



การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร\*  
BUDDHA-DHAMMA APPLICATION FOR PROMOTING PERSONNEL'S WORK  
PERFORMANCE EFFICIENCY OF KUSUMALAYA SUB-DISTRICT MUNICIPALITY,  
KUSUMALAYA DISTRICT, SAKOL NAKORN PROVINCE

พระก้องเกียรติ สุวadhanapanyo, สุริยา รักษาเมือง, อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า  
Phra Kongkiat Suvaddhanapanyo, Suriya Raksamueng, Apinyar Chatchorfa  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Corresponding Author E-mail: Kongsakonnakon@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักผล 4 กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
3. นำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี  
การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากบุคลากรของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์  
จังหวัดสกลนคร จำนวน 55 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ การวิจัยเชิงคุณภาพ  
ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป หรือคน วิเคราะห์ข้อมูล  
โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล  
ตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.91$ ,  
 $\sigma=.575$ ) 2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักผล 4 กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง 3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อ  
ส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์  
จังหวัดสกลนคร มีดังนี้ 1. ปัญญาผล กำลังคือปัญญา ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์อย่างมี  
เหตุผลผ่านการอบรมและถอดบทเรียน 2. วิริยผล กำลังคือวิริยะ ปลูกฝังความเพียรและ  
ความมุ่งมั่นผ่านระบบสนับสนุน 3. อนวัชชผล กำลังไม่มีโทษ เน้นการยึดหลักศีลธรรม



และการตรวจสอบอย่างเข้มงวด 4. สังคหผละ กำลังคือการสงเคราะห์ ส่งเสริมการร่วมมือ และเกื้อกูลโดยใช้หลักทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา

**คำสำคัญ:** การประยุกต์; หลักผละ 4; สมรรถนะ; สกนนคร

## Abstract

This research article aims to examine: 1. the level of work performance competency among personnel ( $\mu=3.91$ ,  $\sigma=.575$ ), 2. the relationship between the Four Bases of 4 principles of Bala and work performance competency, and 3. propose the application of Buddhist principles to enhance the competency of personnel at Kusumalaya Subdistrict Municipality, Kusumalaya District, Sakon Nakhon Province. A mixed-methods approach was employed. The quantitative component involved data collection from 55 municipal personnel, with data analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient. The qualitative component involved in-depth interviews with 9 key informants (monastics or laypersons), with the data analyzed through descriptive content analysis.

The findings revealed that: 1. the overall level of work performance competency among the personnel was high; 2. the relationship between the Four Bases of Power and work performance competency was moderately positive; and 3. the application of Buddhist principles to promote work performance competency could be classified into four aspects: Paññā-bala (Power of Wisdom): Promoting analytical and rational thinking through training and reflective practices. Viriya-bala (Power of Effort): Encouraging perseverance and determination supported by organizational systems. Anavajja-bala (Power of Blamelessness): Emphasizing moral integrity and strict adherence to ethical standards. Sangaha-bala (Power of Social Support): Fostering collaboration and mutual support through the principles of generosity (Dāna), kind speech (Piyavācā), helpful conduct (Atthacariyā), and impartiality (Samānattatā).

**Keywords:** Application; 4 Principles of Bala; Competency; Sakon Nakhon



## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจึงควรเน้นการเสริมศักยภาพ ปรับตัว และแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย (วิภาวี ขวัญช่วย และคณะ, 2567) ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ขององค์กร มนุษย์มีความหลากหลายด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็น โดยผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจหลักการบริหารอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538) ทั้งนี้ บุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร (อนุวัต กระสังข์, 2560)

เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) โดยเน้นการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและแต่งตั้งตามเกณฑ์ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมจริยธรรม เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสกลนคร ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2545 ซึ่งกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเทศบาลอย่างเป็นระบบ (เทศบาลตำบลกุสุมาลย์, 2564) การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลมุ่งเน้นการเสริมสมรรถนะ การบริหารผลงาน และการพิทักษ์ระบบคุณธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจ กฎระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมถึงมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อหน้าที่ โดยได้จัดหลักสูตรพัฒนาในหลากหลายมิติ ทั้งด้านความรู้พื้นฐาน ด้านความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง ด้านการบริหาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ หลักพละ 4 ได้แก่ ความเพียร ความตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ และความรอบคอบ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผล ทั้งด้านความฉลาด ความขยัน ความซื่อสัตย์ และการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งล้วนจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่มีมาตรฐานชัดเจนตั้งแต่นโยบายจนถึงการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ประชาชนเข้าใจและพึงพอใจ โดยบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ และไม่ยึดถืออคติส่วนตัว เพื่อให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (อง.นวก. (ไทย) 23/5/439.)



