะนั้น อิทธิบาทจึงแปลว่า คุณเครื่องสำเร็จความประสงค์ หรือ อีกอย่างคือ ปฏิปทาแห่งความสำเร็จ

สุชีพ ปุญญานุภาพ (2539: 676) ได้กล่าวว่า อิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องให้บรรลุ ความสำเร็จ 4 อย่างด้วยกัน ได้แก่ ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ ความเพียร จิตตะ เอาใจใส่ วิมังสา ใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวน แสดงความต่างกัน เพียงฝ่ายพระอภิธรรมเจริญโลกุตตร ประกอบด้วยอิทธิบาท

จากความหมายของหลักอิทธิบาท 4 พอสรุปได้ว่า เป็นหลักธรรมที่ทำให้ประสบ ความสำเร็จเป็นบันไดแห่งความสุขและความสำเร็จของการทำงานเมื่อคนเราเมื่อเกิดความรัก ความพอใจ ขยันหมั่นเพียร ความเอาใจใส่ ใคร่ครวญอยู่เสมอ การทำงานย่อมมีประสิทธิภาพและคนทำงาน ก็ย่อมมีความสุขตามมา

## 2.2.2 องค์ประกอบของอิทธิบาท 4

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542: 842-844) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ อิทธิบาท 4 ไว้ดังนี้

1) ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักใคร่ในสิ่งที่ทำ และพอใจฝึกฝน รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุ กล่าวอย่างง่าย คือ การรักงานและรักจุดหมายของงาน กล่าวให้ลึกกลงไปในทางธรรมว่า ความรักความใฝ่ใจปรารถนา ต่อภาวะดีงาม งานเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้นๆ ของงานนั้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงาม นั้น เมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินหน้าไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปีติ เป็นความเอิบอ้อมใจ ครั้นสิ่งหรือ งานที่ทำนั้นบรรลุจุดหมายก็รับโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึกโปร่งโล่งผ่องใสเบิกบานแผ่ ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต

ถ้าสามารถปลุกเร้าฉันทะให้เกิดอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้นเมื่อ รักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะนำแล้วก็ต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้นของงานนั้น ไม่หวังพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ชาน ไม่ส่าย ฉันทสมาธิ จึงเกิด โดยนัยนี้ และพร้อมกับประธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่มาด้วย

2) วิริยะ แปลว่า ความอดทน อดทนอดกลั้น บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่ หวั่น กลัวต่ออุปสรรคและยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่

เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลาเท่านั้นปีเท่านั้นเดิน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่เขาเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงทุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมบัติก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็นวิริยสมาธิ พร้อมทั้งมีประธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

3) จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝักคิดเรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรเรื่องๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้น งานนั้น ชลุภังคอยู่ทั้งวันทั้งคืนไม่เอาใจใส่ร่างกายแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมนวัน ลืมคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมทำให้เกิดสมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นคง สนทนในกิจที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่า จิตตสมาธิ พร้อมกันนั้นก็เกิดประธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

4) วิมังสา แปลว่าความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมังสาเป็นพวกชอบคิด ค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณา ทดสอบไป เช่นคิดว่าผลนี้เกิดจากสาเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านั้น ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่เราคาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่มั่นคงไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่านไม่วอกแวก และ มีกำลังว่า วิมังสาสมาธิ ซึ่งจะมีประธานสังขาร คือ เพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย เช่นเดียวกับสมาธิข้ออื่น

พิทุร มลิวลย์ (2540: 19–20) กล่าวถึงองค์ประกอบของอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น คือเมื่อทำอะไรด้วยความพอใจด้วยความรักใคร่ในสิ่งนั้น ทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ ไม่เบื่อหน่ายในกิจที่ทำ เรียกว่า เต็มใจ วิริยะ ความเพียรประกอบสิ่งนั้น คือ เมื่อทำอะไรก็ทำด้วยความขยันหมั่นเพียรด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน ไม่ทอดทิ้งกิจที่ทำนั้น เรียกว่า แข็งใจ

จิตตะ ความเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ไม่วางธุระ คือ เมื่อทำอะไรด้วยความรู้จักไตร่ตรอง ทำด้วยปัญญา รู้จักพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาสาเหตุด้วยความรอบคอบ หรือเรียกว่า เข้าถึง วิมังสา ความหมั่นตรึกตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น เมื่อสิ่งใดทำด้วยความรู้ จักไตร่ตรองรู้จักพิจารณาใคร่ครวญ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ หรือ เข้าใจ

แสงอรุณ โปร่งธุระ (2539: 228–229) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท หมายถึงหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการนั้นๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาทหรือธรรมที่ทำให้ถึงความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้น ทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจการหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จหรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยันหมั่นประกอบหมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา

ใคร่ครวญ ตรวจสอบตรรกะเหตุผลและตรวจสอบข้อห้อยนเกินเลย บกพร่อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้น ไม่รู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

จากองค์ประกอบของอิทธิบาท 4 หมายถึงคุณธรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยหวังความสำเร็จในสิ่งใดต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท 4

### 2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พระมหาสมคิด โครธา (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การใช้อิทธิบาท 4 ในการเรียนของพระนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย" ผลการศึกษาพบว่าพระนิสิตสถานภาพแตกต่างกันมีการใช้อิทธิบาท 4 แตกต่างกัน พระนิสิตที่เป็นพระภิกษุมีการใช้อิทธิบาท 4 ในการเรียนด้านฉันทะ ด้านจิตตะ แตกต่างกับพระนิสิตที่เป็นสามเณร และทางด้านวิริยะ กับด้านวิมังสา ไม่แตกต่างกัน และพระนิสิตชั้นปีที่ 4 มีการใช้อิทธิบาท 4 แตกต่างกับชั้นปีที่ 1 ชั้นปีที่ 2 และชั้นปีที่ 3 พิจารณาแล้วพบว่า พระนิสิตชั้นปีที่ 4 มีการใช้อิทธิบาท 4 ในการเรียน ด้านฉันทะและด้านวิริยะ แตกต่างกับพระนิสิตชั้นปีที่ 1, 2 และ 3 ส่วนจิตตะและด้านวิมังสาไม่แตกต่างกัน