จากที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร โดยบูรณาการหลักผละ 4 ซึ่งเป็นพุทธธรรมสำคัญในการบริหารงาน เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผลการศึกษาคือจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลให้มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักผละ 4 กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร
3. เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### 2. ประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร จำนวน 55 คน

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูปหรือคน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลหลักผละ 4 และการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)



#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ขอบหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนวิจัยที่ได้กำหนดไว้ นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อไป

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ขอบหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตร ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ ทำการนัดวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (T-Test) ค่าเอฟ (F-Test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบว่า มีความแตกต่าง ก็จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference; LSD)

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) โดยเป็นการสรุปเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

#### ผลการวิจัย

1. ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

**ตารางที่ 1** การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ตามหลักผล 4

ข้อที่	หลักผล 4	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล
1	ปัญญาพละ กำลังคือปัญญา	3.88	.643	มาก
2	วิริยพละ กำลังคือวิริยะ	3.93	.700	มาก
3	อนวัชพละ กำลังไม่มีโทษ	3.90	.617	มาก

**ตารางที่ 1** การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ตามหลักพละ 4 (ต่อ)

ข้อที่	หลักพละ 4	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล
4	สังคหพละ กำลังคือการสงเคราะห์	3.93	.645	มาก
	ภาพรวม	3.91	.575	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า หลักพละ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.91$ ,  $\sigma=.575$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านค่าเฉลี่ยมากที่สุด พบจำนวน 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ด้านที่ 4 สังคหพละ กำลังคือการสงเคราะห์ ( $\mu=3.93$ ,  $\sigma=.645$ ) และด้านที่ 2 วิริยพละ กำลังคือวิริยะ ( $\mu=3.93$ ,  $\sigma=.700$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านที่ 3 อนุวัชพละ กำลังไม่มีโทษ ( $\mu=3.90$ ,  $\sigma=.617$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 1 ปัญญาพละ กำลังคือปัญญา ( $\mu=3.88$ ,  $\sigma=.645$ )

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพละ 4 กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

**ตารางที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพละ 4 กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน	ตัวแปรตาม				
		1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	4. การบริการเป็นเลิศ	5. การทำงานเป็นทีม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>						
<b>หลักพละ 4</b>	<b>.685**</b>	<b>.808**</b>	<b>.664**</b>	<b>.695**</b>	<b>.703**</b>	<b>.798**</b>
1. ปัญญาพละ กำลังคือปัญญา	<b>.670**</b>	<b>.655**</b>	<b>.700**</b>	<b>.521**</b>	<b>.531**</b>	<b>.537**</b>
2. วิริยพละ กำลังคือวิริยะ	<b>.706**</b>	<b>.614**</b>	<b>.720**</b>	<b>.573**</b>	<b>.620**</b>	<b>.627**</b>
3. อนุวัชพละ กำลังไม่มีโทษ	<b>.710**</b>	<b>.565**</b>	<b>.695**</b>	<b>.562**</b>	<b>.713**</b>	<b>.717**</b>
4. สังคหพละ กำลังคือการสงเคราะห์	<b>.735**</b>	<b>.584**</b>	<b>.740**</b>	<b>.689**</b>	<b>.597**</b>	<b>.605**</b>

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



จากตารางที่ 2 พบว่าหลักผล 4 กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์กันดังนี้

หลักผล 4 มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $R=.685^{**}$ )

หลักผล 4 มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $R=.808^{**}$ )

หลักผล 4 มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $R=.664^{**}$ )

หลักผล 4 มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $R=.695^{**}$ )

หลักผล 4 มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การบริการเป็นเลิศ โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $R=.703^{**}$ )

หลักผล 4 มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $R=.798^{**}$ )

3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

3.1 หลักผล 4 ได้แก่ 1. ปัญญาผล กำลังคือปัญญา องค์กรควรจัดอบรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งสร้างระบบถอดบทเรียนจากประสบการณ์และพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ภายในหน่วยงาน การบูรณาการหลักพุทธธรรม เช่น โยนิโสมนสิการ และการฟังธรรมยังช่วยยกระดับคุณภาพของการเรียนรู้ 2. วิริยผล กำลังคือวิริยะ การปลูกฝังทัศนคติ