พระมหาสุพันธ์ กิตติสทโท (สายพิมพ์พงษ์) (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ในการทำงาน ศึกษากรณีผู้ทำเครื่องปั้นดินเผาตำบลเกวียน จังหวัดนครราชสีมา" ผลการศึกษาพบว่า ธรรมะที่เรียกว่า อิทธิบาท 4 เป็นธรรมะที่แสดงให้เห็นถึงหลักการการทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้และสามารถนำไปใช้ในการประกอบกิจการและอาชีพได้ทุกประเภท ส่วนผลจากการศึกษาในพื้นที่ตำบลเกวียนของกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพทำหัตถกรรมเครื่องปั้นดินเผานั้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างชาวตำบลเกวียนได้ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการทำงานครบทุกองค์ประกอบ คือ มีความพึงพอใจ มีความรักในอาชีพการงานคือฉันทะ มีความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่น วิริยะ มีการเอาใจใส่ดูแล จิตตะมีการพิจารณาหาช่องทางในการปรับปรุงให้เหมาะสม วิมังสา ซึ่งผลจากการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ทำให้ชาวตำบลเกวียนได้ทำงานในอาชีพที่ตนเองรักอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งความสำเร็จในกิจการงานอาชีพ และกลุ่มที่เลิกหรือหยุดกิจการนั้น มักบกพร่องในการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ข้อใดข้อหนึ่ง โดยเฉพาะข้อ ฉันทะ และวิริยะ กับเมื่อวิเคราะห์ถึงกลุ่มที่มีพื้นฐานอาชีพ พบว่าทั้ง 3 กลุ่ม สามารถประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ในการประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี

พระมหาวุฒิกิจ บัวทอง (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การใช้อิทธิบาท 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7 " ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 7 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อิทธิบาท 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนครู ที่มีสถานภาพต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับอิทธิบาท 4 ต่างกัน และผู้มีประสบการณ์ทำงานต่างกันก็มีความเห็นเกี่ยวกับอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนไม่ต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิริยะมีความแตกต่างกัน

ชาตรี แนวจำปา (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "การประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร" ผลการศึกษาพบว่า

บุคลากรมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ และด้านจิตตะ ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก สำหรับการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ที่มีความแตกต่างกัน มีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติหน้าที่โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคคลที่อายุ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 โดยภาพรวมแตกต่างกัน สรุปว่า ทุกคนต้องใช้อิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงานปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรมานะบากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ

บุญมี บุญเยี่ยม (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาการนำอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการทำงานศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด" ผลการศึกษา พบว่า พนักงานศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ตมีการนำหลักอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยแรงจูงใจภายนอก การนำอิทธิบาท 4 ไปใช้ ต้องสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นในใจเป็นเบื้องต้นก่อนให้เกิดความที่จะทำงานนั้นๆ จากนั้นต้องใช้วิริยะเพื่อจะอดทนต่ออุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ทำงานต้องมีจิตตะ คือความตั้งใจและเอาใจใส่ในงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ทำ และสุดท้าย วิมังสา คือการพิจารณาไตร่ตรองงานที่ทำอย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบตรวจตราข้อบกพร่องเพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

มาริษา ชุกิตติพงษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "คุณภาพชีวิตในการทำงาน อิทธิบาท 4 และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์" ผลการศึกษา พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และอิทธิบาท 4 อยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีระดับการศึกษาและอายุงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน สถานภาพสมรสต่างกัน อายุงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน คุณภาพชีวิตในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การอิทธิบาท 4 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้า และความมั่นคง ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม อิทธิบาท 4 ด้านฉันทะ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้

สฤติย์ รัชปต์ย์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการศึกษาเล่าเรียนของนักศึกษาคฤหัสถ์" ผลการศึกษาพบว่า ความเข้าใจในองค์ประกอบของอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ คือความพึงพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร จิตตะ คือ ความเอาใจฝักใฝ่ วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง นักศึกษาคฤหัสถ์ส่วนใหญ่ มีความเข้าใจความหมายที่ถูกต้องตรงกัน ด้านวิธีการปฏิบัติ นั้น พบว่า นักศึกษาคฤหัสถ์ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่คล้ายคลึงกันว่า ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น เป้าหมายที่ตั้งไว้คือ การประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ ต้องเริ่มที่ฉันทะให้เกิดขึ้นในใจก่อนเพื่อรักชอบที่จะทำสิ่งนั้น จากนั้นต้องใช้วิริยะใช้ความพยายามสุดความสามารถ และต้องอาศัย จิตตะ คือ การเอาใจใส่จดจ่อต่อสิ่งที่ตนทำ หากเกิดปัญหาอุปสรรคก็ต้องใช้วิมังสา คือ การไตร่ตรองหาเหตุผลพยายามแก้ไขปัญหานั้น การงานก็จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

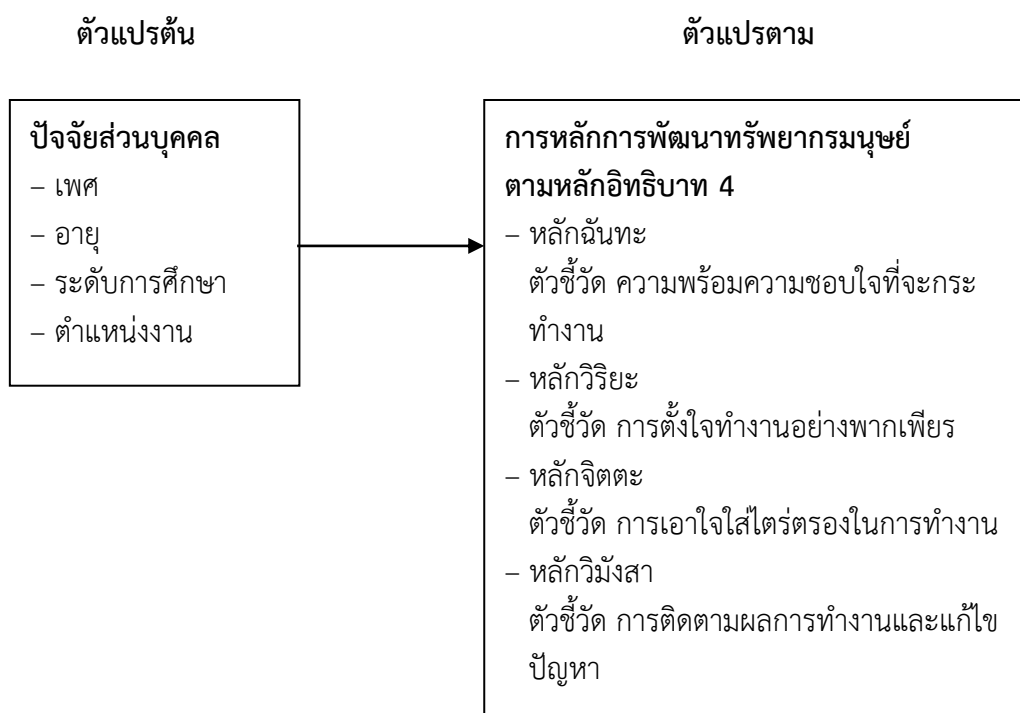
สิทธิชัย เตชาสีทธิ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท 4 ในการปฏิบัติราชการ: ศึกษากรณีข้าราชการศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช" ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการเพศชายและหญิง มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท 4 อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับการศึกษาทั้งต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท 4 อยู่ในระดับสูง สำหรับข้าราชการเพศชายและเพศหญิง มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน และข้าราชการที่มี

การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะด้านวิมังสา ส่วนผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท 4 ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า หลักธรรมที่สามารถนำมาใช้พัฒนางานและพัฒนาคนในองค์กร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จ เพราะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต้องเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน โดยมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะหลักธรรมอิธิบาท 4 เป็นหลักที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม นำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

## 2.4 กรอบแนวความคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวความคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 เป็นการศึกษาการพัฒนาของบุคลากรของสำนักราชเลขาธิการ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 82 คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถจำแนกออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ แบ่งตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

#### 3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง จากข้อมูลบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ ทั้งหมด 82 คน แสดงด้วยจำนวนร้อยละ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
– ชาย	29	35.4
– หญิง	53	64.6
2. อายุ		
– ต่ำกว่า 30 ปี	37	45.1
– 31–40 ปี	20	24.4
– 41–50 ปี	13	15.9
– มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	12	14.6

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
– ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	11.0
– ปริญญาตรี	25	30.5
– ปริญญาโท	42	51.2
– อื่นๆ	6	7.3
4. ตำแหน่งงาน		
– ผู้บริหาร	2	2.4
– วิทยากร/เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป	41	50.0
– เจ้าพนักงานธุรการ	27	32.9
– อื่นๆ	12	14.6

จากตารางที่ 1 เป็นการแสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับจำนวน ร้อยละ ของบุคลากร จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายแยกแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1) เพศของบุคลากรในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4

2) อายุ ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมามีช่วงอายุ 31–40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 ช่วงอายุ 41–50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

3) การศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาเป็นการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และอื่นๆ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3

4) ตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นวิทยากร จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาลงเป็นตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 ตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4

### 3.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ประกอบด้วย หลักฉันทะ คือ ความพอใจ ความรัก ความชอบ ความสนใจในสิ่งที่ทำ คือ มีใจรักการทำงาน เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจการใดแล้วก็จะมีจิตใจรักในงานนั้น หลักวิริยะ คือ ความขยันหมั่นเพียรพยายามทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานด้วยความอุตสาหะอดทน ทำงานเต็มกำลังความสามารถ ด้านจิตตะ คือ การเอาใจใส่งานที่ทำ หมั่นตรวจตรา ไม่ทิ้งงานจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย หลักวิมังสา คือ การพิจารณาไตร่ตรองด้วยปัญญาหาวิธีการแก้ไขทำงานให้ดียิ่งขึ้น แสดงด้วยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 2–6

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักอิทธิบาท 4	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D	
1. หลักฉันทะ	3.9530	1.13680	มาก
2. หลักวิริยะ	3.7650	.79650	มาก
3. หลักจิตตะ	3.8410	.76660	มาก
4. หลักวิมังสา	3.6510	.78220	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.8025</b>	<b>.87053</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ มีผลระดับการปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.8025 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักฉันทะ

หลักฉันทะ	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D	
1. ท่านมีความพอใจกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน	3.39	.782	
2. ท่านรักและพอใจในการที่จะได้รับการพัฒนาตนเอง	4.21	.662	
3. ท่านพึงพอใจในหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่	3.90	.747	
4. ท่านมีความพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเองทั้งกายและใจ	4.23	.671	
5. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย	3.99	.676	
6. ท่านมีความพอใจที่สำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.35	.4384	
7. ท่านพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ	4.15	.803	
8. สำนักราชเลขาธิการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา	3.46	.932	
9. สำนักราชเลขาธิการมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.68	.788	
10. สำนักราชเลขาธิการมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	4.17	.979	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3.9530</b>	<b>1.13680</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 3 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนัก  
ราชเลขาธิการ ตามหลักฉันทะ ในภาพรวมทุกด้านมีผลระดับการปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$   
เท่ากับ 3.9530 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนสูงสุดคือ สำนักราชเลขาธิการมีการ  
พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .4348 ซึ่งอยู่  
ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ มีความพอใจกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน  
ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .782 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักวิริยะ

หลักวิริยะ	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D	
1. สำนักราชเลขาธิการมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร	3.74	.798	
2. สำนักราชเลขาธิการมีความพยายามพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	3.82	.722	
3. สำนักราชเลขาธิการจัดกิจกรรมให้ความรู้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	3.91	.706	
4. สำนักราชเลขาธิการมีกิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากร พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	3.56	.787	
5. ท่านมีความตื่นตัวในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.84	.638	
6. ท่านพยายามพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ ชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.10	.659	
7. ท่านพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนางาน ที่ปฏิบัติอยู่	3.95	.784	
8. สำนักราชเลขาธิการมีการอบรมเพื่อพัฒนางานให้ดี ยิ่งขึ้นเสมอๆ	3.79	.91.3	
9. ท่านได้รับการสนับสนุนที่จะให้เกิดการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	3.60	.769	
10. สำนักราชเลขาธิการมีการสนับสนุนการใช้หลักการ ทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการพัฒนาตนและ พัฒนางาน	3.34	1.189	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3.7650</b>	<b>.79650</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนัก  
ราชเลขาธิการ ตามหลักวิริยะ ในภาพรวมทุกด้านมีผลระดับการปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$   
เท่ากับ 3.7650 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนสูงสุดคือ พยายามพัฒนาตนเองให้เกิด

ความเชี่ยวชาญชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .659 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีคะแนนน้อยที่สุดคือ การสนับสนุนการใช้หลักการทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการพัฒนาตนและพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.34 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ 1.189

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักจิตตะ

หลักจิตตะ	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D	
1. สำนักราชเลขาธิการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	3.77	.806	
2. ท่านพิจารณาศักยภาพของตนเองเสมอๆ	3.78	.667	
3. ท่านตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อนำไปพัฒนางาน	3.82	.631	
4. สำนักราชเลขาธิการสนับสนุนการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ	3.45	.877	
5. ท่านฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ	3.90	.678	
6. ท่านศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา	3.89	.685	
7. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.26	.750	
8. สำนักราชเลขาธิการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.62	.870	
9. ท่านตรวจสอบงานอยู่เสมอๆก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับต่อไป	4.02	.651	
10. สำนักราชเลขาธิการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จของงาน	3.90	1.061	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3.8410</b>	<b>.76660</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ตามหลักฉันทะ ในภาพรวมทุกด้านมีผลระดับการปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.8410 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .76660 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนสูงสุดคือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .750 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีคะแนนน้อยที่สุดคือ สนับสนุนการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .877

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกเป็นหลักวิมังสา

หลักวิมังสา	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D	
1. สำนักราชเลขาธิการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม	3.33	.817	
2. สำนักราชเลขาธิการมีช่องทางการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว	3.32	.664	
3. สำนักราชเลขาธิการส่งเสริมการศึกษาต่อในสาขาต่างๆ เพื่อพัฒนางาน	3.65	.822	
4. สำนักราชเลขาธิการมีมาตรการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.45	.740	
5. ท่านคิดว่าสำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก	3.38	.811	
6. สำนักราชเลขาธิการได้พัฒนาให้ท่านมีความอดทนและใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา	3.73	.817	
7. ท่านมีการปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตนเอง	3.74	.783	
8. ท่านไต่ตรงการทำงานอยู่เสมอ	4.06	.759	
9. เมื่อเกิดปัญหาท่านใช้สติในการพิจารณาแก้ไขปัญหา	4.14	.647	
10. สำนักราชเลขาธิการมีคิดหาวิธีการปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	3.71	.962	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3.6510</b>	<b>.78220</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ตามหลักวิมังสา ในภาพรวมทุกด้านมีผลระดับการปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.6510 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .78220 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนสูงสุดคือ ไต่ตรงการทำงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .759 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีคะแนนน้อยที่สุดคือ มีช่องทางการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.32 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ .664

### 3.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก อิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการประกอบด้วยหลัก  
ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง  
แสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่ (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและ  
การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant  
Difference) โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7-10

3.3.1 สมมติฐานที่ 1 ประชากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ต่างกัน

#### ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามเพศ

หลักอิทธิบาท	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
หลักฉันทะ	1. ชาย	29	3.99	.494	.384	.739
	2. หญิง	53	3.94	.698	.368	.714
หลักวิริยะ	1. ชาย	29	3.79	.580	.310	.758
	2. หญิง	53	3.75	.521	.300	.765
หลักจิตตะ	1. ชาย	29	3.86	.511	.163	.871
	2. หญิง	53	3.84	.528	.165	.870
หลักวิมังสา	1. ชาย	29	3.68	.562	.404	.687
	2. หญิง	53	3.63	.507	.392	.697
รวม	1. ชาย	29	3.83	.486	.356	.723
	2. หญิง	53	3.79	.471	.353	.726

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน

3.3.2 สมมติฐานที่ 2 ประชากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ต่างกัน

**ตารางที่ 8** เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามอายุ

หลักอิทธิบาท	ความแปรปรวน	ss	df	ms	f	sig
หลักฉันทะ	ระหว่างกลุ่ม	.735	3	.245	.608	.612
	ภายในกลุ่ม	31.434	79	.403		
	รวม	32.169	82			
หลักวิริยะ	ระหว่างกลุ่ม	.878	3	.293	1.008	.394
	ภายในกลุ่ม	22.649	79	.290		
	รวม	23.527	82			
หลักจิตตะ	ระหว่างกลุ่ม	.201	3	.067	.242	.867
	ภายในกลุ่ม	21.627	79	.277		
	รวม	21.828	82			
หลักวิมังสา	ระหว่างกลุ่ม	1.312	3	.437	1.629	.190
	ภายในกลุ่ม	20.945	79	.269		
	รวม	22.257	82			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.225	3	.075	.326	.807
	ภายในกลุ่ม	17.931	79	.230		
	รวม	18.156	82			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 8 พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน

3.3.3 สมมติฐานที่ 3 ประชากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ต่างกัน

**ตารางที่ 9** เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามระดับการศึกษา

หลักอิทธิบาท	ความแปรปรวน	ss	df	ms	f	sig
หลักฉันทะ	ระหว่างกลุ่ม	.059	3	.020	.048	.986
	ภายในกลุ่ม	32.110	79	.412		
	รวม	32.169	82			
หลักวิริยะ	ระหว่างกลุ่ม	.651	3	.217	.740	.531
	ภายในกลุ่ม	22.876	79	.293		
	รวม	23.527	82			
หลักจิตตะ	ระหว่างกลุ่ม	1.428	3	.476	1.820	.150
	ภายในกลุ่ม	20.401	79	.262		
	รวม	21.829	82			
หลักวิมังสา	ระหว่างกลุ่ม	1.194	3	.398	1.474	.228
	ภายในกลุ่ม	21.063	79	.270		
	รวม	22.257	82			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.581	3	.194	.860	.466
	ภายในกลุ่ม	17.575	79	.225		
	รวม	18.156	82			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 9 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน

3.3.4 สมมติฐานที่ 4 ประชากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ต่างกัน

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามตำแหน่ง

หลักอิทธิบาท	ความแปรปรวน	ss	df	ms	f	sig
หลักฉันทะ	ระหว่างกลุ่ม	1.339	3	.446	1.129	.343
	ภายในกลุ่ม	30.830	78	.395		
	รวม	32.169				
หลักวิริยะ	ระหว่างกลุ่ม	.681	3	.227	.775	.511
	ภายในกลุ่ม	22.846	78	.293		
	รวม	23.527				
หลักจิตตะ	ระหว่างกลุ่ม	1.062	3	.354	1.329	.271
	ภายในกลุ่ม	20.767	78	.266		
	รวม	21.829				
หลักวิมังสา	ระหว่างกลุ่ม	.889	3	.296	1.082	.362
	ภายในกลุ่ม	21.368	78	.274		
	รวม	22.625				
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.941	3	.314	1.422	.243
	ภายในกลุ่ม	17.215	78	.221		
	รวม	18.156				

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 10 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน

ตาราง ที่ 11 แสดงความแตกต่างของระดับตำแหน่งในเรื่องอิทธิบาท 4 ของข้าราชการสำนัก  
ราชเลขาธิการ

I ตำแหน่งงาน J ตำแหน่งงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence interval	
				Lower Bound	Upper Bound
ผู้บริหาร วิทยากร	.398	.340	.647	-.49	1.29
เจ้าพนักงานธุรการ	.202	.344	.936	-.70	1.11
อื่นๆ	.205	.359	.940	-.74	1.15
วิทยากร ผู้บริหาร	-.398	.340	.647	-1.29	.49
เจ้าพนักงานธุรการ	-.196	.116	.338	-.50	.11
อื่นๆ	-.193	.154	.597	-.60	.21
เจ้าพนักงานธุรการ ผู้บริหาร	-.202	.344	.936	-1.11	.70
วิทยากร	.196	.116	.338	-.11	.50
อื่นๆ	.003	.163	1.000	-.42	.43
อื่นๆ ผู้บริหาร	-.205	.359	.940	-1.15	.74
วิทยากร	.193	.154	.597	-.21	.60
เจ้าพนักงานธุรการ	-.003	.163	1.000	-.43	.4

ตารางที่ 11 ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว โดยการเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยวิธี ของ พบว่าค่าเฉลี่ยของคำตอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

### 3.4 ตอนที่ 4 ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของ สำนักราชเลขาธิการ

ความเหมาะสมในการนำหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรของสำนักราชเลขาธิการมีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิ วัย นิสัย แต่มีสิ่งที่บุคลากรต่างมุ่งหวังและคาดหวัง คือ การพัฒนาผลงาน พัฒนาการศึกษา การพัฒนาตนเอง การช่วยกันขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยดูจากค่าคะแนนที่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก ซึ่งมาจากการใช้หลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานนั้นมีความสำเร็จหรือล้มเหลวมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา การแก้ไขปัญหาด้วยอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการจึงเป็นวิธีการสำหรับการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และประมวลผลจากการศึกษาโดยผลจากการตอบแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้



### 3.4.1 ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะในการใช้อธิบาย 4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักราชเลขาธิการ

3.4.1.1 ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอธิบาย 4 ของสำนักราชเลขาธิการ

จากการตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังนี้

1) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ไม่ถนัดทำให้เกิดการไม่พึงพอใจต่อการทำงาน

2) งานที่ทำมีความเร่งด่วนและซับซ้อน

3) ขาดความพึงพอใจในการบริหารงาน

3.4.1.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านฉันทะ

มีความพอใจ รัก ความชอบ ความสนใจในสิ่งที่ทำ คือ มีใจรักการทำงาน เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจการใดก็จะมีจิตใจที่รักในสิ่งนั้น ทำให้เกิดความยึดติดกับสิ่งเดิมๆ งานเดิมๆ ซึ่งมีปัญหางานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ไม่ถนัดทำให้พอใจในการทำงาน งานในหน้าที่เป็นงานเร่งด่วนและมีความซับซ้อน ไม่อยากรับผิดชอบ ขาดความพึงพอใจในการบริหารงาน

3.4.1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านวิริยะ

ความขยัน ความพยายามทำงาน มีความมุ่งมั่นที่ทำงานด้วยความอุตสาหะอดทน ทำงานเต็มความสามารถ แต่ปัญหาคือ ขาดความเอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติ มีความอดทนต่องานน้อย ขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ความเครียดจากการทำงาน ความมุ่งมั่นที่จะตื่นตัว ขาดการจริงจังไม่ติดตามงาน

3.4.1.4 ปัญหาและอุปสรรคด้านจิตตะ

การเอาใจใส่หมั่นตรวจตรา ไม่ทอดทิ้งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย แต่มีปัญหาขาดความเอาใจใส่ต่อผู้บุคลากร ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล ขาดการเอาใจที่จะพัฒนาตนเอง เล่นพรรคพวก เอาประโยชน์เฉพาะพวก ไม่เข้าใจและเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4.1.5 ปัญหาและอุปสรรคด้านวิมังสา

พิจารณาไตร่ตรองด้วยปัญญาเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีปัญหาใช้อารมณ์แก้ไขปัญหา ขาดความรอบรอบ ไม่ติดตามประเมินผลงาน

### 3.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเขียนตอบข้อเสนอแนะในการนำหลักอธิบาย 4 มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

บุคลากรต้องการให้มือบรมบ่อๆ ผู้บริหารควรมีใจเป็นกลางและฟังความคิดเห็นของทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว มีความซื่อสัตย์ ในการพัฒนาต้องเริ่มจากฉันทะก่อน ควรพัฒนาให้ต่อเนื่องเกิดความเคยชิน องค์การที่จะพัฒนาต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอให้จัดกิจกรรมส่งเสริมบุคลากร หน่วยงานและผู้บริหารต้องมีความขยันหมั่นเพียร เน้นการใช้หลักการตามพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมากขึ้น ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของความพากเพียร การฝึกบุคลากรมีความมุ่งมั่นเอาใจใส่กิจกรรมของหน่วยงาน ผู้บริหารควรติดตามงานที่ปฏิบัติ ด้วยการจัดกิจกรรมเอาใจใส่อยู่เสมอ ใช้จิตตะ

เพราะจะทำให้บุคลากรเอาใจใส่งานมีความซื่อสัตย์ เที่ยงตรงต่อเวลา รักลูกน้อง คอยช่วยเหลือเมื่อ  
เกิดปัญหา

## บทที่ 4

### บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการตามหลักอิทธิบาท 4 โดยแบ่งตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่งงาน โดยใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของสำนักราชเลขาธิการ จำนวน 100 คน สามารถเก็บแบบสอบถาม ได้ 82 ชุด ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

#### 4.1 สรุปผลการวิจัย

##### 4.1.1 สรุปผลการตอบแบบสอบถาม

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 ตำแหน่งวิทยากร จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

2) ความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.8025 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักฉันทะ ในภาพรวมทุกด้านมีผลค่าคะแนนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.9530 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิริยะ ในภาพรวมทุกด้านมีผลค่าคะแนนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.7650 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตตะ ในภาพรวมทุกด้านมีผลค่าคะแนนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.8410 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิมังสา ในภาพรวมทุกด้านมีผลค่าคะแนนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.6510 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

ดังนั้นสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ อยู่ในระดับมาก

4.1.2 สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ไม่มีผลต่อการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้

1) บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ แตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

2) บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ แตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

3) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ แตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในทุกด้าน

4) บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ แตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในทุกด้าน

จากการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) สำนักราชเลขาธิการมีการใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 อยู่ในระดับมากทุกด้าน และไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ได้นำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการทำงานในทุกหลักประกอบด้วย หลักฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ดังนั้นส่งผลให้บุคลากรของสำนักราชเลขาธิการ มีความพอใจ ความรัก ความชอบ ที่พัฒนาตนเองทั้งทางกายใจ มีความตื่นตัวในการทำงาน มุ่งมั่นที่จะทำงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ หมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องอยู่เสมอ เอาใจใส่ต่องาน อดทนต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หาวิธีการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้สำนักราชเลขาธิการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สำนักราชเลขาธิการมีมาตรฐานการบริหาร ทั้งนี้ เป็นผลเนื่องมาจาก

2) สำนักราชเลขาธิการได้ใช้ยุทธศาสตร์ตามแนวพระราชดำริและหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเข้ามามีใช้ คือ การมีนโยบายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นำไปปฏิบัติได้ ด้วยค่านึงถึง หลักการทำงานต่างๆ ต้องใช้การพิจารณาอย่างเป็นองค์รวมค่านึงถึงผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดรู้คุณค่า มีความรักความสามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต และนำมาแปลงเป็นนโยบายโดยกำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางขององค์การ และมีการ

ถ่ายทอดเป็นที่รับรู้ทั่วถึงกันทั้งองค์การที่จะต้องดำเนินการตามแบบอย่างพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในหลักการที่พระราชทานไว้

3) สำนักราชเลขาธิการเน้นให้ผู้ปฏิบัติเน้นการทำงานตามหลักการทรงงาน คือ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ค้นหารายละเอียดต่างๆ อย่างรอบคอบและครบถ้วน ก่อนที่จะนำความกราบบังคมทูลพระกรุณาในทุกเรื่องมีความพากเพียรและมุ่งมั่นที่จะทำงานรับใช้ใต้เบื้องพระยุคลบาทอย่างเต็มความสามารถ และพัฒนาตนเองเป็นลำดับแรกก่อนที่จะไปถ่ายทอดให้ความรู้กับบุคคลที่ร่วมงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นหลักการของอิทธิบาท 4 อันประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา

## 4.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์การเป็นอย่างยิ่ง และจากการศึกษานี้จะพิจารณาการนำหลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละหลักอิทธิบาท 4 ดังนี้

### 4.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักของฉันทะ

จากการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขาธิการ ในเรื่องของฉันทะ ซึ่งให้ความเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากร เกิดและมีความพอใจในหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รักและพอใจที่จะได้รับการพัฒนาตนเอง เพื่อนำความรู้มาใช้ในหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ กระตือรือร้นพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านร่างกายใจ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมที่จะพัฒนางาน และบุคลากรมีความพอใจที่สำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาอยู่เสมอ สร้างการพัฒนาระบบงานด้วยการทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงานและนโยบายขององค์การ และสำนักราชเลขาธิการมีการจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การอยู่เสมอ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ฉันทะ หมายถึง ความพึงพอใจ ความรัก ความชอบ ความสนใจในที่ทำ การรักงาน รักเพื่อนร่วมงาน รักผู้บริหาร รักองค์การ โดยแสดงออกเมื่อได้ทำงานไม่ว่าจะเป็นงานที่มีความยากลำบากแค่ไหนก็มีความรักที่จะกระทำอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติรี แนวจำปา ที่ศึกษาเรื่อง"การประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร" พบว่า ฉันทะ เป็นเรื่องของความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

### 4.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักวิริยะ

จากการศึกษาพบว่า มีความเห็นเรื่องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของวิริยะ เป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากหลักการนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นแบบอย่าง และได้พระราชทานบทพระราชนิพนธ์ เรื่อง พระมหาชนก ที่เน้นให้ประชาชนเกิดความวิริยะหรือหลักการประกอบความเพียรชอบ ข้าราชการสำนักราชเลขาธิการได้น้อมนำมาใช้เป็นหลักการสำหรับการปฏิบัติงาน โดยที่สำนักราชเลขาธิการสร้างความพร้อมที่จะพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นข้าราชการต้นตัวในการพัฒนาตนเอง ส่วนบุคลากรมีความ

ตื่นตัวพร้อมที่จะพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา ฝึกฝนพยายามพัฒนาตนเองให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติอย่างเต็มศักยภาพ สำนักพระราชเลขาธิการมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการอย่างต่อเนื่องโดยให้ความสำคัญกับงบประมาณและแผนงานที่ตั้งไว้ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้นำหลักวิธีะมาใช้ในการพัฒนางาน เพราะหลักวิธีะ หมายถึง ความเพียร ความขยัน ความพยายาม ความมุ่งมั่นที่จะทำงานด้วยความอุตสาหะอดทน

ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญมี บุญเอี่ยม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาการนำอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการทำงานของศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด" พบว่า วิธีะ คือความพากเพียร ในการทำงานต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ได้ บางคนทำงานจนเลยเวลาปกติเช่น เมื่อเกิดขัยการสื่อสารขัดข้องไม่สามารถใช้งานได้ พนักงานยังอยู่คอยช่วยเหลือแก้ไขจนกว่าจะช่วยงานได้แสดงว่าพนักงานมีความขยันหมั่นเพียรทำงานอย่างต่อเนื่องนึกถึงประโยชน์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ ดังตัวอย่างของสำนักพระราชเลขาธิการ กรณีการถวายงาน หากต้องพระราชประสงค์ข้อมูลประกอบพระบรมราชวินิจฉัย หรือพระราชประสงค์ในเรื่องใด ก็ช่วยกันทำงานอย่างท้อถอย ไม่ทอดทิ้งกัน ไม่ว่าจะเป็นเวลาใดก็ตาม

#### 4.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักจิตตะ

จากการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการ ในหลักจิตตะ ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยสำหรับการทำงานในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารและข้าราชการให้ความสำคัญกับการทำงานที่ต้องอาศัยหลักจิตตะเป็นหลักที่จะต้องเอาใส่ใจงานอยู่เสมอ สำนักพระราชเลขาธิการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีระบบที่ตรวจสอบให้บุคคลมีการเอาใส่ใจการพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ เมื่อเกิดปัญหาก็หมั่นตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตนเองเพื่อพัฒนางานของตน ฝึกฝนตนเองให้มีความรู้พร้อมที่จะมาสนับสนุนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือหนังสือที่จำเป็น มาพัฒนาองค์ความรู้และองค์การ ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารเอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมทำงานร่วมกันเป็นทีม ฉะนั้นจิตตะ มีความหมายว่า การเอาใจใส่งานที่ทำหมั่นตรวจตราอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความรอบคอบสมบูรณ์ในการทำงานมากที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญมี บุญเอี่ยม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ศึกษาการนำอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการทำงานของศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด" พบว่า จิตตะ คือเอาใจฝึกฝนไม่ทอดธุระ เอาใจใส่อย่างจริงจัง มีจิตจดจ่อผูกพันในเรื่องนั้น กรณีสำนักพระราชเลขาธิการ พบการเอาใจใส่ต่องานหรือจิตตะเป็นอย่างมากเพราะงานที่จะต้องกราบบังคมทูลพระกรุณานั้น เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนผิดไม่ได้เช่น งานด้านกฎหมาย งานแต่งตั้ง หากเกิดความไม่สมบูรณ์ก็จะทำให้มีปัญหาตามมาได้

#### 4.2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักวิมังสา

จากการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักพระราชเลขาธิการ ในหลักวิมังสา ซึ่งให้ความสำคัญในระดับมาก เพราะผู้บริหารและข้าราชการต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนา ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่าง

เหมาะสม มีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีพัฒนามากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาการทำงาน หาวิธีการต่างๆ มาพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของตน ใฝ่ตรงการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ โดยใช้กำลังสติปัญญา หาวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะวิมังสา หมายถึงการ พิจารณาไตร่ตรองโดยให้ปัญญาแก้ไขปัญหาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับ พระธรรมปิฎกให้ความหมายว่า วิมังสา คือหมั่นใช้สติปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตราหาเหตุ ตรวจสอบด้วยปัญญา และพระพรหมมิ่งคลาจารย์ ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ถึงข้อผิดพลาดข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาอุปสรรค เป็นการแสดงถึงการใช้ปัญญาในการพิจารณา ไตร่ตรองก่อนที่จะปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

### 4.3 ข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของสำนักราชเลขานุการข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 4.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่า องค์การมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องและไม่แตกต่างจากผลงานวิจัยข้างต้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปพิจารณาประกอบการกำหนดแนวทางปฏิบัติเชิงนโยบายในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ดังนี้

1) หลักอิทธิบาท 4 หลักของฉันทะ องค์การต้องเปิดโอกาสให้มีบุคลากรสำรวจตนเองว่า มีความชอบหรือศรัทธางานด้านใด แล้วพัฒนาส่งเสริมไปในด้านนั้นโดยมีการตั้งคำถามว่า งานนี้คืออะไร ทำงานเพื่ออะไร มีความสุขหรือไม่ หากงานที่ทำอยู่ไม่ใช่งานที่รักหรือชอบก็ควรมีวิธีการทางเลือกค้นหาและปรับเปลี่ยน หรือปรับศรัทธาของให้เข้ากับงานที่ทำอยู่ ซึ่งจะต้องมีนโยบายตั้งแต่การรับสมัครเข้าทำงาน พิจารณาถึงคุณสมบัติ คุณวุฒิ และพิจารณาวางบุคคลเหล่านั้นให้เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมทั้ง มีนโยบายการหมุนเวียนสลับตำแหน่ง เพื่อจะได้เป็นการค้นหาคำตอบว่าแต่ละคนมีความคิดและความรักต่องานในตำแหน่งใด แต่อย่างไรก็ตาม งานแต่ละอย่างนั้น ไม่มีสามารถตอบสนองความชอบหรือความต้องการของทุกคนได้ ดังนั้น จึงต้องสร้างระบบที่ให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน และมีความสุขกับงาน โดยกำหนดเป็นนโยบายและการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางแนวทางการทำงานเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการปรับปรุงนโยบายให้เกิดความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2) หลักอิทธิบาท 4 หลักวิริยะ งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความขยันหมั่นเพียร ความวิริยะจึงเป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่จะนำคุณไปสู่ความสำเร็จได้ องค์การจึงต้องสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง หมั่นฝึกฝนตนเอง เพื่อสามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้กับงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ที่จะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจปฏิบัติตามได้ความสัมพันธ์กับผู้อื่น องค์การควรสนับสนุนให้กิจกรรมส่งเสริม

และสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มในองค์กร

พัฒนาสารสนเทศให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้มีช่องทางการสื่อสารอย่างสะดวก รวดเร็ว หากมีปัญหาจะได้ติดต่อสื่อสารได้อย่างทันท่วงที ใช้นวัตกรรมให้เป็นประโยชน์ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสามัคคี

3) หลักอิทธิบาท 4 หลักจิตตะ คือ สติ ความรอบคอบและความรับผิดชอบที่จะตามมา ซึ่งเมื่อมีทั้งฉันทะและวิริยะแล้ว จิตตะจะเป็นเสมือนรั้วของเส้นทางที่ไม่ให้ไขว้เขวออกนอกทางสู่ความสำเร็จได้ จึงต้องตรวจตรางานของตัวเอง ทั้งที่ทำแล้วและยังไม่ได้ทำ ทั้งนี้ การทำงานที่จะเกิดสมาธิได้นั้น องค์กรต้องสร้างบรรยากาศแวดล้อมต่างๆ ให้เหมาะเอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่นและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ยอมรับ รับฟัง อดทน เพื่อได้รับความคิดที่ดีมีประโยชน์ต่อการทำงานและเมื่อบุคคลใดที่ปฏิบัติดีแล้วต้องพิจารณาให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสมกับความสามารถและเป็นธรรม

4) หลักอิทธิบาท 4 วิมังสา แปลว่า การพินิจพิเคราะห์ หมายความว่า ทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ใช้ปัญญาพิจารณา องค์กรควรสนับสนุนให้บุคลากรเปิดโอกาสพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาศึกษาฝึกอบรม ศึกษาต่อในหลักสูตรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศเมื่อบุคคลนั้นนำมาความรู้มาใช้พัฒนาองค์กรแล้วต้องตอบแทนความรู้ความสามารถ อย่างโปร่งใส เป็นธรรมด้วยการให้เงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดและการปฏิบัติได้

#### 4.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) สำนักราชเลขาธิการ ควรนำหลักอิทธิบาท 4 มาเป็นหัวข้อในการจัดฝึกอบรม โดยให้เป็นเนื้อหาหลักสูตรที่เข้มข้นบรรยายโดยผู้บริหารสำนักราชเลขาธิการ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน สอดแทรกสาระด้วยการปฏิบัติที่ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี ในการนำหลักอิทธิบาท 4 สำหรับการทำงาน

2) ควรศึกษาหลักพุทธธรรมอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 ไตรสิกขา เพื่อนำผลการวิจัยมาบูรณาการเพื่อประยุกต์ใช้สำหรับการทำงานและพัฒนาองค์กรได้ต่อไป



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย-บาลี

#### ก. เอกสารชั้นปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาเตปิฎก 2500. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535.

#### ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ

จิระ หงส์ลดาธมภ์. แนวความคิดและหลักการ ขอบข่าย ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่

31. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533.

เชาว์ โรจนแสง. องค์การและการจัดการ หน่วยที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและจัดคนมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ประชาสัมพันธ์สยาม, 2549.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัทการประชุมช่าง

จำกัด, 2546.

บุญมี แทนแก้วและคณะ. พุทธศาสน์-ปรัชญา. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, 2538

บุญเลิศ ไพรินทร์. พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

พลเรือน, 2538.

ปัญญา ใช้บางบาง. ธรรมาธิบายหลักธรรมในพระไตรปิฎก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา,

2548.

ปิ่น มุกข์กันต์. แนวสอนธรรมะตามหลักสูตรนักธรรมตรี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช

วิทยาลัย, 2535.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ

สวนดุสิต, 2538.

พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรตถิรธมโม). รัฐศาสตร์ในพระไตรปิฎก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2548.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). พุทธวิธการบริหาร. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ

ราชวิทยาลัย, 2546.

\_\_\_\_\_. พจนานุกรมของท่านปัญญานันทะ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ม.ป.ป.

\_\_\_\_\_. การงานที่เป็นสุข. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสภา, 2549.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา, 2543.
- \_\_\_\_\_. การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมล คีมทอง, 2539.
- \_\_\_\_\_. พุทธธรรม (ฉบับเดิม). พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมมิกจำกัด, 2545.
- \_\_\_\_\_. จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สหธรรมมิก, 2549.
- \_\_\_\_\_. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546.
- \_\_\_\_\_. การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, 2542.
- \_\_\_\_\_. ธรรมะกับการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, 2543.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). การเพิ่มประสิทธิภาพในการงาน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2549.
- \_\_\_\_\_. ธรรมบุญชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 46. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2545.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2542.
- สมาน รังสีโยกฤษฏ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน, 2530.
- เสน่ห์ จัยโต และคณะ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 5. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- แสงอรุณ โปรงอรุณ. พุทธศาสน์. กรุงเทพฯ: ฝ่ายเอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการสถาบันราชภัฏธนบุรี, 2539.

## วิทยานิพนธ์

- ชาตรี แนวจำปา. การประยุกต์ใช้อธิบาท 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- บุญมี บุญเอี่ยม. ศึกษาการนำอธิบาท 4 ไปใช้ในการทำงานศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมหาอุตุมกร บัวทอง. การใช้หลักอธิบาท 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2542.
- พระมหาสมคิด โครธา. การใช้อธิบาท 4 ในการเรียนของพระนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

- พระสุนันท์ กิตติสทโท (สายพิมพ์พงษ์). การประยุกต์ใช้อธิบาศ 4 ในการทำงาน ศักยภาพผู้ทำเครื่องปั้นดินเผาบ้านเกวียน จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551.
- มาริษา ชุกิตตพงษ์. คุณภาพชีวิตในการทำงาน อธิบาศ 4 และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) .บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- สถิต รัชปต์ย์. การประยุกต์หลักอธิบาศ 4 ไปใช้ในการเล่าเรียนของนักศึกษาคหฬส. ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2548.
- สิทธิชัย เดชาสิทธิ์. ผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาศ4 ในการปฏิบัติราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2549.

ภาคผนวก  
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท๔: กรณีศึกษาสำนักพระราชเลขานุการ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท๔:กรณีศึกษา สำนักพระราชเลขานุการ ซึ่งเป็นการวิจัยในหลักสูตรนักบริหารการทูต

แบบสอบถามนี้ ใช้สำหรับหาข้อมูลในการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทุกกรณี และขอให้ตอบคำถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ สำนักพระราชเลขานุการ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

แบบสอบถามมี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อิทธิบาท4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสำนักพระราชเลขานุการ โดยมีค่าระดับความคิดเห็นดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวระดับน้อยที่สุด

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแบบสอบถามที่ท่านคิดเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการใช้อิทธิบาท4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพระราชเลขานุการ

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริง

- |                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| 1 เพศ           | <input type="checkbox"/> ชาย               | <input type="checkbox"/> หญิง                        |
| 2 อายุ          | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 31 ปี     | <input type="checkbox"/> 31-40 ปี                    |
|                 | <input type="checkbox"/> 41-50 ปี          | <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปีขึ้นไป         |
| 3 ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี  | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี                   |
|                 | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท          | <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....                 |
| 4 ตำแหน่งงาน    | <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร         | <input type="checkbox"/> วิทยากร /นักจัดการงานทั่วไป |
|                 | <input type="checkbox"/> เจ้าพนักงานธุรการ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....                 |

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อิทธิบาท4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักราชเลขาธิการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักฉันทะ</b>					
1. ท่านมีความพอใจกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน					
2. ท่านรักและพอใจในการที่จะได้รับการพัฒนาตนเอง					
3. ท่านพึงพอใจในหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่					
4. ท่านมีความพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเองทั้งกายและใจ					
5. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย					
6. ท่านมีความพอใจที่สำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
7. ท่านพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ					
8. สำนักราชเลขาธิการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา					
9. สำนักราชเลขาธิการมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
10. สำนักราชเลขาธิการมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักวิริยะ</b>					
1. ท่านมีความพอใจกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน					
2. ท่านรักและพอใจในการที่จะได้รับการพัฒนาตนเอง					
3. ท่านพึงพอใจในหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่					
4. ท่านมีความพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเองทั้งกายและใจ					
5. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย					

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ท่านมีความพอใจที่สำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
7. ท่านพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ					
8. สำนักราชเลขาธิการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา					
9. สำนักราชเลขาธิการมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
10. สำนักราชเลขาธิการมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักจิตตะ</b>					
1. สำนักราชเลขาธิการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน					
2. ท่านพิจารณาศักยภาพของตนเองเสมอๆ					
3. ท่านตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อนำไปพัฒนางาน					
4. สำนักราชเลขาธิการสนับสนุนการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ					
5. ท่านฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ					
6. ท่านศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา					
7. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
8. สำนักราชเลขาธิการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
9. ท่านตรวจสอบงานอยู่เสมอๆก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับต่อไป					
10. สำนักราชเลขาธิการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จของงาน					
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลักวิมิงสา</b>					
1. สำนักราชเลขาธิการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม					
2. สำนักราชเลขาธิการมีช่องทางการแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็ว					
3. สำนักราชเลขาธิการส่งเสริมการศึกษาต่อในสาขาต่างๆ เพื่อพัฒนางาน					
4. สำนักราชเลขาธิการมีมาตรการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. ท่านคิดว่าสำนักราชเลขาธิการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก					
6. สำนักราชเลขาธิการได้พัฒนาให้ท่านมีความอดทนและใช้ปัญญา					

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ในการแก้ไขปัญหา					
7. ท่านมีการปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตนเอง					
8. ท่านได้ตรงการทำงานอยู่เสมอ					
9. เมื่อเกิดปัญหาท่านใช้สติในการพิจารณาแก้ไขปัญหา					
10. สำนักราชเลขาธิการมีคิดหาวิธีการปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					

### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1. ท่านคิดว่าปัญหาการใช้หลักอิทธิบาท4 ของสำนักราชเลขาธิการมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะต่อการใช้หลักอิทธิบาท4ในการนำมาใช้พัฒนาสำนักราชเลขาธิการ

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายอภิสิทธิ์ หนูนักดี
วันเดือนปีเกิด	วันพุธ ที่ 22 กันยายน 2519
ประวัติการศึกษา	- ปริญญาตรีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง - ทุณฑการศึกษาเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในโอกาสทรงเจริญพระชนมายุ 48 พรรษา
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิทยากรชำนาญการพิเศษ กองการในพระองค์ สำนักพระราชเลขานุการ