ด้านความเพียรและเป้าหมายที่ชัดเจน คือรากฐานของการเสริมสร้างสมรรถนะ ควร มีระบบสนับสนุน เช่น การให้รางวัล การติดตามผล และการมอบหมายงานที่มีคุณค่าและ ความท้าทาย พร้อมนำหลักสัมมาวาจาและการเพียรอย่างมีสติมาใช้ เพื่อเสริมพลังใจ และความมุ่งมั่นในการทำงาน 3. อนุรักษ์พละ กำลังไม่มีโทษ องค์กรควรสร้างระบบ ตรวจสอบภายในอย่างเข้มงวด ควบคู่กับการส่งเสริมจริยธรรมในหมู่บุคลากร ส่งเสริมให้ ยึดถือศีล 5 และฝึกสติในกระบวนการทำงานทุกระดับ เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความ ไม่โปร่งใส สิ่งเหล่านี้ช่วยยกระดับธรรมาภิบาล และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม 4. สังคหพละ กำลังคือการสงเคราะห์ การเสริมสร้างพลังความร่วมมือ เริ่มจากการเปิด พื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานแบบเท่าเทียม ส่งเสริมการแสดงน้ำใจ เช่น การให้คำปรึกษาและกำลังใจระหว่างกัน เพื่อเสริมสร้างทีมที่เข้มแข็ง โดยใช้หลักธรรม ในพุทธศาสนา ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เป็นแนวทางร่วมในการ ทำงาน

3.2 การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล กุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรควร ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมมีตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้อย่างเป็นระบบ สนับสนุนการใช้ ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความ รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรม เช่น ความไม่ประมาท สมาธิ และเจตนาอันบริสุทธิ์ เพื่อให้ทุก ขั้นตอนมีคุณภาพและเป้าหมายชัดเจน 2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม องค์กร ควรจัดทำนโยบายด้านจริยธรรมอย่างชัดเจน และให้ผู้นำเป็นแบบอย่างในความซื่อสัตย์ และการใช้อำนาจที่เหมาะสม จัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรม และอบรมบุคลากรให้สามารถ ตัดสินใจโดยยึดหลักนิติธรรมและความเป็นธรรม ควรบูรณาการหลักธรรม เช่น สัจจะ เมตตา อุเบกขา และอริยมรรค เข้ากับกระบวนการคิดและการบริหารงาน 3. ความเข้าใจ ในองค์กรและระบบงาน ควรเริ่มจากการจัดอบรมปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจภารกิจ โครงสร้าง และระบบราชการขององค์กร พัฒนาระบบสื่อสารภายในให้ทั่วถึงทุกระดับ และ ส่งเสริมการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างราบรื่น ควรสนับสนุนการเรียนรู้เทคโนโลยี ใหม่ ๆ และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่กว้างไกล 4. การบริการ เป็นเลิศ บุคลากรภาครัฐควรมีจิตบริการ โดยตระหนักว่าประชาชนคือผู้มีสิทธิในการรับ บริการ ควรมีการอบรมเสริมสร้างทัศนคติและ Soft Skills เช่น การสื่อสารเชิงบวก การฟัง อย่างลึกซึ้ง และมารยาทในการให้บริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัย เชื่อมโยง ข้อมูล ลดความซ้ำซ้อน และยึดหลักเมตตา กรุณา อุเบกขาในการให้บริการ 5. การทำงาน เป็นทีม ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และการวางแผน ร่วมกัน การแบ่งหน้าที่ตามความถนัด การประชุมสม่ำเสมอ และการสื่อสารที่เปิดเผยจะ



สร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง พร้อมปลูกฝังเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เกิดความสามัคคีและการเกื้อกูลกันในองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร จากผลการศึกษาพบว่า การส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4. การบริการเป็นเลิศ และ 5. การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะด้านการยึดมั่นในจริยธรรมและการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงถึงความสำคัญของการยึดหลักธรรมควบคู่กับการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระอธิการอนุชา ฐานุตตลาโภ (2566) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหลักพลธรรม ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการวางแผน การบริหารจัดการและการบริหารตนเองที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบและวินัย รวมถึงความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นจึงต้องเน้นทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานร่วมกัน และทักษะการบริหารอย่างบูรณาการ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและความเชื่อมั่นจากประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอนุวัฒน์ อนุตโตโร (2565) เรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรีมีสมรรถนะในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการเป็นเลิศ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า จริยธรรมและการทำงานร่วมกันคือพื้นฐานสำคัญของสมรรถนะภาครัฐ นอกจากนี้ ยังสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมส่วนบุคคล และกลไกการทำงานในองค์กร หากบุคลากรมีจิตสำนึกและยึดหลักธรรม จะส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจภายในทีม เกิดความเป็นเอกภาพ และพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ การมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับงานวิจัยของภวัต นิตยโชติ (2560) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ 4 ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา มีสมรรถนะโดยรวมในระดับปานกลาง จุดอ่อนชัดในด้านภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึง



ขาดความกล้าในการตัดสินใจ และการบริการยังขาดมิตรไมตรีจากใจจริง แม้เป็นไปตามหน้าที่ก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบจะเห็นว่า บุคลากรเทศบาลตำบลลูกสุมาลัยมีสมรรถนะสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม สะท้อนถึงระบบพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสมรรถนะในทุกมิติ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักผล 4 กับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลลูกสุมาลัย อำเภอสุมาลัย จังหวัดสกลนคร จากผลการศึกษาพบว่า หลักผล 4 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1. ปัญญาผล กำลังคือปัญญา 2. วิริยผล กำลังคือความเพียร 3. อนุวัชผล กำลังไม่มีโทษ และ 4. สังคหผล กำลังคือการสงเคราะห์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร มีความเข้าใจในระบบงาน พัฒนาการบริการสาธารณะ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จโดยรวมของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูใบฎีกาเข้มปัดต์ สุทธิธมโม (2564) เรื่อง การบริหารการพัฒนาตามแนวทางของหลักผล 4 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การบริหารงานควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีนโยบายที่ตอบสนองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างสอดคล้องกัน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมศักยภาพขององค์กรให้พร้อมรับมือกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง เช่น ความต้องการของประชาชน การปรับปรุงกฎระเบียบหรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยกระบวนการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนงาน ต้องดำเนินควบคู่กับการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนชนก นวลแขวง (2566) เรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดน่าน พบว่า การบูรณาการหลักผล 4 อย่างรอบด้านจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจาก ปัญญาผล ที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาตนเพื่อการคิดสร้างสรรค์และการใช้เทคโนโลยี วิริยผล ที่ส่งเสริมความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความอดทนในการทำงาน อนุวัชผล ที่เน้นการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยึดหลักจริยธรรมและความถูกต้อง และ สังคหผล ที่เน้นการบริการด้วยจิตอาสา ความอ่อนน้อม และความเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปริญญญา วราสินธุ์ (2566) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรเทศบาลตำบลวังหว่า อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากร โดยมีหลักผล 4 เป็นปัจจัยร่วมที่ส่งผลต่อสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายความแปรผันได้ถึงร้อยละ 83.80



เมื่อรวมทั้งปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และหลักคุณธรรม จะสามารถอธิบายความแปรผันของสมรรถนะได้ถึงร้อยละ 90.40 สะท้อนว่า การบูรณาการแนวทางทางธรรมะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยพัฒนาองค์กรอย่างลึกซึ้งและยั่งยืน เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาจากหลายพื้นที่ พบว่า หลักคุณ 4 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเฉพาะด้านการคิดวิเคราะห์ ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และความร่วมมือ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและการบูรณาการหลักคุณ 4 เข้ากับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ จะช่วยเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน การปรับตัว และการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกบริบท

### องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร สามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีสติปัญญา รู้เท่าทันสถานการณ์ และสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเหตุผล

2. เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ ควรกำหนดแนวทางการทำงานที่ยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจจากประชาชนและยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กร

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. บุคลากรของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ ควรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคลากรของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ ควรน้อมนำหลักศีล 5 มาใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและการทำงาน เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายการวิจัยไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กรที่หลากหลาย

2. ควรศึกษาหลักพุทธธรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร คือ สปัจริยธรรมหรือพรหมวิหาร 4 เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงลึกกับพฤติกรรมเชิงสมรรถนะและการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย

## เอกสารอ้างอิง

เทศบาลตำบลกุสุมาลย์. (2564). *แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2564-2566*.

สกลนคร: เทศบาลตำบลกุสุมาลย์.

ปริญญา วราสินธุ์. (2566). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหลักพลธรรมของบุคลากรเทศบาลตำบลวังห้ว อำเภอสว่างวีรวัฒน์ จังหวัดสุพรรณบุรี* (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- พระครูใบฎีกาเข็มปัตต์ สุทธิธรรมโม. (2564). *การบริหารการพัฒนาตามแนวทางของหลัก  
ผละ 4 ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี*  
(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์).  
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหานูวัฒน์ อนุตตโร. (2565). *การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ  
การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์* (สารนิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา:  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระอธิการอนุชา ฐานุตตลาโม. (2566). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหลักพล  
ธรรมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลปลับปลาไชย อำเภออุ้มทอง จังหวัด  
สุพรรณบุรี* (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน  
ศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- ภวัต นิตยโชติ. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ 4 ของบุคลากรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา* (ดุขฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รัตน์ชนก นวลแขวง. (2566). *การประยุกต์หลักพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อการบริหารงานของ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดน่าน* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย.
- วิภาวี ขวัญช่วย และคณะ. (2567). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม.  
วารสารอิสลามแห่งประเทศไทย*, 1(1), 51-60.
- อนุวัต กระสังข์. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย.