



วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 มีนาคม-เมษายน 2566

จำนวนพิมพ์ : 10 เล่ม



### กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ

- ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์
- ฉบับที่ 2 มีนาคม-เมษายน
- ฉบับที่ 3 พฤษภาคม-มิถุนายน
- ฉบับที่ 4 กรกฎาคม-สิงหาคม
- ฉบับที่ 5 กันยายน-ตุลาคม
- ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม

### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต นักศึกษาและผู้สนใจทั่วไปได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย พระพุทธศาสนา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ นิติศาสตร์ บริหารธุรกิจ การจัดการ และสหวิทยาการอื่น ๆ ที่นำเสนอองค์ความรู้เชิงนวัตกรรม โดยเปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

### ที่ปรึกษาวารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์

พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร.

พระธรรมวัชรบัณฑิต, ศ.ดร.

พระเทพพรเมธี, รศ.ดร.

พระราชวัชรสารบัณฑิต, รศ.ดร.

พระเทพเวที, รศ.ดร.

พระมหาชำนาญ มหาชาโน, ดร.

พระมหาสุรศักดิ์ ปัจจนตเสโน, ผศ.ดร.

พระมหาสมบุญ ฐิตนิกรโณ, รศ.ดร.

พระอุดมสิทธิธนายก, รศ.ดร.

ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง

ศ.ดร.จ่านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**บรรณาธิการอำนวยการ:**

รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**บรรณาธิการ:**

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, ผศ.ดร.

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ผู้ช่วยบรรณาธิการ:**

พระครูสุธีภิตติบัณฑิต, ผศ.ดร.

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**หัวหน้ากองบรรณาธิการ:**

อาจารย์ ดร.นิกร ศรีราช

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ทีมบรรณาธิการ:**

รศ.ดร. ดวงตา สราญรมย์

มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

รศ. พล.ท.ดร. วีระ วงศ์สรรค์

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

รศ.ดร. ภัทรพล ใจเย็น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รศ.ดร. อัจฉรา หล่อตระกูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ผศ.ดร. ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผศ.ดร. บุษกร วัฒนบุตร

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

ผศ.ดร. สอาด บรรเจิดฤทธิ์

มหาวิทยาลัยแสงธรรมฟอร์ต

ผศ.ดร. อุทัย สติมัน

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ผศ.ดร. สมคิด ดวงจักร

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

น.อ.ดร. นภัทร์ แก้วนา

วิทยาลัยการทัพอากาศ

ผศ.ดร. วันชัย สุขตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

อ.ดร. กฤษณะ ทองแก้ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผศ.ดร. อติวุฒิ หมั่นมี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผศ.ดร. ประเสริฐ ธิลา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผศ.ดร. ผดุง วรรณทอง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**กองจัดการ:**

พระมหาสมชาย ขนติสรโณ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระมหาสมัคร์ อติภทโท

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาจารย์ ดร. สุภัทรชัย สีสะใบ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ศิลปกรรม:**

ผศ.ดร. สุริยา รักษาเมือง

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ศิลปกรรม:**

ผศ.ดร. สุริยา รักษาเมือง

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**การเงิน:**

อาจารย์ ดร.สมาลี บุญเรือง

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

นางสาวพัชรีย์ หาอาจ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**พิสูจน์อักษร:**

พระมหาสุพัฒน์ นนทปถัญญ, ดร.

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

นายพลวัฒน์ สีทา

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ฝ่ายกฎหมาย:**

รศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สำนักงานวารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหารศรัทธา

บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี) ชั้น 4 เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170

**จัดพิมพ์โดย:**

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170 โทร. 035-248-000 ต่อ 8555, 8556, 5541. แฟกซ์. 035-248-000 ต่อ 8545

Vol.6 No.2 March – April 2023

Number of prints: 10 copies



**Release Date Is 6 Copies Per Year.**

Issue 1 January - February

Issue 2 March – April

Issue 3 May – June

Issue 4 July – August

Issue 5 September – October

Issue 6 November - December

**Objective:**

To Promote and Encourage Instructs, Academics, Students and Other Interested Persons to Have the Opportunity to Disseminate Academic and Research Works in Social Sciences and Huminites Science Related Subjects Such as Buddhism, Political Science, Public Administration, Law, Business Administration, Management and other interdisciplinary areas that offer innovative knowledge by accepting articles in both Thai and English.

**Advisory Board of Journal**

|                                               |                                           |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Prof. Dr. Brahmapundit                        | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Prof. Dr. Phra Dhamwatcharabundit             | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Assoc. Prof. Dr. Phra Theppawaramethi         | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Assoc. Prof. Dr. Phra Rajvajarasarabundit     | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Assoc. Prof. Dr. Phra Thepwethi               | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Asst. Prof. Dr. Phramaha Surasak Paccantaseno | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Assoc. Prof. Dr. Phramaha Somboon Vuddhikaro  | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Dr. Phramaha Chamnan Mahachano                | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Assoc. Prof. Dr. Phra Udomsitthinayok         | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Prof. Dr. Brahmapundit                        | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |
| Prof. Dr. Phra Dhamwatcharabundit             | Mahachulalongkornrajavidyalaya University |

Prof. Dr. Boonton Dockthaisong  
 Prof. Dr. Chamnong Adivadhanasit

Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
 Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### **Managing editor:**

Assoc. Prof. Dr. Surapon Suyaporn

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### **Editor:**

Asst. Prof. Dr. Phrapalad Raphin Buddhiso

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### **Assistant Editor:**

Asst. Prof. Dr. Phrakhu Suthikittibundit

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### **Editor in Chief:**

Dr. Nigorn Srirat

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### **Editorial Team:**

Assoc. Prof. Dr. Duangta Saranrom

Rajapruk University

Assoc. Prof. Lt. Gen. Dr. Weera Wongsan

National Defence College of Thailand

Assoc. Prof. Dr. Pattarapol Chaiyen

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Assoc. Prof. Dr. Achara Lortrakul

Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

Asst. Prof. Dr. Chonsit Sitisungnoen

Silpakorn University

Asst. Prof. Dr. Butsakon Watthanabut

North Bangkok University

Asst. Prof. Dr. Sa-at Banchoetrit

Stamford International University

Asst. Prof. Dr. Uthai Satiman

Suan Dusit University

Asst. Prof. Dr. Somkid Duangchak

Chom Bueng Rajabhat University

Gp. Capt. Dr. Naphat Kaeonak

Air Force College

Asst. Prof. Dr. Wanchai Suktam

Surindra Rajabhat University

Dr. Kitsana Thongkaeo

Suratthani Rajabhat University

Asst. Prof. Dr. Thitiwut Manmee

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Asst. Prof. Dr. Prasert Thilao

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Asst. Prof. Dr. Phadung Wanthong

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### **Management Division:**

Phramaha Somchai Khantisarano

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Phramaha Samak Atibhaddho

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Dr. Suphattharachai Sisabai

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

**Fine arts:**

Asst. Prof. Dr. Suriya Raksamueng

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

**Finance Subdivision:**

Dr. Sumalee Boonrueang

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Miss Paschree Halang

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

**Proofreading department:**

Phramaha Supat Nantapanno

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Mr. Pollwat Seeta

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

**Legal Subdivision:**

Assoc. Prof. Dr. Tatchanan Isaradej

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

**Office:**

The Office Journal of Interdisciplinary Innovation.

Graduate School of Political Science Faculty of Social Sciences

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Phra Rajrattanamoli Building (Nakhon Khemapali),  
4th Floor, 79 Moo 1, Lam Sai, Wang Noi, Ayutthaya 13170.**Published by:**Mahachulalongkornrajavidyalaya University Printing House 79 Moo 1, Lam Sai, Wang Noi,  
Ayutthaya. 13170. Call. 035-248 - 000, ext. 8555,8556,5541 Fax. 035-248-000. ext. 8545.

## คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ : วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์

ARTICLE REVIEW BOARD: JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY INNOVATION

ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายใน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1. พระธรรมวัชรบัณฑิต, ศ.ดร.
2. พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.
3. พระครูปริยัติกิตติธำรง, รศ.ดร.
4. พระครูปรีมานุรักษ์, รศ.ดร.
5. พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ศ.ดร.
6. พระมหาสมบุญ จุฑมิกโร, รศ.ดร.
7. พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปโย, ผศ.ดร.
8. พระคมสัน ฐิตเมธโส, ผศ.
9. พระครูสุธีกิตติบัณฑิต, ผศ.ดร.
10. พระครูวินัยธรเอก ชินวิโส, ดร.
11. ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง
12. ศาสตราจารย์ ดร.จันทน์ อติวัฒนสิทธิ์
13. รองศาสตราจารย์ อนุภูมิ ไชวเกษม
14. รองศาสตราจารย์ ดร.โกนิจ ศิริทอง
15. รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี
16. รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ หามนตรี
17. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู
18. รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก
19. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย
20. รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท
21. รองศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช
22. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร
23. รองศาสตราจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต
24. รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น
25. รองศาสตราจารย์ ดร. เต็มศักดิ์ ทองอินทร์
26. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง วรรณทอง
27. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิตวุฒิ มั่นมี
28. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุวัต กระสังข์
29. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ปราณีต
30. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรทิพย์ วรรณวิโรจน์
31. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ธิลาวั
32. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุริยา รักษาเมือง
33. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ รักขันโท

Lecturers In-House Professional:

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

1. rof. Dr. Phra Dhamvatjarabundit
2. Assoc. Prof. Dr. Phratheppariyattimethi
3. Assoc. Prof. Dr. Phrakru Pariyatkittithamrong
4. Assoc. Prof. Dr. Phrakhu Purimanurak
5. Prof. Dr. Phramaha Hansa Dhammahaso
6. Assoc. Prof. Dr. Phramaha Somboon Uddhikaro
7. Asst. Prof. Dr. Phrakhu Sangkharakchakrit Phuripanyo
8. Asst. Prof. Phra Khomsan Titamataso
9. Asst. Prof. Dr. Phrakhu Suthikittibundit
10. Dr. Phrakhravinaiton Ekk Jinawangso
11. Prof. Dr. Boonton Dockthaisong
12. Prof. Dr. Chamnong Adivadhanasit
13. Assoc. Prof. Anuphum Sowkasem
14. Assoc. Prof. Dr. Konit Sithong
15. Assoc. Prof. Dr. Aphinant Chantane
16. Assoc. Prof. Dr. Wiwat Harmontree
17. Assoc. Prof. Dr. Somsak Bunpu
18. Assoc. Prof. Dr. Somchai Sino
19. Assoc. Prof. Dr. SutthiPhong Siwichai
20. Assoc. Prof. Dr. Saman Ngamsanit
21. Assoc. Prof. Dr. Tatchanan Isaradej
22. Assoc. Prof. Dr. Surin Nitamangkoon
23. Assoc. Prof. Dr. Phichet Thangto
24. Assoc. Prof. Dr. Pattarapol Chaiyen
25. Assoc. Prof. Dr.Toemsak Thongin
26. Asst. Prof. Dr. Phadung Wanthong
27. Asst. Prof. Dr. Thitiwut Manmee
28. Asst. Prof. Dr. Anuwat Krasang
29. Asst. Prof. Dr. Yuttana Praneet
30. Asst. Prof. Dr. Phonthip Wannawiro
31. Asst. Prof. Dr. Prasert Thilao
32. Asst. Prof. Dr. Suriya Raksamueng
33. Asst. Prof. Dr. Suwatsan Ragkhanto

## คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ : วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์

### ARTICLE REVIEW BOARD: JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY INNOVATION

#### ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

1. พระเมธาวันัยรส, รองศาสตราจารย์ ดร.  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
3. ศ. ร.ท.ดร.บรรจบ บรรณรุจิ  
นักวิชาการอิสระ
4. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.กาญจนา เจริญชัย  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ บัวศิริ  
สภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ
6. รองศาสตราจารย์ วราคม ที่สุกะ  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
7. รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ชินอกุล  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
8. รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน แสงวงศ์  
มหาวิทยาลัยมหิดล
9. รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรโชติ เกิดแก้ว  
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
10. รองศาสตราจารย์ พัฒนะ เรืองใจดี  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
11. รองศาสตราจารย์ ดร.วาสนา แก้วหล้า  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
12. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิญ รักสัตย์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
13. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพงษ์ แก่นอินทร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
14. รองศาสตราจารย์ ดร.สรเสรีญ อินทร์ตัน  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
15. รองศาสตราจารย์ ดร.จำเริญ ชูช่วยสุวรรณ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
16. รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
17. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### Outside Professional:

1. Assoc. Prof. Dr. Phramedhavinaiyaros  
Mahamakut Buddhist University
2. Prof. Dr. Thirapat Serirangsan  
Sukhothai Thammathirat Open University
3. Prof. Lt. Dr. Banjob Bannarui  
Independent Scholar
4. Prof. Dr. Kanchana Ngaorangi  
Naresuan University
5. Assoc. Prof. Dr. Amnat Buasiri  
Education Council, Ministry of Education
6. Assoc. Prof. Warakhom Thisuka  
Mahamakut Buddhist University
7. Assoc. Prof. Dr. Chaiyuth Chinokul  
National Institute of Development Administration.
8. Assoc. Prof. Dr. Yothin Sawaengdee  
Mahidol University
9. Asst. Prof. Dr. Teerachoot Kerdkaew  
Hua Chiew Chalermprakiet University
10. Assoc. Prof. Phatthana Rueanchaidee  
Ramkhamhaeng University
11. Assoc. Prof. Dr. Wasana Kaewla  
Surin Rajabhat University
12. Assoc. Prof. Dr. Suwin Raksat  
Mahamakut Buddhist University
13. Assoc. Prof. Dr. Thiraphong Kaenin  
Prince of Songkla University
14. Assoc. Prof. Dr. Sansoen Intarat  
Suan Dusit University
15. Assoc. Prof. Dr. Chamroen Chuchuaisuan  
Rajamangala University of Technology Srivijaya.
16. Assoc. Prof. Dr. Phakdi Phosing  
Mahasarakham Rajabhat University
17. Assoc. Prof. Dr. Sanya Khenaphum  
Mahasarakham Rajabhat University

18. รองศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
19. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สรรสวัสดิ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
20. รองศาสตราจารย์ ดร.ภาสกร เต๊ะขันหมาก  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
21. รองศาสตราจารย์ ดร. ขวลิศ สวัสดิ์ผล  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
22. รองศาสตราจารย์พิเศษ ว่าที่ พ.ต. ดร.สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล  
กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
23. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
24. รองศาสตราจารย์ ดร. สำเนียง เลื่อมใส  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
25. รองศาสตราจารย์ ดร. วันทนา เนาว์วัน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
26. รองศาสตราจารย์ ดร.ศรชัย ท้าวมิตร  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
27. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกิจ ชัยมุสิก  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
28. รองศาสตราจารย์พิเศษ วิชัย ธรรมชอบ  
นักวิชาการอิสระ
29. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลับพลึง คงชนะ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
30. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี เพชรนาจักร  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
31. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒินันท์ กันทะเตียน  
มหาวิทยาลัยมหิดล
32. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วศิน ปัญญาวุธตระกูล  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
33. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ เจนวิถีสุข  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
34. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
35. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สอาด บรรเจิดฤทธิ์  
มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด
36. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.อนันท์ ใจสมุทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
18. Assoc. Prof. Dr. Chonwit Chianchit  
Srinakharinwirot University
19. Assoc. Prof. Dr. Phaisan Sansonwisut  
Nakhon Sawan Rajabhat University
20. Assoc. Prof. Dr. Kasak Tekhanmak  
Thepsatri Rajabhat University
21. Assoc. Prof. Dr. Chawalit Sawatphon  
Suan Dusit Rajabhat University
22. Assoc. Prof. Dr. Sawat Chirattitikan  
Department of Corrections, Ministry of Justice
23. Assoc. Prof. Dr. Atchara Lotrakun  
Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University
24. Assoc. Prof. Dr. Samniang Leurmsai  
Silpakorn University
25. Assoc. Prof. Dr. Wanthana Naowan  
Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University
26. Assoc. Prof. Dr. Sornchai Taomitr  
Mahamakut Buddhist University
27. Assoc. Prof. Dr. Sukit Chaimusik  
Mahamakut Buddhist University
28. Assoc. Prof. Wichai Thamchop  
Independent Scholar
29. Asst. Prof. Dr. Phlapplueng Khongchana  
Srinakharinwirot University
30. Asst. Prof. Dr. Montri Phetnachak  
Prince of Songkla University
31. Asst. Prof. Dr. Wutthinan Kanthatian  
Mahidol University
32. Asst. Prof. Dr. Wasin Panyawuttrakun  
Naresuan University
33. Asst. Prof. Dr. Thatsani Chenwithisuk  
Chandakasem Rajabhat University
34. Asst. Prof. Dr. Chonsit Sitisungnoen  
Silpakorn University
35. Asst. Prof. Dr. Sa-At Banchoetrit  
Stanford University
36. Asst. Prof. Lt. Jg. Dr. Anan Chaisamut  
Surat Thani Rajabhat University

37. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยสร สมบุญมาก  
มหาวิทยาลัยนครพนม
38. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
39. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรายุ ทรัพย์สิน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
40. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมคิด ดวงจักร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
41. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชู ภูศรี  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
42. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุกร นาคธน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
43. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวาล แอร่มหล้า  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
44. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุภูมิ เขตจัตุรัส  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
45. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย สติมัน  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
46. อาจารย์ ดร.จิตต์วิมล คล้ายสุบรรณ  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
47. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชาติ พานสุวรรณ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
48. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัสสวาส กุลวงศ์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ศรีวิชัย
49. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาณี เผือกบัวขาว  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
50. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสกสรรค์ สนวา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
51. อาจารย์ ดร.อนงค์วิญา สาริบุตร  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
52. อาจารย์ ดร.วิยะดา วรานนท์  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
53. อาจารย์ ดร. กฤษณะ ทองแก้ว  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
37. Asst. Prof. Dr. Chayason Sombunmak  
Nakhon Phanom University
38. Asst. Prof. Dr. Busakorn Watthanabut  
North Bangkok University
39. Asst. Prof. Dr. Chirayu Sapsin  
Surindra Rajabhat University
40. Asst. Prof. Dr. Somkhit Duangchak  
Chom Bueng Rajabhat University
41. Asst. Prof. Dr. Boonchoo Poosri  
Ubon Ratchathani University
42. Asst. Prof. Dr. Witchukon Nakathon  
Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University
43. Asst. Prof. Dr. Chatchawan Araemla  
Chom Bueng Rajabhat University
44. Asst. Prof. Dr. Chatuphum Khetchatturat  
Khonkaen University
45. Asst. Prof. Dr. Uthai Satiman  
Suan Dusit University
46. Dr. Chitwimon Khlaisuban  
Suan Dusit University
47. Asst. Prof. Dr. Apichat Pansuwan  
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University
48. Asst. Prof. Dr. Manassawas Kullawong  
Rajamangala University of Technology Srivijaya
49. Asst. Prof. Dr. Wipavane Phueakbuakhao  
Phetchaburi Rajabhat University
50. Asst. Prof. Dr. Seksan Sonwa  
Roi Et Rajabhat University
51. Dr. Anongwitya Saribut  
Ramkhamhaeng University
52. Dr. Wiyada Waranonwanit  
North Bangkok University
53. Dr. Kitsana Thongkaeo  
Suratthani Rajabhat University

## บทบรรณาธิการ

วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์นี้เป็นปีที่ 6 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนมีนาคม - เมษายน พ.ศ. 2566 คณะกองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความโดยเสนอบทความต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรอง (Peer Review) พิจารณาตรวจแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ของบทความก่อนการลงตีพิมพ์โดยคัดเลือกและกลั่นกรองบทความให้เกิดความสมบูรณ์และมีคุณภาพมากที่สุด ควรค่าแก่การตีพิมพ์เผยแพร่ อีกทั้งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางวิชาการและเป็นการพัฒนาศักยภาพทางด้านการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ซึ่งเนื้อหาสาระในเล่มประกอบด้วยนักวิชาการและเรื่องดังต่อไปนี้

**ธนพัฒน์ เดชเลิศรพัฒน์ และคณะ** บทความเรื่อง “การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ” พบว่า การให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติมีความชัดเจนตรงตามภารกิจ การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม โดยหน่วยงานรับบทบาทหน้าที่ สนองนโยบายภาครัฐ กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล บริการให้เกิดความโปร่งใส

**พระครูรัตนสุตากร (ปราโมทย์ จนทโชโต) และคณะ** บทความเรื่อง “นโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชน จังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562” พบว่า 1) สภาพทั่วไปของการเสนอนโยบายของพรรคการเมืองในจังหวัดสงขลา จุดแข็งคือ นโยบายให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ สนับสนุนการการท่องเที่ยว จุดอ่อน คือ ขาดการสนับสนุนให้มีบัตรสวัสดิการอย่างทั่วถึง โอกาส คือ ส่งเสริมให้สวัสดิการต่อผู้เรียน ผ่านสถานศึกษา และอุปสรรค คือ ขาดการส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานราก 2) องค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของพรรคการเมือง พบว่า การตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และ 3) การพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชน ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางและมาก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ นโยบายพรรคตามหลักวิมังสา หลักจิตตะ หลักวิริยะ หลักฉันทะ

**พระปลัด บรรจง วิสารโท (บุญเพ็ง)** บทความเรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี” พบว่า 1) สภาพทั่วไป จุดแข็งคือ วัดมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง แต่งตั้งไวยาวัจกร เป็นผู้ช่วยผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงิน จุดอ่อนคือ ผู้บริหารคณะสงฆ์ขาดความเข้าใจในหลักการของโครงสร้าง และการบริหารจัดการระบบบัญชีที่ถูกต้อง การติดตาม ที่เป็นระบบ โอกาสคือ มีกฎหมาย กฎกระทรวงในการดูแลรักษาศาสนสมบัติ และการจัดการศาสนสมบัติของวัดที่มีความชัดเจน อุปสรรคคือ

รูปแบบบัญชีทางการเงิน (สบว.5-สบว.6) ค่อนข้างละเอียดอ่อนมาก มีรายละเอียดที่เป็น  
 นัยสำคัญหลายมิติ 2) กระบวนการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี  
 โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดให้  
 สอดคล้องกับกฎกระทรวง 3) การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัด  
 ปทุมธานี จำนวน 2 ด้าน ด้านสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายรายวัน และด้านสมุดบัญชีประจำปี  
 เพื่อพัฒนาบัญชีทางการเงินของวัดให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ  
 การบริหารจัดการที่ดี

**พิเชษฐ ปิ่นเกิด** บทความเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี” พบว่า รูปแบบการบริหารงาน  
 วิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง  
 จังหวัดปราจีนบุรี เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน  
 ซึ่งมี 5 ชั้น ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ได้แก่ ชั้นที่ 1 P1 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิง  
 ระบบ (POLC) ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานวิชาการ (Planning) การจัดโครงสร้างงาน  
 วิชาการ (Organizing) การสร้างภาวะผู้นำให้กับครู (Leading) และการจัดระบบติดตาม กำกับ  
 และประเมิน (Controlling) ชั้นที่ 2 P2 ครูใช้หลักการทำงานเชิงระบบ (PDCA) ได้แก่ ครู  
 วางแผนการบริหารห้องเรียน (Plan) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Do) ครูประเมินผลนักเรียน  
 (Check) และ ครูปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Act) ชั้นที่ 3 P3 นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ (PLC)  
 ได้แก่ การจัดทีมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การระดมปัญหา การสะท้อนคิด การจัดกิจกรรม การสรุป  
 วิถีปฏิบัติ และ การทำการแก้ไข ชั้นที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยการบริหาร  
 แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และชั้นที่ 5 รายงานผลงาน (Reporting)  
 ด้านการบริหารของโรงเรียน ผลงานของครู และผลการเรียนรู้ของนักเรียน

**พิบูลย์ เพียรพานิชกุล และคณะ** บทความเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสารทางการเมือง  
 เชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้ง นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” พบว่า 1. บริบททางด้าน  
 สังคม เศรษฐกิจและการเมือง ในช่วงการเลือกตั้งที่ส่งผลต่อการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการ  
 เลือกตั้ง ผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร มีความสำคัญที่แตกต่างกันไป แต่ที่  
 สำคัญมาก คือ ผู้รับสาร 2. กระบวนการสื่อสารทางการเมืองต้องยึดหลักของคุณธรรมจริยธรรม  
 มีวาจาที่สุภาพ พูดจาอ่อนหวาน ไม่พูด เบียดเบียนผู้อื่นมีเจตนาที่จะสื่อสารให้กับประชาชนได้รับ  
 รู้มีความคิดเห็นที่ตรงกัน 3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมือง  
 เชิงพุทธ เป็นการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเข้ากับการส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมือง โดย  
 มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดที่จะทำให้วัฒนธรรมทางการเมืองของนักการเมืองที่ต้องการลงสมัครรับ  
 เลือกตั้ง ตามระบอบประชาธิปไตย ควรมีความเจริญก้าวหน้าตามหลักธรรม

**พระเทพวิสุทธิโสภณ (เฉลา เตชวณฺโโต) และคณะ** บทความเรื่อง “การศึกษา  
 เปรียบเทียบกฎหมายรัฐธรรมนูญและสถาบันการเมืองของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐ

**ฟิลิปปินส์”** พบว่า 1) วิวัฒนาการทางการเมืองการปกครอง รัฐธรรมนูญและสถาบันทางการเมืองตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ วุฒิสภาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการเมือง รัฐสภาของสาธารณรัฐเกาหลีเป็นระบบสภาเดี่ยว มีแต่สมาชิกแห่งชาติ แต่รัฐสภาของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์เป็นระบบสภาคู่ มีทั้งสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครองตามระบบประธานาธิบดี สถาบันรัฐบาลของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์นั้น รัฐบาลปกครองด้วยประธานาธิบดีที่เป็นทั้งประมุขของรัฐบาลและหัวหน้าฝ่ายบริหาร โดยมีคณะรัฐมนตรีที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดีในการบริหารราชการแผ่นดิน จึงถือว่าเป็นระบบประธานาธิบดีที่ไม่มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดี แต่สถาบันรัฐบาลของสาธารณรัฐเกาหลีนั้น เป็นระบบประธานาธิบดีที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดี และเป็นนายกรัฐมนตรียังดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าคณะรัฐมนตรีอีกด้วย

**ขณูญา ศิริภิรมย์** บทความเรื่อง “**หลักผล 4 : สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร**” พบว่า สำหรับการบูรณาการหลักธรรมที่นำมาเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร หรือบุคลากรเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ได้นำหลักผล 4 อันประกอบไปด้วย หลักปัญญาพละ หลักวิริยะ พละ หลักอนวัชชพละ และหลักสังคหพละ มาบูรณาการกับหลักสมรรถนะตามหลักสากล คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งด้านปัญญาบุคลากรต้องเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้รู้แจ้ง รู้ลึก รู้รอบ ต้องมีปัญญาเป็นหลักในการสังเคราะห์ความรู้ที่มีความวิริยะ อุตสาหะ และประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีเมตตาริจิตต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านทักษะ เป็นความสามารถเฉพาะสายงาน เป็นความชำนาญนี้มีผลเนื่องมาจากปัญญาที่ได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านความสามารถ เป็นผู้มีความสามารถทางด้านความคิด ทักษะที่ดี และความต้องการส่วนบุคคล หากบุคคลมีลักษณะในด้านบวกเฉพาะตนได้บูรณาการหลักธรรมมาประยุกต์ในการทำงานจะทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรมแล้ว ย่อมน่าองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างแน่นอน

**ทองดี ปาโส** บทความเรื่อง “**ธรรมาภิบาลกับการส่งเสริมการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย**” พบว่า 1. สำหรับธรรมาภิบาลกับการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการใช้หลักนิติธรรม มีการบริหารงานโดยใช้วัฒนธรรมหรือกฎระเบียบในการทำงาน คือ “เวลา” ซึ่งเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ หรือความมีประสิทธิภาพ ในการทำงาน และเพื่อเป็นการใช้หลักคุณธรรมในการสนับสนุน เมื่อปฏิบัติงานได้มีคุณภาพ ก็จะมีการประเมินคุณภาพอยู่เสมอ ส่วนในเรื่องความโปร่งใสบางบริษัทได้จัดให้มีการ เปลี่ยนตำแหน่งเพื่อป้องกันการทุจริต รวมถึงเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กรได้มีการใช้ระบบ “เนมาวาชิ” เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความคิดเห็นในการหาทางออกเพื่อองค์กร และในส่วนของหลักความรับผิดชอบ ได้มีการใช้สวัสดิการในการเข้าไปดูแล เพื่อให้

พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรได้มีการเจริญเติบโต หรือมีการช่วยเหลือสังคม และในหลักความคุ้มค่า มีการใช้งานทรัพยากร ที่เป็นพนักงาน หรือสิ่งแวดล้อม อย่างจำกัด

**พระครูปลัดธวัชชัย ธวชยเมธี (มิ่งมีเพชร)** บทความเรื่อง “**ธรรมาภิบาล : พัฒนาสังคมไทยอย่างไรให้ยั่งยืน**” พบว่า บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นแนวทางการสำคัญที่รัฐบาลได้นำมาใช้ในการจัดระเบียบให้สังคมและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เพื่อช่วยป้องกันแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาหรือวิกฤตต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในการบริหารงาน ควรกำหนดนโยบายการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในการบริหารงานให้ชัดเจน โดยเน้นการวิเคราะห์จากปัญหาของหน่วยงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในการบริหารงาน

**พระปลัด บรรจง วิสารโท (บุญเพ็ง) และพระมหาสราวุธ แสงสี** บทความเรื่อง “**โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข สู่การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน**” พบว่า เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ พันธกิจ ส่ววัดสวยด้วยความสุข ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่สัปปายะ โดยมีหลักการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมตามหลัก 5ส เพื่อให้เกิดรมณีสถาน โดยหลักการทำงานของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข มีแนวปฏิบัติของโครงการ (3-5-7-9 สู่ความยั่งยืน) พร้อมทั้งเครื่องมือการทำงาน (5ส) และการบูรณาการหลักสัปปายะ 7 กับการพัฒนาวัดเป็นการต่อยอดให้กับการพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้ของวัดและชุมชนด้วยวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธ และการพัฒนาพื้นที่ทางจิตใจและปัญญาของวัดและชุมชนตามแนวพระพุทธศาสนา เมื่อได้ดำเนินการอย่างครบถ้วนเป็นการดำเนินการที่ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนาวัดอย่างยั่งยืนตามแนวทางของพระพุทธศาสนา เพราะมีเป้าหมายที่มุ่งไปสู่การพัฒนาจิตใจและปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญ

**พระ อุดมกิจสกุล** บทความเรื่อง “**การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา**” พบว่า การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา โดยการจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และเป็นผู้รู้ การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิศีลสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ที่เรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ใน

คุณงามความดี รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

**เพียงทัย พงษ์สุวรรณ** บทความเรื่อง “หัวใจหลัก 3 ประการ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล” พบว่า ความสำคัญของหลักทั้ง 3 และมีความจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงที่ดีระหว่าง 1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา และด้านการธำรงรักษา 2) การรู้จักพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อันได้แก่ หลักอริยสัจ 4 (กาย ศีล จิต และปัญญา) ซึ่งเป็นหลักของการพัฒนาตนโดยตรง หัวใจหลักทั้ง 3 นี้จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารจัดการและสามารถพัฒนาตนเอง และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมกับยุคดิจิทัลที่ก้าวไกลซึ่งทำให้วิถีชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง

**มนตรี บุญจรัส** บทความเรื่อง “อิทธิบาท 4 กับวิธีผลิตมะนาวนอกฤดูแบบไม่ใช้สารพิษ” พบว่า ประโยชน์ของการนำหลักพุทธธรรมเรื่องอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อให้ทราบถึงแนวทางนำไปสู่เหตุและผลของการผลิตหรือปลูกมะนาวนอกฤดูกลางแจ้งซึ่งเป็นงานที่ไม่ง่าย ต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในงานปลูกมะนาว จึงจะช่วยให้เกษตรกรมีฉันทะรักในงานปลูก ความเพียรวิริยะอุตสาหะเมื่อเจอปัญหาโรคแมลงรบกวนเกิดความเสียหายไม่ท้อถอย จิตตะเอาใจใส่ดูแลป้องกันทะนุถนอมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นพัฒนาไตร่ตรองต่อยอดบูรณาการตามแนวทางวิธีการปลูกที่ทันสมัยและถูกต้องตลอดเวลา การผลิตมะนาวนอกฤดูกลางแจ้งแบบปลอดสารพิษก็สามารถทำได้ไม่ยากเกินความสามารถของมนุษย์คนหนึ่งพึงกระทำได้

**มลธิดา อุบลรัตน์** บทความเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ” พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาองค์กรดังกล่าว เป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กร มีวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ 1) การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร 4) การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหาเพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

**มาลัย สาแก้ว** บทความเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย” พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย โดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นนั้น นับเป็นพัฒนาการสำคัญอีกก้าวหนึ่งที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรีในชนบท สถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจาก

ความก้าวหน้าของสังคมที่เปิดกว้าง ทำให้ผู้หญิง มีความสามารถ เฉลียวฉลาด สามารถทำประโยชน์ให้กับสังคมได้ และนำมาซึ่งความเป็นผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการบริหารงานตามหลักปาณิกรรม สอดคล้องกับการสร้างสรรค์สังคมในปัจจุบัน ได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งภาวะผู้นำตามหลักปาณิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย ดังกล่าวจะนำมาซึ่งการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมที่ยั่งยืนต่อไป

**วรินทร์ จินดาวงศ์** บทความเรื่อง “การพัฒนาปัญญาภายใน : แนวคิดและการประยุกต์หลักพุทธธรรม” พบว่า แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาปัญญาภายใน เป็นการศึกษาโดยการนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางในการส่งเสริมความฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ผ่านการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาปัญญาภายใน นั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก 3 ประการ คือ ความฉลาดเชิงปฏิบัติ ความฉลาดเชิงสร้างสรรค์ และความฉลาดเชิงวิเคราะห์ ด้วยการบูรณาการหลักผละ 4 ประกอบด้วย 1.ปัญญาผละ 2.วิริยะผละ 3.อนวัชชผละ และ 4.สังคหผละ ธรรมอันเป็นพลังเพื่อขับเคลื่อนให้ดำเนินชีวิตด้วยปัญญาภายในทางด้านจิตวิญญาณ และความฉลาดทางด้านอารมณ์ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของสังคม

**อวยชัย ราชชัยกุล** บทความเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม: กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน” พบว่า การขับเคลื่อนในด้านของยุทธศาสตร์การบริหารงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในมิติต่าง ๆ โดย ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ที่มีกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีกระบวนการคิด มีความรู้ มีกลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญ และอีกประการ คือ “คุณธรรม” ต้องเป็นผู้ที่การบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ต้องมีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักการบริหารองค์กรอย่างมีมโนธรรม โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบ ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การร่วมมือมากกว่าการ “แข่งขัน” เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบ ทั้ง 4 ประการ คือ 1. มีการบริหารจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ 2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ 3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ 4. มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ โดยทั้ง 4 ประการนี้เป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

**รักยิ่ง โรจนเกตุปัญญา** บทความเรื่อง “การใช้หลักการกุญแจดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่” พบว่า การใช้หลักการกุญแจดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ (New Normal) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับ

สภาพสังคมและภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างผู้นำให้แข็งแกร่งในทุกด้าน ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ควรมีพื้นฐานอันประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมผู้นำควรมีความอดทนในตน อดทนในงาน 2) ด้านปัญญาควรหมั่นศึกษาและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ด้านจิตใจผู้นำควรสำรวจตน รู้จักวิเคราะห์ตนเอง ยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น 4) ด้านสังคมผู้นำควรเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**ศิริ รุ่งภัทรเสวต** บทความเรื่อง “**ความรับผิดชอบต่อและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล**” พบว่า ความรับผิดชอบต่อและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามแนวพระพุทธศาสนา โดยการเป็นผู้บริหารที่ดีควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานของภาครัฐในทุก ๆ ด้าน โดยชอบธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการวางกฎข้อบังคับให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับร่วมกัน มีความยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ ตลอดจนมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ มีความโปร่งใสการมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ทุกคนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เราทำทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ และมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คำนวณ ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงานดังกล่าว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพขององค์กรภาครัฐ และความเจริญก้าวหน้าของชุมชน สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป

**อุสา วงศ์ศิริกุล** บทความเรื่อง “**การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม**” พบว่า สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศ และมีการพัฒนาคุณภาพงานของกิจการส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาวิทยาการใหม่ ๆ และเชื่อถือได้มาช่วยในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดส่งผลถึงความยั่งยืนสู่สากลสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนโดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนให้การสนับสนุนในการร่วมคิดร่วมวางแผนกับภาครัฐและมีบทบาทในการลงมือปฏิบัติจึงทำให้เกิดผลตามเจตนารมณ์เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นโดยประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมพละ 4 ประการหรือกำลังทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิภาพทั้งการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสืบไป

**สุจิตตรา สวาทยานนท์** บทความเรื่อง “**การประยุกต์หลักสังคหวัตถุธรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน**” พบว่า องค์กรเอกชนนั้นเป็นหน่วยงานที่เน้นไปในทางด้านธุรกิจซึ่งไม่ได้ขึ้นตรงต่อหน่วยงานภาครัฐ โดยองค์กรเอกชนเป็นภาคธุรกิจต่าง

ๆ ที่ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้พนักงานบริษัทเอกชนเหล่านี้ต้องพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า มีการแข่งขันกันเพื่อเป้าหมายที่ต้องการ แต่บริษัทจะสามารถรักษาพนักงานเหล่านี้ได้อย่างไร เมื่อเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการบั่นทอนจิตใจของพนักงานเหล่านี้ จากการที่ได้นำหลักสังคหวัตถุธรรม มาประยุกต์ในการส่งเสริมให้พนักงานนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อมีการประยุกต์หลักสังคหวัตถุธรรมพนักงานบริษัทเอกชน ต้องส่งเสริมในด้านการให้ คือ การให้ความร่วมมือ การให้ความไว้วางใจต่อกันในองค์กร (ทาน) ต่อมาคือ การพูดจาสุภาพ คือ การสื่อสารที่มีต่อกันของพนักงานภายในองค์กร ให้สามารถมีความรู้ความเข้าใจ ในองค์กรให้สามารถร่วมงานกันอย่างมีความสุข (ปิยวาจา) มีการช่วยเหลือกัน คือ การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรนั้นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กรทั้งพนักงาน และองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (อตัณจริยา) และสุดท้ายคือ การวางตัวที่เหมาะสม คือ การปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีความเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายในองค์กร (สมานัตตตา)

**อรพิน ตันติวิรุฬห์** บทความเรื่อง “องค์กรยุคใหม่ในบริบท AI : บูรณาการหลักธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร” พบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรจึงมีความจำเป็น องค์กรสมัยใหม่ต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านต่าง ๆ มนุษย์ถูกควบคุมด้วยการบริหารที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบการจัดการ การพัฒนาระบบทำได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ดังนั้นในอนาคต แน่แน่นอนว่าการจัดการขององค์กรจะต้องลดการจ้างงานลง แต่มนุษย์เหนือกว่าคอมพิวเตอร์ในด้านความคิดสร้างสรรค์ คุณธรรม จิตใจ การพัฒนาความสามารถอย่างไร้ขีดจำกัด องค์กรที่ยั่งยืนต้องวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด องค์กรไม่สามารถละเลยคุณธรรมอันดีในการรักษาสังคมให้น่าอยู่ด้วย อย่างไรก็ตาม องค์กรยังต้องสร้างบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความสุข เหตุนี้การบูรณาการหลักพระพุทธศาสนาในการอบรมบุคลากรขององค์กรจึงมีส่วนช่วยส่งเสริมการทำงานของบุคลากรได้อย่างแท้จริง การบูรณาการหลักธรรมด้วยหลักอิทธิบาท 4 เป็นหนทางที่ช่วยการบริหารที่ดีในองค์กร การสร้างคุณธรรมความโปร่งใสจะสร้างความมั่นใจ ศรัทธา และยกระดับการทำงานของคนให้มีความทุ่มเทมากขึ้น ดังนั้น การบูรณาการหลักธรรมในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรด้วย

**สรุจ ฤ ณะทอง** บทความเรื่อง “พุทธธรรมกับการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์” พบว่า อิทธิบาท 4 นั้น เป็นธรรมที่นำมาสู่ความสำเร็จ มี 4 ประการ คือ 1) ฉันทะ มีความพอใจที่จะบริหารงานให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ 2) วิริยะ บริหารงานอย่างสุดความสามารถและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 3) ด้านจิตตะ มีความรอบคอบก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ 4) ด้านวิมังสา พิจารณาใคร่ครวญเพื่อเป็นแนวทางครั้งต่อไป และหลักบริหารธรรมาภิบาล 6 ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม กำหนดขอบเขตอำนาจ

หน้าที่ในการบริหารงานที่ชัดเจน 2) หลักคุณธรรม ส่งเสริมการดำเนินงานโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ 3) ความโปร่งใส เน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงาน 5) ด้านสำนักับผิดชอบ มีความชัดเจนรวมทั้งผู้รับผิดชอบภายในของแต่ละงาน 6) ด้านความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลการบริหารงานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ได้สร้างพึงพอใจแก่ผู้รับบริการซึ่งถือเป็นหลักการที่สามารถบริหารให้สมาคม และยังสามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะช่วยสมาคมทำงานได้อย่างเหมาะสมและใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพให้ดีที่สุด

**อรรถพล เสือคำรณ** บทความเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน” พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนางค์กรที่มั่นคง ซึ่งดำเนินการตามกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมไปถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยบูรณาการร่วมกัน คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน โดยการปฏิบัติงานที่นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังส่งผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง มีคุณภาพ สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการ และการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

**กนกกุล เพชรอุทัย และ ปุณยวีร์ หนูประกอบ** บทความเรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานและความคุ้มครองทางสังคมของผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้าน” พบว่า สภาพการทำงานของผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านซึ่งเป็นแรงงานนอกระบบที่ได้รับผลกระทบจากความเหลื่อมล้ำในระบบสังคมไทยเรื่องการให้สวัสดิการหรือการคุ้มครองทางสังคมอาชีพนี้อย่างไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะยังมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องของสภาพปัญหาการทำงาน ค่าตอบแทน สิทธิและสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ที่ยังไม่ครอบคลุม จากการศึกษาสภาพปัญหาพบว่าลูกจ้างแม่บ้านบางรายถูกละเมิดสิทธิ และเสรีภาพเรื่องต่าง ๆ ในชีวิตของการทำงาน เช่น นายจ้างนั้นดูหมิ่นดูแคลนด้วยคำพูดและท่าทาง กิริยา ต่าง ๆ เพียงเพราะกลุ่มคนที่ประกอบอาชีพเหล่านี้ถูกสังคมมองว่าเป็นอาชีพที่ไม่มีเกียรติ อีกทั้งไม่ได้รับความเป็นธรรม และไม่มีโอกาสเข้าถึงสวัสดิการ หรือการคุ้มครองทางสังคม ผู้เขียนจึงศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายถึงสภาพปัญหาการทำงานของผู้ประกอบอาชีพแม่บ้านรวมถึงข้อเรียกร้องของกลุ่มผู้ประกอบอาชีพแม่บ้านที่คาดหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจถึงสภาพการทำงานระหว่างลูกจ้างแม่บ้านและนายจ้าง เรื่องค่าตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่พวกเขาควรจะได้รับอย่างเป็นธรรมเหมือนแรงงานนอกระบบอาชีพอื่น ๆ ในสังคมไทย

คณะกรรมการขอพระคุณคณะกรรมการกลั่นกรองบทความทุกท่านที่ได้ใช้ความเพียรพยายามชี้แนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขงานของแต่ละท่านให้ออกมาได้อย่างถูกต้อง น่าอ่านเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการ และท้ายสุดขอขอบคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ทำให้มีวารสารฉบับนี้มีคุณค่าทางวิชาการที่นำไปสู่การปฏิบัติ และเผยแพร่ในวงกว้างและโปรดติดตามฉบับต่อไป

ด้วยความปรารถนาดียิ่ง

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, ผศ.ดร.

บรรณาธิการวารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหารศรัทธา

## สารบัญ

|                           |      |
|---------------------------|------|
| กองบรรณาธิการ             | (1)  |
| คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ | (6)  |
| บทบรรณาธิการ              | (10) |
| สารบัญ                    | (17) |

### บทความวิจัย :

การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง  
กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ

ธนะพัฒน์ เดชเลิศวรพัฒน์, เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, สุรพล สุธะพรหม

R-1

นโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชน

จังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562

พิทพระครูรัตนสุตากร (ปราโมทย์ จันทโชโต), ยุทธนา ปราณีต,  
สุรพล สุธะพรหม

R-12

การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี

พระปลัด บรรจง วิสารโท (บุญเพ็ง)

R-23

รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model

โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี

พิเชษฐ์ ปิ่นเกิด

R-36

การพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดนนทบุรี

พิบูลย์ เพียรพานิชกุล, สุรพล สุธะพรหม, วัชรินทร์ ชาญศิลป์

R-50

การศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายรัฐธรรมนูญและสถาบันการเมืองของสาธารณรัฐเกาหลี  
และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

พระเทพวิสุทธิโสภณ (เฉลา เตชวโนโต), โกเมศ ขวัญเมือง,  
ประเสริฐ ลิ้มประเสริฐ

R-61

### บทความวิชาการ:

หลักพละ 4 : สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร

ชญณา ศิริภิรมย์

A-1

ธรรมาภิบาลกับการส่งเสริมการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

ทองดี ปาโส

A-12

ธรรมาภิบาล : พัฒนาสังคมไทยอย่างไรให้ยั่งยืน

พระครูปลัดธวัชชัย ธวัชชยเมธี (มั่งมีเพชร)

A-25

โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุขสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

|                                                                                                                                 |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| พระปลัด บรรจง วิสารโท (บุญเพ็ง), พระมหาสราวุธ แสงสี<br>พระครูอาทรวชิรกิจ (มานะ ชูศิลป์), พระครูสิทธิวิจิตรโสภิต                 | A-44  |
| การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา<br>พีระ อุดมกิจสกุล                                                    | A-58  |
| หัวใจหลัก 3 ประการ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล<br>เพียงหทัย พงษ์สุวรรณ                                            | A-74  |
| อิทธิบาท 4 กับวิธีผลิตมะนาวนอกฤดูแบบไม่ใช้สารพิษ<br>มนตรี บุญจรัส                                                               | A-89  |
| การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ<br>มลธิดา อุบลรัตน์                                                           | A-100 |
| ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิคธรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย<br>มาลัย สาแก้ว                                                     | A-115 |
| การพัฒนาปัญญาภายใน : แนวคิดและการประยุกต์หลักพุทธธรรม<br>วรินทร์ จินดาวงศ์                                                      | A-127 |
| ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม: กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน<br>อวยชัย ราชชัยกุล                                    | A-136 |
| การใช้หลักการกุญแจแก้ดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำ<br>ในยุควิถีใหม่<br>รักยั้ง โรจนเกตุปัญญา           | A-149 |
| ความรับผิดชอบและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล<br>ศิริ รุ่งภัทรเศวต                                  | A-160 |
| การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของสถาบันพัฒนา<br>อุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม<br>อุสา วงศ์ศิริกุล | A-174 |
| การประยุกต์หลักสังคหวัตถุธรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>บริษัทเอกชน<br>สุจิตตรา สวาทยานนท์                   | A-182 |
| องค์กรยุคใหม่ในบริบท AI : บูรณาการหลักธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร<br>อรพิน ต้นติวิรุฬห์                                    | A-193 |
| พุทธธรรมกับการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรม<br>ราชูปถัมภ์<br>สุรวุฒ ณ ระนอง                                  | A-207 |
| การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน<br>อรรณพ เสือคำรณ                                            | A-217 |

การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานและความคุ้มครองทางสังคมของผู้ประกอบอาชีพ  
ลูกจ้างแม่บ้าน

กนกกุล เพชรอุทัย, ปุณยวีร์ หนูประกอบ

A-229

ภาคผนวก

Ap-1

คำแนะนำสำหรับผู้แต่ง

Ap-2

## การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการ กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ\*

DEVELOPMENT SERVICE PERFORMANCES OF THE OFFICE NATIONAL  
BROADCASTING AND TELECOMMUNICATIONS COMMISSION



ธนพัฒน์ เดชเลิศวรพัฒน์, เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, สุรพล สุธะพรหม

Thanaphat Dechlertworaphat, Termsak Thong-In, Surapon Suyabrom

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: basaralivecrassic@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาทั่วไปและนำเสนอการพัฒนาการในการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติมีความชัดเจนตรงตามภารกิจ การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม โดยหน่วยงานรับทราบหน้าที่ สนองนโยบายภาครัฐ กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล บริการให้เกิดความโปร่งใส

**คำสำคัญ:** การพัฒนา; การเมือง; การให้บริการสาธารณะ

### Abstract

This research article is to study and analyze general problems in public service of the Office of the Broadcasting Commission. To present the development of public services of the Office of the Broadcasting Commission National Television and Telecommunications by integrating according to Buddhist principles. It's a quality research the results showed that Public services of the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission are clear in accordance with their mission. Public Service Development of the Office of the

---

\*Received August 1, 2022; Revised August 8, 2022; Accepted August 9, 2022

Broadcasting Commission National Television and Telecommunications by integrating according to Buddhist principles the agency knows the roles and duties. respond to government policies Determine the direction of the country's development of the government Transparency.

**Keywords:** Development; Politics; Public of services

## บทนำ

การกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย ซึ่งมุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ กล่าวคือ “การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น ไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน โดยมีเลขาธิการ กสทช. รับผิดชอบการปฏิบัติงานของสำนักงาน กสทช. ขึ้นตรงต่อประธาน กสทช. และเป็นผู้บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานและลูกจ้างของสำนักงาน กสทช. (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2562)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา เรื่อง นโยบายทางการเมืองที่มีต่อการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และโทรคมนาคมแห่งชาติ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปในการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ ศึกษานโยบายทางการเมืองของรัฐบาลที่มีต่อการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ และเพื่อนำเสนอการพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาทั่วไปในการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ
2. เพื่อนำเสนอการพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิควิธีเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือกึ่งมีโครงสร้าง (Unstructured or Semi Structure Interviews) ซึ่งเป็นหลักวิธีหนึ่งของการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม, 2547) โดยการศึกษานโยบายทางการเมืองที่มีต่อการดำเนินการในการบริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ กสทช. เก็บข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 25 รูปหรือคน ประกอบไปด้วย 5 กลุ่ม ดังนี้ 1 นักวิชาการทางรัฐศาสตร์และศาสนา จำนวน 5 รูปหรือคน 2 ผู้กำหนดนโยบายทางการเมืองจำนวน 5 คน 3 ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ จำนวน 5 คน 4 กลุ่มกิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ จำนวน 5 คน นาคมแห่งชาติจำนวน 5 คน 5 กลุ่มผู้ใช้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติจำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 25 รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 10 รูปหรือคน จากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านรัฐศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิกิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติและผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเน้นการพรรณนาเพื่ออธิบายนโยบายทางการเมืองที่มีต่อการดำเนินการในการบริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ กสทช.

### ผลการวิจัย

1 สภาพทั่วไปในการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ

1) เป้าหมายในการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติมีความชัดเจนตรงตามภารกิจ และอำนาจหน้าที่ เป้าหมายในการให้บริการสาธารณะนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติเป็นอย่างมาก เพราะส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งประเทศ โดยรัฐบาลได้ออกนโยบายและนำไปปฏิบัติเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา หรือทำให้ประชาชนที่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้น

2) มีความเป็นอิสระในการกำกับดูแลให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ อิสระในการกำกับดูแลให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาตินั้นเป็นไปตามระเบียบ และนโยบายที่กำหนดตามความเหมาะสม

3) การสนับสนุนงบประมาณสำหรับกระบวนการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ มุ่งหวังให้คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติทำให้เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง

4) หลักเกณฑ์การอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ หลักเกณฑ์การอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยนั้นเป็นไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ ปัจจุบันมีการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ

2 การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ ได้ใช้หลักทาน คือ การให้บริการประชาชน การแก้ปัญหาในระบบเครือข่ายอย่างเป็นธรรมและมีความเท่าเทียม ปิยวาจา สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานพูดจาน่ารัก ปราศรัยด้วยถ้อยคำสุภาพอ่อนหวาน ชี้แจงในสิ่งที่ประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ โดยคำนึงในเรื่องของการสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่ดีจะสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ตั้งแต่การต้อนรับด้วยน้ำเสียง และภาษาที่ให้ความหวังให้กำลังใจ ภาษาที่แสดงออกไม่ว่าจะเป็นการปฏิสัมพันธ์โดยตรง หรือทางโทรศัพท์จะบ่งบอกถึงน้ำใจการให้บริการข้างในจิตใจ ความรู้สึกหรือจิตใจที่มุ่งบริการจะต้องมาก่อนแล้วแสดงออกทางวาจา การเอาใจเขามาใส่ใจเรา นึกถึงความรู้สึกของผู้มาติดต่อขอรับบริการ เขามุ่งหวังได้รับความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว ความถูกต้อง การแสดงออกด้วยไมตรีจากผู้ให้บริการ การอธิบายในสิ่งที่ผู้มารับบริการไม่รู้ด้วยความชัดเจน ภาษาที่เปี่ยมไปด้วยไมตรีจิต มีความเอื้ออาทร ติดตามงานและให้ความสนใจต่องานที่รับบริการอย่างเต็มที่ จะทำให้ผู้มาขอรับบริการเกิดความพึงพอใจ อุดมจริยา มีความเหมาะสมดีโดยสำนักงาน กสทช. มีน้ำใจช่วยเหลือประชาชนในกรณีติดต่อราชการ เช่น มีบริการรถตู้จากตึก Exim Bank ไป กลับ สำนักงาน กสทช. ขอยพหลโยธิน 8 มีการให้บริการให้คำปรึกษาในการรับเรื่องร้องเรียน ทั้งที่หน่วยงาน และบริการ Call Center เพื่อความสะดวก เป็นต้น สมานัตตา สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ ปฏิบัติเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติต่อประชาชนผู้มารับบริการเท่าเทียมกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง นโยบายทางการเมืองที่มีต่อการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และโทรคมนาคมแห่งชาติ พบว่า

1 การให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติมีความชัดเจนตรงตามภารกิจ และอำนาจหน้าที่ เป้าหมายในการให้บริการสาธารณะนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติเป็นอย่างมาก เพราะส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วประเทศ โดยรัฐบาลได้ออกนโยบายและนำไปปฏิบัติเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา หรือทำให้ประชาชนที่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ในส่วนของ กสทช. นั้นได้ตอบสนองนโยบายสู่ความต้องการของประชาชน ตามความเหมาะสมของบริบท เขตพื้นที่นั้น ๆ ส่วนการนำไปใช้บริหารประเทศนั้นก็ขึ้นอยู่กับรัฐบาลแต่ละชุดว่าจะกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสาธาณแบบไหน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนมากที่สุด ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติมีความชัดเจน ดังนี้ เป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาตินั้น เป็นองค์กรชั้นนำในระดับอาเซียนในการกำกับดูแลและพัฒนากิจการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และทำหน้าที่สนับสนุนในการจัดสรรคลื่นความถี่ การอนุญาตและการกำกับการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการวิทยุโทรคมนาคม และกิจการโทรคมนาคมอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับในระดับอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชดา เจริญศรี (2550) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา” โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ คือ ความเร็วในการเข้าถึง แสดงผลหน้าเว็บเพจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ Search Engine และอีกปัจจัยหนึ่งคือ ความพึงพอใจต่อความปลอดภัยด้านการเข้ารหัสผ่าน รวมถึงความต่อเนื่องของการใช้งาน โดยทั้งสองปัจจัยหลักมีความสัมพันธ์แบบสองทิศทางและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รงค์ บุญสวยขวัญ (2560) ได้วิจัยเรื่อง “การเมืองของนโยบาย” ผลการวิจัยพบว่า การเมืองหรือตัวแบบการเมืองหรือการใช้อำนาจในบริบทการกำหนดนโยบายในบริบทรัฐธรรมนูญเสรีปัจจุบัน มี ดังนี้ 1) การเมืองในแบบรัฐนิยม พบว่ารัฐที่ขอบรรทัดตามกฎหมายจะมีความเป็นอิสระมาก ๆ ในการกำหนดนโยบาย จึงเป็นตัวกระทำทางอำนาจหลักเพียงอำนาจเดียว 2) การเมืองแบบพหุนิยม เป็นลักษณะรัฐที่เน้นความสำคัญของพหุสังคมสามารถสร้างอิทธิพลต่อกระบวนการกำหนดนโยบายของรัฐ ทำให้รัฐไม่อิสระในการตัดสินใจนโยบาย รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยยศ จินารัตน์ และคณะ (2562) ได้วิจัยเรื่อง “การสื่อสารออนไลน์ที่มีผลต่อความรู้ทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมือง

แบบดิจิทัล” ผลการวิจัย พบว่า ระดับการใช้สื่อออนไลน์ ความรู้ทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองแบบ Digital ของประชาชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางถึงมากอย่างมีนัยสำคัญส่วนข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนานั้นประกอบด้วย รายได้ต่อหัวต่อเดือน พรรคการเมืองที่เลือกในปี พ.ศ. 2562 ความถี่ในการใช้สื่อออนไลน์ และการแก้ปัญหาาร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว โดยมีอิทธิพลร่วมกับความรู้ทางการเมืองเกี่ยวกับ ความคล่องตัวทางการเมือง แรงจูงใจทางการเมือง

2 การพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม ในการพัฒนาการให้บริการสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ ได้ใช้หลักทาน คือ การให้บริการประชาชน การแก้ปัญหาในระบบเครือข่ายอย่างเป็นธรรมและมีความเท่าเทียม ปิยวาจา สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และโทรคมนาคมแห่งชาติ ผู้ปฏิบัติงานพูดจาน่ารัก ปราศรด้วยถ้อยคำสุภาพอ่อนหวาน ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ โดยคำนึงในเรื่องของการสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่ดีจะสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ตั้งแต่การต้อนรับด้วยน้ำเสียง และภาษาที่ให้ความหวังให้กำลังใจ ภาษาที่แสดงออกไม่ว่าจะเป็นการปฏิสัมพันธ์โดยตรง หรือทางโทรศัพท์จะบ่งบอกถึงน้ำใจการให้บริการข้างในจิตใจ ความรู้สึกหรือจิตใจที่มุ่งบริการจะต้องมาก่อนแล้วแสดงออกทางวาจา การเอาใจเขามาใส่ใจเรานึกถึงความรู้สึกของผู้มาติดต่อขอรับบริการ เขามุ่งหวังได้รับความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว ความถูกต้อง การแสดงออกด้วยไมตรีจากผู้ให้บริการ การอธิบายในสิ่งที่ผู้มารับบริการไม่รู้ด้วยความชัดเจน ภาษาที่เปี่ยมไปด้วยไมตรีจิต มีความเอื้ออาทร ติดตามงานและให้ความสนใจต่องานที่รับบริการอย่างเต็มที่ จะทำให้ผู้มาขอรับบริการเกิดความพึงพอใจ อุตถจริยา มีความเหมาะสมดีโดยสำนักงาน กสทช. มีน้ำใจช่วยเหลือประชาชนในกรณีมาติดต่อราชการ มีการให้บริการให้คำปรึกษาในการรับเรื่องร้องเรียน ทั้งที่หน่วยงาน และบริการ Call Center เพื่อความสะดวก เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณนภา นามานนท์ (2561) ได้วิจัยเรื่อง” กระบวนการนโยบายสาธารณะในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนโยบายสาธารณะนั้นประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือการก่อตัวของนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินนโยบาย ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องมีความเชื่อมโยงด้วยกันทุกขั้นตอน สำหรับนโยบายสาธารณะในประเทศไทย มักจะพบปัญหาในทุกๆ ขั้นตอน คือ การกำหนดนโยบายไม่เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการนโยบาย การตัดสินใจในนโยบายไม่ได้คำนึงในหลายๆ มิติ ทางสังคม และเศรษฐศาสตร์ในระดับชุมชน นโยบายไม่มีหลักเหตุผล เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อการหาเสียงของพรรคการเมือง บทบาทของกลุ่มการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ทำให้นโยบายไม่สามารถ

ตอบสนองความต้องการของสาธารณะได้ การแก้ไขควรดำเนินการโดยต้องสร้างเสรีภาพให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ต้องมีหลักคิดเชิงทฤษฎีหรือมีเหตุผลสนับสนุนควรมีหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ทางเลือกนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม และวิเคราะห์อย่างมืออาชีพ เปิดโอกาสให้มีเวทีสาธารณะเพื่อการสร้างสรรค์แนวคิดนโยบายนวัตกรรมที่ไม่ยึดติดอยู่ในกรอบเดิม ๆ และการตัดสินใจเลือกนโยบายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์สิน อุดมวิทย์ไพศาล (2562) ได้วิจัยเรื่อง “ทฤษฎีการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ” ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจเลือกนโยบายสาธารณะของผู้มีอำนาจในแต่ละครั้งส่งผลถึงการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ คือ การตัดสินใจเลือกนโยบายสาธารณะ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนในประเทศทั้งด้านที่ประชาชนได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกนโยบายในแต่ละครั้งของผู้มีอำนาจทางการเมืองและการตัดสินใจเลือกนโยบายยังสามารถพัฒนาคนในสังคมและประเทศชาติให้สอดคล้องรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของระบบระบอบระเบียบของสังคมโลกโดยรวม ปัจจุบันสังคมไทย กำลังก้าวเข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 อันเป็นยุคที่มีความสลับซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ทำให้ทฤษฎีการตัดสินใจการเลือกนโยบายสาธารณะของผู้มีอำนาจทางการเมืองหรือผู้มีอำนาจทางการเมืองในองค์กรต่าง ๆ เลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำ และสามารถสร้างผลกระทบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย รวมทั้งผลผลิตของนโยบายต่าง ๆ สำหรับผู้มีอำนาจทางการเมืองหรือผู้มีอำนาจทางการเมืองในองค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกนโยบายนั้น การพิจารณาตัดสินใจเลือกนโยบายอาจขึ้นอยู่กับการคาดหมายว่านโยบายดังกล่าวจะเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนหรือประชาชน หรือไม่ ในขณะที่เหตุผลที่แท้จริงของการตัดสินใจอาจจะไม่มีการแถลงให้ปรากฏก็ได้ ซึ่งในปัจจุบันทฤษฎีการตัดสินใจเลือกนโยบายสาธารณะมีสถานะเป็นทฤษฎีพื้นฐาน ได้แก่ พฤติกรรมมรดกประโยชน์ และ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจเลือกนโยบายสาธารณะ และยังมีความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงอุปมาสังคหวัตถุ เหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิงอาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ถ้าหากว่าสังคมปราศจากเสียซึ่งธรรมทั้งสี่ประการนี้แล้ว แม้เป็นผู้บริหารก็จะไม่ได้รับการเคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกสังคหวัตถุว่าธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ การสงเคราะห์มีอยู่ 2 ฝ่าย ได้แก่ อามิสสังคหะ คือ การสงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของ และธัมมสังคหะ คือ การสงเคราะห์โดยธรรม สังคหะทั้งสองนี้ เป็นหลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น การแสดงคุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ ย่อมเป็นการแสดงผลที่ว่า บุคคลที่อยู่ด้วยกันในสังคมนั้นจะต้องมีคุณธรรมด้วยกันทุกคน และเป็นคุณธรรมชนิดเดียวกันด้วย จึงจะทำให้สังคมสงบสุข

## องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปแผนภาพแสดงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

**นโยบายบรรดแบบด์แห่งชาติ** รัฐมีนโยบายให้เป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ มีคุณภาพและความมั่นคงปลอดภัยเทียบเท่ามาตรฐานสากล ภายในปี พ.ศ. 2563 รัฐบาลได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของการพัฒนาบริการบรรดแบบด์ ภายใต้กรอบนโยบาย ICT 2020 ในการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การบริการของรัฐ การรักษาสิ่งแวดล้อมรวมถึงความมั่นคงและปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

ตลอดจนช่วยส่งผลต่อการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกิจการโทรคมนาคมกิจการกระจายเสียง และกิจการโทรทัศน์ รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายบรรดแบนด์แห่งชาติ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและใช้เป็นกรอบการดำเนินการและขับเคลื่อนการพัฒนาบริการบรรดแบนด์ ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่หลากหลาย มีความก้าวหน้าทันสมัย สอดคล้องกับบริบทและสภาพพื้นที่ของประเทศไทย และตอบสนองความต้องการการใช้บริการของทุกภาคส่วน โดยที่รัฐมีบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย และสนับสนุนการให้มีและการใช้บริการบรรดแบนด์อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน รวมถึงส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนร่วมดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ โดยมีองค์กรกำกับดูแลที่เป็นอิสระตามกฎหมายทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการให้มีการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม

**นโยบายการบริหารคลื่อนความถี่** การจัดหาเงินสนับสนุนให้แก่หน่วยงานกำกับดูแล โดยผ่านการเรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตและค่าธรรมเนียมการใช้คลื่อนความถี่ นั้นมีหลายประการ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตจะเป็นทางให้สามารถเรียกเก็บต้นทุนการให้บริการของรัฐบนพื้นฐานของหลักการ “ผู้ให้บริการเป็นผู้จ่าย” ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตให้บริการโทรคมนาคมยังเป็นแหล่งรายได้ที่มากเพียงพอที่จะทำให้การกำกับดูแลกิจการโทรคมนาคมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมักเป็นสิ่งที่อาจไม่เกิดขึ้นได้บ่อยในรัฐบาลของประเทศกำลังพัฒนาที่ขาดแคลนเงินสนับสนุน ในขณะที่ส่วนอื่น ๆ ในสังคมและเศรษฐกิจไม่ต้องรับภาระต้นทุนด้านการกำกับดูแลแต่อย่างใด เพื่อให้การใช้งบประมาณมีความโปร่งใส การพัฒนาระดับความเป็นอิสระจากรัฐบาลของหน่วยงานกำกับดูแลให้แยกต่างหากจากภาครัฐมีหลายประการคือ ความเป็นอิสระดังกล่าวจะเพิ่มความโปร่งใสและเป็นภูมิคุ้มกันจากแรงกดดันทางการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เหตุผลดังกล่าวมีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับกรณีที่รัฐยังคงความเป็นเจ้าของในกิจการที่เป็น PTO ผู้ประกอบการและนักลงทุนในกิจการโทรคมนาคมจะเกิดความมั่นใจมากยิ่งขึ้นว่า หน่วยงานที่เป็นอิสระจะทำหน้าที่กำกับดูแลตลาดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอย่างโปร่งใส ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการขยายตัวทางการลงทุนในกิจการโทรคมนาคมและเกี่ยวพันไปถึงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

**นโยบายการแข่งขัน** การตัดสินใจในการกำกับดูแลต้องการทักษะจากหลากหลายสาขาวิชา การตัดสินใจในการกำกับดูแลบางลักษณะต้องการนักเศรษฐศาสตร์ วิศวกร นักกฎหมาย นักบัญชีและนักวิเคราะห์การเงินที่มีคุณสมบัติเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจลักษณะอื่นอาจเพียงแต่ได้ประโยชน์จากการมีทักษะทางวิชาชีพและทัศนคติที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงาน ในกรณีที่ในองค์กรไม่มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์พร้อมทำงานในหน่วยงานกำกับดูแลอื่นที่ดำเนินงานมาเป็นเวลานานนั้นจะเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามากในการกำกับดูแล ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเหล่านี้จะถูกแทนที่ได้เมื่อมีการว่าจ้างและฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ในองค์กรที่ทำงานประจำในหน่วยงาน หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกฎ ระเบียบไม่ควรจะสร้างลำดับชั้นในการทำงาน

ที่ตายตัว แต่ควรจะยืดหยุ่นและทำให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยทั่ว ๆ ไป หน่วยงานกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพหลาย ๆ แห่งจะใช้วิธีตั้ง “คณะกรรมการ” หรือ “ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจ” เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการตัดสินใจในการกำกับดูแลเรื่องที่สำคัญ คณะทำงานเฉพาะกิจนี้อาจเลือกจากแผนกหรือสาขาต่าง ๆ ภายในหน่วยงานกำกับดูแล

**นโยบายการออกใบอนุญาต** การประกอบกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยคือ ผู้ประกอบกิจการโทรคมนาคมจะต้องได้รับใบอนุญาตจากคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการประกอบกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2544 มาตรา 7 ประกอบกับประกาศคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เรื่อง ลักษณะและประเภทของกิจการโทรคมนาคมที่ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคม กำหนดประเภทของใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคม ผู้ประกอบกิจการโทรคมนาคมที่ไม่มีโครงข่ายโทรคมนาคมเป็นของตนเองและเป็นกิจการที่มีลักษณะสมควรให้มีการบริการได้โดยเสรี ตัวอย่างบริการโทรคมนาคมสำหรับใบอนุญาตแบบที่หนึ่ง ได้แก่ การให้บริการอินเทอร์เน็ตแบบที่หนึ่งบริการอดิโอเท็กซ์ บริการขายต่อบริการ บริการมูลค่าเพิ่มการบันทึกและส่ง บริการโทรศัพท์แบบจ่ายเงินล่วงหน้าและบริการการ์ดโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมการทำการอุดหนุนไว้ในกิจการโทรคมนาคมกับกิจการแพร่ภาพกระจายเสียง
2. ควรให้อำนาจผู้กำกับดูแลสามารถกำหนดมาตรการที่จำเป็นเพื่อควบคุมผู้ประกอบการให้เกิดความเป็นธรรม

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ต้องดำเนินการด้านการค้าบริการให้เป็นไปตามหลักการเปิดเสรีทางการค้าของความตกลง GATS และพันธกรณีตามความตกลง
2. ต้องกำหนดให้มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นเฉพาะกรณี

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

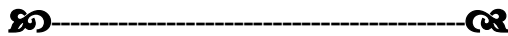
1. ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาผสมผสาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ และมีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษานโยบายทางการเมืองที่มีต่อการให้บริการสาธารณะองค์กรอื่น และศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีอื่นประกอบ โดยบูรณาการกับแนวคิดหลักพุทธธรรม

## เอกสารอ้างอิง

- คมสันต์ บัวดีบ และจันทนา สุทธิจารี. (2561). การเมืองในการกำหนดนโยบายสาธารณะ: กรณีศึกษานโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 9(1), 1-28.
- ชัยยศ จินารัตน์ และคณะ. (2562). การสื่อสารออนไลน์ที่มีผลต่อความรู้ทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมืองแบบดิจิทัล. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 4(1), 237-247.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2560). การเมืองของนโยบาย. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, 8(1). 197-204.
- รัชดา เจริญศรี. (2550). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของนักศึกษา โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (*วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ*). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วรรณนา นามานนท์. (2561). กระบวนการนโยบายสาธารณะในประเทศไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(พิเศษ), 51-56.
- ศักดิ์สิน อุดมวิทย์ไพศาล และคณะ. (2562). ทฤษฎีการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 16(72), 1-9.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. (2562). *สรุปสาระสำคัญของบทการเงิน สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ประจำปี 2562 ที่มีเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ : การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินต์.

## นโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชน จังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562\*

POLICIES OF POLITICAL PARTIES AFFECTING PEOPLE'S DECISIONS  
IN SONGKHLA PROVINCE IN THE GENERAL ELECTION B.E. 2562



พระครูรัตนสุตากร (ปราโมทย์ จนทโชโต), ยุทธนา ปราณีต, สุรพล สุขะพรหม

Phrakhurattanasutakorn (Pramote Chandachoto), Yuttana Praneet,

Surapon Suyaprom

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkorntajavidyalaya University

E-mail: yuttna.pra@mcu.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการเสนอนโยบายของพรรคการเมือง 2) ศึกษาองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของพรรคการเมือง และ 3) เพื่อนำเสนอหลักพุทธธรรมในการพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ จำนวน 18 รูปหรือคน และการวิจัยเชิงปริมาณ แจกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทั่วไปของการเสนอนโยบายของพรรคการเมืองในจังหวัดสงขลา จุดแข็ง คือ นโยบายให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ สนับสนุนการการท่องเที่ยว จุดอ่อน คือ ขาดการสนับสนุนให้มีบัตรสวัสดิการอย่างทั่วถึง โอกาส คือ ส่งเสริมให้สวัสดิการต่อผู้เรียน ผ่านสถานศึกษา และอุปสรรค คือ ขาดการส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานราก 2) องค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของพรรคการเมือง พบว่า การตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และ 3) การพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชน ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางและมาก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ นโยบายพรรคตามหลักวิมangsa หลักจิตตะ หลักวิริยะ หลักฉันทะ

**คำสำคัญ:** นโยบายของพรรคการเมือง; การตัดสินใจ; การเลือกตั้งทั่วไป

## Abstract

Objectives of this Research were: 1. To study and analyze the general condition of political party policy proposals, 2. To study the components of political party policy making, and 3. To present the Buddhist principles in the development of political party policy making that affected the decision of the people of Songkhla Province in the general election., conducted by the mixed research methods. The qualitative research by interviewing 18 key informants and three quantitative research collected data with questionnaires from 400 samples analyzed by describing the frequency distribution in the table.

The results showed that 1. The general condition of the policy proposals of political parties in Songkhla Province, the strength was that the policy to provide welfare allowances for the elderly and support tourism. The weak point was the lack of support to have a comprehensive welfare card. Opportunity was to promote welfare to learners. through educational institutions and threats, namely lack of strengthening the foundation 2. The composition of the political party's policymaking, it was found that the overall decision-making of the people of Songkhla Province was at a moderate level. when considering each aspect, it was at moderate level in all aspects; and 3. The development of political party policy making that affected people's decision-making. According to the principle of Itthipada 4, the overall level was at moderate level. When considering each aspect, it was found that it was at moderate and high level, in the following order; party policies based on Vimamsa principle, Chitta principle, Viriya principle, and Chantha principle.

**Keyword:** Policies of Political Parties; Decision Making; General Election

## บทนำ

นโยบายของพรรคการเมืองจะส่งผลต่อการจัดทำนโยบายรัฐบาลย่อมมีผลกระทบต่อภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมการเมืองเพราะเกี่ยวข้องกับตัวกระทำทางการเมืองที่ต้องเข้าไปมีบทบาทการตัดสินใจจากการใช้อำนาจรัฐและเข้าไปมีอิทธิพลในการกำหนดนโยบายที่แตกต่างกันไปตรงกันข้ามกับบางนโยบายที่ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (รงค์ บุญสวยขวัญ, 2560) นโยบายรัฐบาลแบ่งออกเป็นหลายประเภทด้วยกัน ส่วนการนำไปใช้บริหารประเทศนั้นก็ขึ้นอยู่กับรัฐบาลแต่ละชุดว่าจะกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสาธารณะแบบไหนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนมากที่สุด และพัฒนาชีวิตประชาชนให้ดียิ่งขึ้น (อิงฟ้า สิ่งน้อย และ

รัฐชาติ ทัศน์ัย, 2560) การเมืองเป็นเรื่องของบุคคลที่จะเห็นคุณค่าทางการเมือง และท้ายสุดคือการตัดสินใจเลือกตัวแทนที่มีประโยชน์มากที่สุดในบรรดาตัวเลือกที่มีอยู่ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การตัดสินใจเกิดขึ้นได้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเมือง ข่าวสาร ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจ (ปิยะนุช เหลืองงาม, 2552)

นโยบายพรรคการเมืองที่สะท้อนถึงปัญหาความต้องการของประชาชนในด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมแล้วนั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องปากท้องเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาปากท้องในที่นี้เป็นปัญหาที่แก้ไม่สำเร็จเพราะด้วยความหลากหลายของแต่ละพื้นที่ ซึ่งนโยบายที่นำมาใช้จริงนั้นตอบสนองความต้องการของประชาชนแค่เพียงบางส่วนเท่านั้น เมื่อมีปัญหาด้านเศรษฐกิจปัญหาทางด้านสังคมก็จะตามมาเป็นผลกระทบที่ติดต่อกันเพราะสังคมกับเศรษฐกิจเป็นสิ่งคู่กันการแก้ปัญหาโดยการให้เงินเยียวยา กลับเป็นการแก้ปัญหาเพียงชั่วคราวเท่านั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่จะทำให้ประชาชนเดือดร้อนแล้ว การนำเสนอนโยบายเองก็ควรครอบคลุมและตอบสนองความต้องการในทุกระดับ ปัญหาด้านการเกษตรถึงแม้ว่าประเทศไทยจะเป็นประเทศที่ทำการเพาะปลูกเพราะสภาพภูมิอากาศ และสภาพภูมิประเทศเหมาะแก่การเพาะปลูกนั้นก็ยังคงมีปัญหา ควรจัดทำเป็นนโยบายที่สร้างงานสร้างอาชีพให้แก่คนในสังคม ผลักดันในด้านหนึ่งด้านใดจะเป็นการต่อยอดให้เกิดการแก้ปัญหาในด้านอื่นได้ดีขึ้น การเลือกตั้งเป็นกลไกสำคัญเพื่อสรรหาตัวแทนเสียงของประชาชนส่วนใหญ่ในทุกประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น การไปลงคะแนนเลือกตั้งจึงถือเป็นหน้าที่ของประชาชนและเป็นก้าวแรกของระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการออกไปใช้สิทธิเลือกตั้ง (voting participation) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาและนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปรณรงค์ให้ประชาชนออกไปใช้สิทธิเลือกตั้งจึงมีความสำคัญต่อประชาธิปไตยเป็นอย่างยิ่ง (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ และ สุพัฒน์ วงศ์สุขุมอมร, 2554)

จังหวัดสงขลา เป็นจังหวัดหนึ่งที่ตั้งอยู่ทางภาคใต้ของประเทศไทย โดยจังหวัดสงขลาเป็นอีกจังหวัดหนึ่งที่มีพื้นที่ติดทะเล อีกทั้งสภาพอากาศเหมาะสมกับการทำการเกษตร การจัดสรรปันส่วนทางทรัพยากรจึงมีความเฉพาะ ปัญหาหลัก ๆ ที่พบคือ การดำเนินชีวิตโดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เนื่องจากเป็นจังหวัดที่อยู่ติดทะเลทำให้ชาวบ้านมีอาชีพการประมงเป็นจำนวนมาก ยังคงมีปัญหาในการเลี้ยงปากท้องของประชาชน การตัดสินใจของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั่วไปในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา นโยบายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้นโยบายที่พรรคการเมืองนำเสนอมีผลต่อการตัดสินใจเลือกพรรคการเมืองเพื่อเข้าเป็นรัฐบาล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในเรื่องของนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2560

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการเสนอนโยบายของพรรคการเมืองในจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562
3. เพื่อนำเสนอหลักพุทธธรรมในการพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธธรรมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเครื่องมือสัมภาษณ์และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพไปทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ และนำผลที่ได้ไปทำการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสร้างแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่อไป

**ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งของจังหวัดสงขลา จำนวน 964,925 คน (สำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุทัยธานี, 2563) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามานะ (Taro Yamane, 1967)

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 รูปหรือคน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนา จำนวน 5 รูปหรือคน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายพรรคการเมือง จำนวน 5 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้นำองค์กรท้องถิ่น จำนวน 4 คน และ 4) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นตัวแทนภาคประชาชนผู้ใช้สิทธิเลือกตั้งจำนวน 4 คน

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลโดยการสำรวจ จากการแจกแบบสอบถาม การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพไปทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 รูปหรือคน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วย SWOT Analysis เพื่อศึกษานโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562
2. การวิเคราะห์ข้อสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 ซึ่ง

Creswell ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่ว ๆ ไปต้องมีความเชื่อมโยง และบูรณาการสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การตีความและอภิปรายผลที่เป็นเอกภาพ (Creswell, J. W., 2003).

3. สถิติที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้คือ สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สูตรการหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย

### ผลการวิจัย

1) สภาพทั่วไปของการเสนอนโยบายของพรรคการเมืองในจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 จุดแข็ง คือ สนับสนุนให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ สนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวในจังหวัด จุดอ่อน คือ ขาดการสนับสนุนให้มีบัตรสวัสดิการอย่างทั่วถึง ขาดการเพิ่มวงเงิน จัดสรรที่ทำกิน พักหนี้กองทุนหมู่บ้าน สนับสนุนให้มีการออก พ.ร.บ. โฉนดชุมชนให้สิทธิในการจัดการชุมชนไม่ครอบคลุม โอกาส คือ ส่งเสริมให้สวัสดิการต่อผู้เรียน ตั้งแต่ชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ผ่านสถานศึกษา และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเริ่มตั้งแต่ปฐมวัย และอุปสรรค คือ มาตรฐานเกษตรกรไทยให้เป็นเกษตรมูลค่าสูงยังไม่ได้ ขาดการส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานรากด้วยการสร้างเกษตรให้เป็นสมัยใหม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2) องค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 พบว่า การตัดสินใจของประชาชนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ดังนี้ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 3.37$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการศึกษา ( $\bar{X} = 3.32$ ) ด้านสังคม ( $\bar{X} = 3.28$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเกษตร ( $\bar{X} = 3.23$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 โดยรวม

| นโยบายของพรรคการเมือง | ระดับการตัดสินใจ |      |         |
|-----------------------|------------------|------|---------|
|                       | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล   |
| 1. ด้านเศรษฐกิจ       | 3.37             | 0.88 | ปานกลาง |
| 2. ด้านสังคม          | 3.28             | 0.90 | ปานกลาง |
| 3. ด้านการเกษตร       | 3.23             | 0.97 | ปานกลาง |
| 4. ด้านการศึกษา       | 3.32             | 0.99 | ปานกลาง |
| รวม                   | 3.30             | 0.88 | ปานกลาง |

3) การพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไปตามหลักอิทธิบาท 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและมาก ได้แก่ นโยบายพรรค

ตามหลักวิมัสสา ( $\bar{X} = 3.61$ ) รองลงมา ได้แก่ นโยบายพรรคตามหลักจิตตะ ( $\bar{X} = 3.56$ ) นโยบายพรรคตามหลักวิริยะ ( $\bar{X} = 3.20$ ) และ นโยบายพรรคตามหลักฉันทะ ( $\bar{X} = 3.15$ ) ตามลำดับ ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 โดยรวม ตามหลักอิทธิบาท 4

| หลักอิทธิบาท 4                                                                        | ระดับการตัดสินใจ |      |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------|
|                                                                                       | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล   |
| 1. นโยบายพรรคตามหลักฉันทะ ทำให้ประชาชนพึงพอใจจึงตัดสินใจเลือก                         | 3.15             | 0.98 | ปานกลาง |
| 2. นโยบายพรรคตามหลักวิริยะ ทำให้ประชาชนมีความมุ่งมั่นผลักดันจึงตัดสินใจเลือก          | 3.20             | 1.00 | ปานกลาง |
| 3. นโยบายพรรคตามหลักจิตตะ ทำให้ประชาชนมีความตั้งใจติดตามจึงตัดสินใจเลือก              | 3.56             | 0.96 | มาก     |
| 4. นโยบายพรรคตามหลักวิมัสสา ทำให้ประชาชนได้พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบจึงตัดสินใจเลือก | 3.61             | 0.96 | มาก     |
| รวม                                                                                   | 3.38             | 0.85 | ปานกลาง |

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปของการเสนอนโยบายของพรรคการเมืองในจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ จุดแข็ง คือ นโยบายของพรรคการเมืองที่สนับสนุนให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ สนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวในจังหวัด จุดอ่อน คือ ขาดการสนับสนุนให้มีบัตรสวัสดิการอย่างทั่วถึง ขาดการเพิ่มวงเงิน จัดสรรที่ทำกิน โอกาส คือ นโยบายของพรรคการเมืองที่ส่งเสริมให้สวัสดิการต่อผู้เรียน ตั้งแต่ชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ผ่านสถานศึกษา และอุปสรรค คือ นโยบายของพรรคการเมืองช่วยยกระดับมาตรฐานเกษตรกรไทยให้เป็นเกษตรกรมูลค่าสูงยังไม่ได้ ขาดการส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานรากด้วยการสร้างเกษตรกรให้เป็นสมัยใหม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบุลย์ สุขเจตน์ (2563) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาความไว้วางใจทางการเมืองของประชาชนที่มีต่อนักการเมืองระดับท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในจังหวัดนนทบุรี เช่น การสื่อสารของนักการเมืองกับประชาชนที่สื่อสารไม่ตรงกัน นักการเมืองเข้าถึงไม่ถึงประชาชน พฤติกรรมและการกระทำของนักการเมืองที่ประชาชนได้รับรู้จากข่าวต่าง ๆ การวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อและนโยบายของนักการเมือง บางนโยบายอาจจะทำได้หรือทำไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมือง และต่อความไว้วางใจของประชาชน

2) องค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 พบว่า การตัดสินใจของประชาชน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับปาน

กลาง 4 ด้าน อภิปรายได้ว่า 1) ด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาการจัดทำนโยบายด้านเศรษฐกิจ ประชาชนเน้นการอยู่ดีกินดีมีความมั่นคง สงบสุข ส่งเสริมอาชีพต่าง ๆ และจัดสรรงบประมาณ ในการลงทุนให้ทั่วถึงทุกภาคส่วน 2) ด้านการศึกษา การพัฒนาการจัดทำนโยบายด้านการศึกษา จึงอภิปรายได้ว่า การสนับสนุนทุนการศึกษา จบแล้วมีงานรองรับ ส่งเสริมอุปกรณ์การศึกษา เปิด โอกาสให้ทุกคนได้ศึกษา 3) ด้านสังคม การพัฒนาการจัดทำนโยบายด้านสังคมในลักษณะนี้ให้ดีขึ้น จึงอภิปรายได้ว่า เป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง การพัฒนา สังคมต้องมีความเสมอภาค การรับข้อมูลข่าวสาร 4) ด้านการเกษตร เพราะมีกฎหมายรองรับ มี สถานที่ในการจำหน่ายสินค้า และสะดวกในการผลิตทั้งได้รับการส่งเสริมความรู้และการตลาด ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทน ทองเล็ก (2563) ได้วิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมทางการเมือง ในการเลือกตั้งทั่วไปของประชาชนจังหวัดสระแก้ว” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบ้านเมืองของ นักการเมือง ที่ไม่ได้ส่งผลต่อเศรษฐกิจและความเจริญของจังหวัดทำให้ประชาชนออกไปใช้สิทธิลงคะแนนเลือกตั้งอยู่ในระดับสูง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิตร เกิดน้อย และคณะ (2563) ได้วิจัยเรื่อง “พฤติกรรมทางการเมืองในการเลือกตั้งทั่วไปของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ในตำบล ไทยवास อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมทางการเมืองในการเลือกตั้งทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งประชาชนเห็น ความสำคัญของการศึกษาข้อมูลผู้ลงสมัครรับเลือกตั้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง ต้องรณรงค์ให้เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการเลือกตั้งของประเทศ

**3) การพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของ ประชาชนจังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป ตามหลักอิทธิบาท 4** โดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) อภิปรายผลได้ว่า การพัฒนานโยบายของพรรคการเมืองตามหลักอิทธิบาท 4 ทำให้ประชาชนพึงพอใจ เกิดความมั่นใจ พรรคการเมืองต้องเอาใจใส่และไตร่ตรองนโยบายของ พรรคให้รอบคอบก่อนที่จะนำไปกำหนดเป็นนโยบายของพรรค เพราะจังหวัดสงขลาเป็นหัวเมือง ภูมิภาคใต้ซึ่งมีทั้งโรงงานอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจการ ท่องเที่ยว และโรงแรม เป็นการกระตุ้น เศรษฐกิจที่ดีควรสนับสนุนภาคธุรกิจเหล่านี้ให้เต็มที่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชฎากร เอี่ยมอำไพ (2563) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมทางการเมืองของประชาชนที่มีผล ต่อการตัดสินใจในการเลือกตั้งทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า 1. การตัดสินใจในการเลือกตั้งทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก การติดตามข้อมูลข่าวสารทางการเมือง ประชาชนใช้เทคโนโลยีทำให้ สะดวก และนโยบายของพรรคการเมือง ด้านการเข้าเป็นแนวร่วมทางการเมืองของประชาชน และด้านการสนับสนุนพรรคการเมืองหรือนักการเมืองนั้น ๆ โดยพิจารณาจากนโยบายของพรรค การเมืองเป็นหลักเช่นเดียวกับการตัดสินใจในการเลือกตั้งทั่วไป 2. ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนา พฤติกรรมทางการเมืองของประชาชนคือ ความรู้ ทักษะคติ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดย ประชาชนต้องรับฟังการปราศรัยของพรรคการเมือง

## องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากภาพองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย องค์ประกอบของนโยบายพรรคการเมืองมีทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. นโยบายด้านเศรษฐกิจ 2. นโยบายด้านสังคม 3. นโยบายด้านการเกษตร 4. นโยบายด้านการศึกษา องค์ประกอบของนโยบายพรรคการเมือง 4 ด้าน มีดังนี้

1. **นโยบายด้านเศรษฐกิจ** ได้แก่ นโยบายของพรรคการเมืองส่งผลให้มีการยกระดับความสามารถผู้ผลิต สมาร์ท เอสเอ็มอี คำปลีกชุมชน ทำให้ก้าวสู่เกษตร 4.0 เป็นการเพิ่มรายได้ นวัตกรรมทางเลือก ลดภาระหนี้ และช่วยให้มีการประกันรายได้เกษตรกรข้าว, ยางพารา

2. **นโยบายด้านสังคม** ได้แก่ นโยบายของพรรคการเมืองที่ส่งเสริมสร้างเมืองสีขาว ปลอดภัย ปลอดภัย ปลอดภัย สนับสนุนให้มี บัตรสวัสดิการ ขยายกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เพิ่มวงเงิน จัดสรรที่ทำกิน พักหนี้กองทุนหมู่บ้าน สนับสนุนให้มีการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 6 ขวบ และสนับสนุนเบี้ยเด็กเข้มแข็ง

3. **นโยบายด้านการเกษตร** ได้แก่ นโยบายของพรรคการเมืองที่ส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานรากด้วยการสร้างเกษตรอัจฉริยะใน 5 ปี ช่วยให้มีการจัดสรรที่ดิน ส.ป.ก. 4-01 ให้สามารถโอนสิทธิ์ที่ดินกันได้ สนับสนุนการตั้งธนาคารที่ดินเพื่อสะสมโฉนดที่ดินที่ยังไม่ได้ออกโฉนด ส่งเสริมการทำประกันภัยพืชผลคุ้มครองต้นทุนการผลิต และสนับสนุนการแก้กฎหมายประมง เพื่ออนาคตประมงไทย

4. **นโยบายด้านการศึกษา** ได้แก่ นโยบายของพรรคการเมืองที่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กคุณภาพดีทั่วประเทศ จัดการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีอาหารเช้า-กลางวันฟรี มีคุณภาพให้กับนักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ให้มีการศึกษาตลอดชีพ สนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาให้กับนักศึกษาที่เป็นหนี้ค้ำชำระ กยศ.

**การพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมือง มีดังนี้**

1. **นโยบายทางด้านเศรษฐกิจ** ได้แก่ สนับสนุนให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ, ผู้ยากไร้ สนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวในจังหวัดต่าง ๆ สนับสนุนส่งเสริมดัชนีหุ้น 400 จุดใน 4 ปี

2. **นโยบายทางด้านสังคม** ได้แก่ สนับสนุนให้มี บัตรสวัสดิการ ขยายกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เพิ่มวงเงิน จัดสรรที่ทำกิน พักหนี้กองทุนหมู่บ้าน สนับสนุนให้มีการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 6 ขวบ

3. **นโยบายทางด้านการเกษตร** ได้แก่ ยกระดับมาตรฐานเกษตรกรไทยให้เป็นเกษตรกรมูลค่าสูง ส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานรากด้วยการสร้างเกษตรอัจฉริยะใน 5 ปี

4. **นโยบายทางด้านการศึกษา** ได้แก่ ส่งเสริมให้มีอาหารเช้า-กลางวันฟรี มีคุณภาพให้กับนักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กคุณภาพดีทั่วประเทศ จัดการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณภาพ ส่งเสริม สพฐ. เปิดเรียนสัปดาห์ละ 4 วัน

**หลักอิทธิบาท 4 เพื่อการพัฒนาการจัดทำนโยบายของพรรคการเมือง มีดังนี้**

1. ฉันทะ (มีความพึงพอใจ) ได้แก่ ประชาชนต้องพึงพอใจต่อนโยบายด้านการเกษตร ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการศึกษาของพรรคการเมือง
2. วิริยะ (มีความมุ่งมั่นผลักดัน) ได้แก่ ประชาชนได้มีความมุ่งมั่นผลักดันต่อนโยบายทุกด้านของพรรคการเมือง
3. จิตตะ (มีความตั้งมั่นติดตาม) ได้แก่ ประชาชนมีความตั้งใจติดตามการดำเนินการของพรรคการเมืองที่พยายามมุ่งมั่น จึงตัดสินใจเลือกนโยบายของพรรคการเมืองเหล่านั้น
4. วิมังสา (พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ) ได้แก่ ประชาชนได้พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ คิดว่าดีจริงมีประโยชน์ต่อสังคม จึงเลือกเพราะนโยบายของพรรคการเมืองนั้น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยเรื่อง นโยบายของพรรคการเมืองที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชาชน จังหวัดสงขลาในการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2562 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1 ด้านเศรษฐกิจ คือ ควรสนับสนุนให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ สนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวในจังหวัด
2. ด้านสังคม คือ ควรสนับสนุนให้มี บัตรสวัสดิการ ขยายกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นเพิ่มวงเงิน จัดสรรที่ทำกิน พักหนี้กองทุนหมู่บ้าน
3. ด้านการเกษตร คือ ควรช่วยยกระดับมาตรฐานเกษตรกรไทยให้เป็นเกษตรมูลค่าสูง นโยบายของพรรคการเมืองที่ส่งเสริมความเข้มแข็งให้ฐานราก
4. ด้านการศึกษา คือ ควรส่งเสริมให้สวัสดิการต่อผู้เรียน ตั้งแต่ชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษา ปีที่ 3 ผ่านสถานศึกษา ให้มีคุณภาพเริ่มตั้งแต่ปฐมวัย

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ด้านเศรษฐกิจ ต้องออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนให้มีเบี้ยสวัสดิการผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ สนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวในจังหวัด และการสนับสนุนประชาชนในทุกระดับชั้น
2. ด้านสังคม ต้องจัดตั้งงบประมาณเพื่อดำเนินการให้มีบัตรสวัสดิการ ขยายกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นเพิ่มวงเงิน จัดสรรที่ทำกิน พักหนี้กองทุนหมู่บ้าน
3. ด้านการเกษตร ต้องเสนอโครงการเพื่อรองรับการยกระดับมาตรฐานเกษตรกรไทยให้เป็นเกษตรมูลค่าสูง ด้วยการสร้างให้ใหม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก
4. ด้านการศึกษา รัฐต้องดำเนินจัดงบประมาณเพื่อจัดสถานศึกษาของภาครัฐ รองรับกับจำนวนเยาวชนและประชาชนให้มีโอกาสทางการศึกษาที่ทัดเทียมกับอารยประเทศ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายทางการเมือง” ยังมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายในอนาคตของพรรคการเมือง

2. ควรวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “อิทธิพลของค่าครองชีพที่ทำให้ตัดสินใจไปใช้สิทธิเลือกตั้ง”
3. ควรวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “ความสัมพันธ์ของอิทธิพลต่อการไปใช้สิทธิเลือกตั้งกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน”

### เอกสารอ้างอิง

- ปิยะนุช เหลืองงาม. (2552). *บรรทัดฐานในการตัดสินใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในการเรียนวิทยาศาสตร์เรื่องภาวะโลกร้อนตามแนวทางการสอนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสังคม (STS) (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา)*.  
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพบุลย์ สุขเจตน์. (2563). *การพัฒนาความไว้วางใจทางการเมืองของประชาชนที่มีต่อนักการเมือง ระดับท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2560) “การเมืองของนโยบาย (Politics of Policy)”. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, 8(1), 197-203
- รัชฎากร เอี่ยมอำไพ. (2563). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมทางการเมืองของประชาชนที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกตั้งทั่วไป (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจิตร เกิดน้อย และคณะ. (2563). *พฤติกรรมทางการเมืองในการเลือกตั้งทั่วไปของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ในตำบลไทยวาสา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(2), 129-139.
- สุทน ทองเล็ก. (2563). *การมีส่วนร่วมทางการเมืองในการเลือกตั้งทั่วไปของประชาชนจังหวัดสระแก้ว (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์)*. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ และ สุพัฒน์ วงศ์สุขุมอมร. (2554). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้งครั้งล่าสุด (2554) ของคนไทย*. สืบค้น 2 มีนาคม 2560, จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pajournal/article/download/181727/128768/>.
- อิงฟ้า สิงห์น้อย และ รัฐชาติ ทศนัย. (2560). *นโยบายสาธารณะ : การบริหารและการจัดการภาครัฐ. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 6(ฉบับพิเศษ), 610-623.
- Creswell, J. W. (2003). *Advanced Mixed Methods Research Designs*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yamane T. (1967). *Statistic: An Introductory Analysis*. New York: Harpen and Row.

## การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี\*

### THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT OF THE TEMPLE IN PATHUMTHANI PROVINCE



พระปลัด บรรจง วิสารโท (บุญเพ็ง)

Phrapalad Banjong Visarato (Bunpheng)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: pichit13temple@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไป 2) เพื่อศึกษากระบวนการ และ 3) เพื่อนำเสนอการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์/พระสังฆาธิการ องค์การภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน นักวิชาการด้านศาสนา และนักวิชาการทางด้านการจัดการเชิงพุทธ โดยการเลือกแบบเจาะจง ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มที่เหมาะสม รวมทั้งสิ้น จำนวน 33 รูปหรือคน ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 25 รูปหรือคน และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 รูปหรือคน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทั่วไป จุดแข็งคือ วัดมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง แต่งตั้งไวยาวัจกร เป็นผู้ช่วยผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงิน จุดอ่อนคือ ผู้บริหารคณะสงฆ์ขาดความเข้าใจในหลักการของโครงสร้าง และการบริหารจัดการระบบบัญชีที่ถูกต้อง การติดตาม ที่เป็นระบบ โอกาสคือ มีกฎหมาย กฎกระทรวงในการดูแลรักษาศาสนสมบัติ และการจัดการศาสนสมบัติของวัดที่มีความชัดเจน อุปสรรคคือ รูปแบบบัญชีทางการเงิน (สบว.5-สบว.6) ค่อนข้างละเอียดอ่อนมาก มีรายละเอียดที่เป็นนัยสำคัญหลายมิติ 2) กระบวนการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดให้สอดคล้องกับกฎกระทรวง 3) การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 2 ด้าน ด้านสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายรายวัน และด้านสมุดบัญชีงบประมาณปี เพื่อพัฒนาบัญชีทางการเงินของวัดให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารจัดการที่ดี

**คำสำคัญ:** การพัฒนา; การบริหารจัดการ; บัญชีทางการเงินของวัด

---

\*Received August 13, 2022; Revised August 22, 2022; Accepted August 23, 2022

## Abstract

Objectives of this research were: 1. To study and analyze the general condition 2. To study the process 3. To present the development of financial accounting management of monasteries in Pathum Thani province, This research used the qualitative research methodology by analyzing documented data and analyzed data from In-depth interviews from the administrative monks or Sangkhatikar Government organizations involved, community leaders, religious scholars, and academicians in Buddhist management by purposefully selected according to the representative characteristics of the appropriate group, totaling 33 people consisted of key informants by in-depth interviews with 25 key informants and 8 participants in focus group discussion, purposefully selected

The research findings were as follows: 1. General condition of the strength was that the monasteries had the abbots who were directly responsible. Appointed Wiyawajjakorn who was the assistant responsible for the management of financial accounts. The weakness was that the Sangha executives lacked understanding of the principles of the structure. and management of the correct accounting system, systematic monitoring. The opportunity to have laws and ministerial regulations on the maintenance of religious properties and the management of religious treasures of the monasteries was clear. The threat was the financial accounting format (Sbv.5-Sbv.6) was quite delicate There were significant details in several dimensions. 2. The financial accounting management process of the temples in Pathum Thani Province by using the PDCA quality cycle to analyze the temple's financial accounting management process in accordance with the ministerial regulations. 3. The development of financial accounting management of the monasteries in Pathum Thani Province, amounting to 2 aspects and the accounting books and annual statements to develop the monasteries financial accounts into an appropriate format and efficiency consistent with good management.

**Keywords:** Development; Management; Monasteries financial account.

## บทนำ

ศาสนสมบัติของวัด ได้แก่ ทรัพย์สินของวัดใดวัดหนึ่ง โดยวัดเป็นผู้จัดการตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดการศาสนสมบัติของวัด ด้วยการดูแลและรักษา การใช้จ่าย การจัดหาทรัพย์สินของวัด ตลอดจนการบัญชีทั้งส่วนที่เป็นศาสนวัตถุศาสนสถาน และศาสนสมบัติของวัดที่ตนเป็นเจ้าของ ให้เป็นไปด้วยดี คือให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้ มหาเถรสมาคมมีมาตรการป้องกันผลเสียอันเกิดขึ้นแก่พระศาสนาตามมาภายหลัง เจ้าอาวาสจึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎข้อบังคับของคณะสงฆ์ และต้องเพื่อการสงเคราะห์กับประชาชนทั่วไป เพื่อประโยชน์กับพระศาสนาอย่างแท้จริง (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักเลขาธิการมหาเถรสมาคม, 2562)

เนื่องจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบัญชีทางการเงินของวัด เช่น การที่วัดแต่ละวัดมีการจัดทำบัญชีกันเอง บางวัดไม่ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลทรัพย์สินกับผู้ทำบัญชี เนื่องจากมีความจำกัดด้านบุคลากรและผู้ทำบัญชีของวัดก็ยังขาดความรู้ความสามารถทางด้านการทำบัญชีทางการเงินที่ถูกต้อง และการบริหารจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการขาดเอกสารสำคัญในการรับและจ่ายเงินบริจาคต่าง ๆ โดยที่การใช้จ่ายเงินในแต่ละโครงการหรือกิจกรรมของวัด ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเจ้าอาวาสกับไวยาวัจกรจะเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการบริหารการเงินของวัด แต่ส่วนใหญ่ก็ยังขาดความรู้ความสามารถทางด้านงานบัญชี ทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน หรือการแสดงผลการใช้จ่ายที่ถูกต้องหรือสอดคล้องกับความเป็นจริงได้และยังจะส่งผลทำให้การควบคุมดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของวัด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดช่องทางการทุจริตได้ เนื่องจากขาดการควบคุมของระบบภายในที่ดี และในปัจจุบันนี้วิถีชีวิตของคนได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก วัดวาอารามที่มีอยู่ก็พลอยเปลี่ยนไปตามวิถีการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนด้วย (จารุณี สิงกุล และพระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2563) จึงเป็นจุดเริ่มต้นของงานวิจัยฉบับนี้

อนึ่ง ปัญหาการบริหารการเงินของวัดดังกล่าวและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

- 1) การรายงานทางการเงินที่ยังไม่เป็นมาตรฐาน และการเก็บข้อมูลการเงินของวัดไม่ครบถ้วน ซึ่งหน่วยงานที่ควรมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ยังไม่สามารถรวบรวมข้อมูลการเงินของวัดไทยได้อย่างเป็นระบบ
- 2) วัดขาดโครงสร้างการบริหารการเงินที่เป็นระบบกฎหมายที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบันให้อำนาจหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าอาวาสทั้งหมด มีการแต่งตั้งไวยาวัจกรมาช่วยดูแลในส่วนที่สงฆ์ดำเนินการเองไม่ได้ เป็นต้น (พระสุธีวรบัณฑิต (ไชว่ ทสสนิโย) และคณะ, 2561)

ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพราะว่าการพัฒนา หมายถึง หลักการและวิธีการการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อทำให้เกิดการบริหารจัดการหรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของคณะสงฆ์ ที่มีเครื่องมือในการบริหารงาน โดยเน้นการบริหารจัดการเป็นหลัก เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัด เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อ

นำมาบริหารกิจการของตนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เป็นต้น (กันตยา เพิ่มผล, 2562) ดังนั้นการพัฒนารูปแบบบัญชีมาตรฐานสำหรับวัดที่จำเป็นต้องมี คือ สมุดเงินสด บัญชีแยกประเภท บัญชีรับ-จ่ายของวัด และงบปีแสดงรายรับ-รายจ่ายและเงินคงเหลือสำหรับปี (คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สภาผู้แทนราษฎรชุดที่ 25, 2564) ดังกล่าวนั้น

ประกอบกับผู้วิจัยมีสังกัดอยู่ในคณะสงฆ์จังหวัดปทุมธานี จึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี” เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลอันเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรของคณะสงฆ์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานีต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานีนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยการเลือกแบบเจาะจง ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มที่เหมาะสม

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มที่เหมาะสม จำนวน 25 รูปหรือคน โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม
2. ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มที่เหมาะสม จำนวน 8 รูปหรือคน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและลึกซึ้ง โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้กับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าว

2. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและลึกซึ้ง จากการร่วมพูดคุยกันระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้แบบสนทนากลุ่มเฉพาะที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผลจากผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะดังกล่าวข้างต้น

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากศึกษาเอกสารทางวิชาการ คัมภีร์พระไตรปิฎก และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม จากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามที่กำหนดไว้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ทั้งที่เป็นทางการโดยใช้ประเด็นคำถามที่มีโครงสร้าง เพื่อนำไปสู่การสนทนา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทกำหนดทิศทางการสนทนาร่วมกับผู้สัมภาษณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำความเข้าใจประเด็นคำถาม และสนทนาให้ได้สาระสำคัญตามการเล่าเรื่องของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยครอบคลุมในประเด็นการวิจัย และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มขนาดกลางโดยอภิปรายแสดงความคิดเห็น ตามประเด็นที่ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) กำหนดขึ้นมาอย่างเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังกล่าวนี้นี้ ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อในเบื้องต้นทั้งทางโทรศัพท์ และด้วยตนเองเพื่อแนะนำตัวผู้วิจัย ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย และขอความอนุเคราะห์บุคคลดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อมูลที่เกื้อกูลต่อการวิจัยครั้งนี้ เมื่อได้รับการตอบรับแล้วผู้วิจัยจะได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผู้วิจัยพยายามรักษาสำนวนเดิมของผู้ให้สัมภาษณ์รวมทั้งปรับแก้ให้มีความชัดเจนทางการสื่อสารความหมาย และลดข้อความที่ซ้ำซ้อนกัน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ที่ประกอบด้วยผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จัดบันทึก (Note Taker) ผู้ช่วยทั่วไป

(Assistant) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้หัวข้อปัญหาและคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยพยายามรักษาสำนวนเดิมไว้

## ผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ด้านจุดแข็ง ได้แก่ วัดมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ในการบริหารจัดการทำบัญชี วัดแต่งตั้งไวยาวัจกร เป็นผู้ช่วยรับผิดชอบ วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีสิทธิและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ 2) ด้านจุดอ่อน ได้แก่ ผู้บริหารคณะสงฆ์ขาดความเข้าใจในหลักการของโครงสร้าง และการบริหารจัดการระบบบัญชีที่ถูกต้อง 3) ด้านโอกาส ได้แก่ มีกฎหมายกฎกระทรวงในการดูแลรักษาศาสนสมบัติ พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการบริหารการเงินให้แก่วัดอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบแอปพลิเคชันหรือโปรแกรมสำเร็จรูป และ 4) ด้านอุปสรรค ได้แก่ มีรูปแบบบัญชีทางการเงิน (ศบว.5-ศบว.6) ค่อนข้างมีรายละเอียดที่เป็นนัยสำคัญหลายมิติ กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอในทุกมิติ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปรวมถึงสถานการณ์โรคระบาดในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสำคัญ เป็นต้น

2. กระบวนการในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ด้านการวางแผน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ เจ้าอาวาสแต่งตั้งไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด และคณะกรรมการวัด ประชุมสงฆ์ภายในวัด มอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้จัดทำบัญชี และนำส่งรายงานบัญชีรับจ่ายต่อเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์ และสำนักงานพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐาน 2) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล ตามขั้นตอนหลัก ๆ 2 ขั้นตอน คือ (1) วิธีรับและเก็บรักษาเงินของวัด (2) วิธีทำบัญชีรับจ่าย 3) ด้านการตรวจสอบ ได้แก่ กระบวนการในการตรวจสอบเงินผลประโยชน์ของวัดนั้น ตรวจสอบโดยเจ้าอาวาส อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยจะต้องพิจารณาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ 4) ด้านการปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขโดยกำหนดตัวชี้วัดจัดทำรายงานการเงินของวัด (บัญชีรายรับ - รายจ่าย) ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบที่เกี่ยวกับการเงินของวัด เป็นต้น

3. การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ด้านสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายรายวัน ได้แก่ เจ้าอาวาสต้องแต่งตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ให้จัดทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด บัญชีรับจ่ายประจำเดือนตามแบบ (ศบว.5) เมื่อทุกสิ้นเดือนให้รวบรวมยอดรับจ่าย หักยอดคงเหลือและยอดยกไปเดือนต่อไป จะต้องทำรายการรับและจ่ายทุกรายการไปลงบัญชีในบัญชีแยกประเภท เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานบัญชีรับจ่ายในทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง ส่วนเงินการกุศล ให้เก็บรักษาตามความประสงค์ของผู้บริจาค ถ้าผู้บริจาคมิได้แจ้งความประสงค์ไว้ ให้อนุโลมตามการเก็บรักษาเงินผลประโยชน์ของวัด เมื่อจัดทำบัญชีโดยสมุดบัญชีเงินสด บัญชีแยกประเภทให้เป็น

ปัจจุบันแล้ว ให้วัดเก็บรักษาไว้ที่วัด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ ควรตรวจทุกเดือนไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป และเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐานต่อไป เป็นต้น 2) ด้านสมุดบัญชีในปี มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ เจ้าอาวาสต้องตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้จัดทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด บัญชีประจำปีตามแบบ (สบว.6) ตัดยอดวันที่ 31 ธันวาคม แยกรายรับ รายจ่าย ทั้งปีออกเป็นประเภท เมื่อหักแล้วคงเหลือเงินเท่าใด เมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และถูกต้อง และนำเสนอรายงานต่อเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์ตามลำดับจนถึงสำนักงานพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐาน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลของการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ด้านจุดแข็ง ได้แก่ วัดมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ในการบริหารจัดการบัญชี วัดแต่งตั้งไวยาวัจกร เป็นผู้ช่วยรับผิดชอบ วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีสิทธิและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ 2) ด้านจุดอ่อน ได้แก่ ผู้บริหารคณะสงฆ์ขาดความเข้าใจในหลักการของโครงสร้าง และการบริหารจัดการระบบบัญชีที่ถูกต้อง 3) ด้านโอกาส ได้แก่ มีกฎหมายกฎกระทรวงในการดูแลรักษาศาสนสมบัติ พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการบริหารการเงินให้แก่วัดอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบแอปพลิเคชันหรือโปรแกรมสำเร็จรูป และ 4) ด้านอุปสรรค ได้แก่ มีรูปแบบบัญชีทางการเงิน (สบว.5-สบว.6) ค่อนข้างมีรายละเอียดที่เป็นนัยสำคัญหลายมิติ กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอในทุกมิติ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปรวมถึงสถานการณ์โรคระบาดในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิจิตกิจจาภิวัฒน์ (ผจญจนโทโช) (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) วัดโดยส่วนมากยังไม่มีโครงสร้างในการบริหารการเงินของวัดไว้อย่างเป็นระบบ 2) วัดมีการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐาน บัญชีของวัดยังไม่มีหลักฐานเด่นชัดว่า วัดมีการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โดยแม้ว่าวัดจะมีการบันทึกรายรับ-รายจ่าย และจัดทำบัญชีเป็นประจำ แต่อาจเป็นบัญชีที่จัดทำขึ้นอย่างง่ายหรือตามความเข้าใจของผู้จัดทำเท่านั้น ยังไม่สอดคล้องกับหลักมาตรฐานบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไป รวมถึงยังไม่มีตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตด้วย 3) การเผยแพร่ให้สาธารณะรับทราบข้อมูลทางการเงินของวัดยังอยู่ในวงจำกัด และยังขาดการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารการเงินของวัดอย่างเป็นระบบ 4) วัดยังไม่มีกระบวนการตัดสินใจการลงทุนเพื่อใช้ประโยชน์จากศาสนสมบัติของวัดที่มีการจัดทำเขตจัดประโยชน์อย่างเป็นระบบ 5) ภาพรวมอาจกล่าวได้ว่า มีเงินหมุนเวียนในรูปของรายได้และรายจ่ายของระบบวัด ในขณะที่

การจัดทำบัญชีและตรวจสอบยังไม่มีระบบที่ชัดเจนนัก 6) การบริหารจัดการทางการเงินของวัดควรยึดหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการที่ดี ในการบริหารจัดการ 7) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังขาดบทบาทในการกำหนดกรอบในการกำกับดูแลให้การบริหารจัดการทางการเงินของวัดสอดคล้องกับ หลักธรรมาภิบาล 8) องค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของวัดได้แก่ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม ในขณะที่องค์ประกอบอย่างหลักความเสมอภาค หลักสนองตอบรับ และหลักความคุ้มค่า อาจจะมีน้ำหนักไม่มากนักกับการบริหารจัดการของวัด และ 9)การศึกษาความสอดคล้องของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ พบว่า สามารถที่จะดำเนินการได้สอดคล้องตามหลัก ธรรมาภิบาล รวมถึงปัญหาอุปสรรคสำคัญ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี และหลักการบริหารการเงินของผู้มีอำนาจหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการภายในวัด

2. กระบวนการในการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ด้านการวางแผน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ เจ้าอาวาสแต่งตั้งไวอาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด และคณะกรรมการวัด ประชุมสงฆ์ภายในวัด มอบหมายหน้าที่เป็นสายลักษณะอักษรให้จัดทำบัญชี และนำเสนอรายงานบัญชีรับจ่ายต่อเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์ และสำนักงานพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐาน 2) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล ตามขั้นตอนหลัก ๆ 2 ขั้นตอน คือ (1) วิธีรับและเก็บรักษาเงินของวัด (2) วิธีทำบัญชีรับจ่าย 3) ด้านการตรวจสอบ ได้แก่ กระบวนการในการตรวจสอบเงินผลประโยชน์ของวัดนั้น ตรวจสอบโดยเจ้าอาวาส อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยจะต้องพิจารณาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ 4) ด้านการปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขโดยกำหนดตัวชี้วัดจัดทำรายงานการเงินของวัด (บัญชีรายรับ-รายจ่าย) ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบที่เกี่ยวกับการเงินของวัด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิสิฐพัชรจาร (ไชยยา เขมสิริ) (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการสาธารณูปการของพระสังฆาธิการจังหวัดเพชรบุรี” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาการจัดการสาธารณูปการของพระสังฆาธิการจังหวัดเพชรบุรี ได้มาจากบริบทของจังหวัดเพชรบุรีซึ่งเป็นจังหวัดที่มีศิลปวัฒนธรรมและงานสกุลช่างเมืองเพชร ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ดังนั้น การดำเนินการก่อสร้างพัฒนาต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยให้เหมาะสมและดำเนินการตามแบบแปลนที่ได้รับอนุญาต จึงได้รูปแบบการพัฒนาการจัดการสาธารณูปการของพระสังฆาธิการจังหวัดเพชรบุรี ที่เหมาะสมกับสังคมปัจจุบัน 6 ประการ คือ 1) ควบคุมการทำแผนผังวัดให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ 2) ควบคุมแบบแปลนเสนาสนะของแต่ละวัดให้อยู่ในหลักประหยัดและพอเหมาะพอสมควรแก่สภาพท้องถิ่นและก่อสร้างตามแบบแปลน 3) ควบคุมการก่อสร้างโดยให้รักษาสีปวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นสำคัญ 4) ควบคุมการเงินและบัญชีรายรับรายจ่ายให้เป็นไปตามหลักบัญชี 5) ควบคุมการ

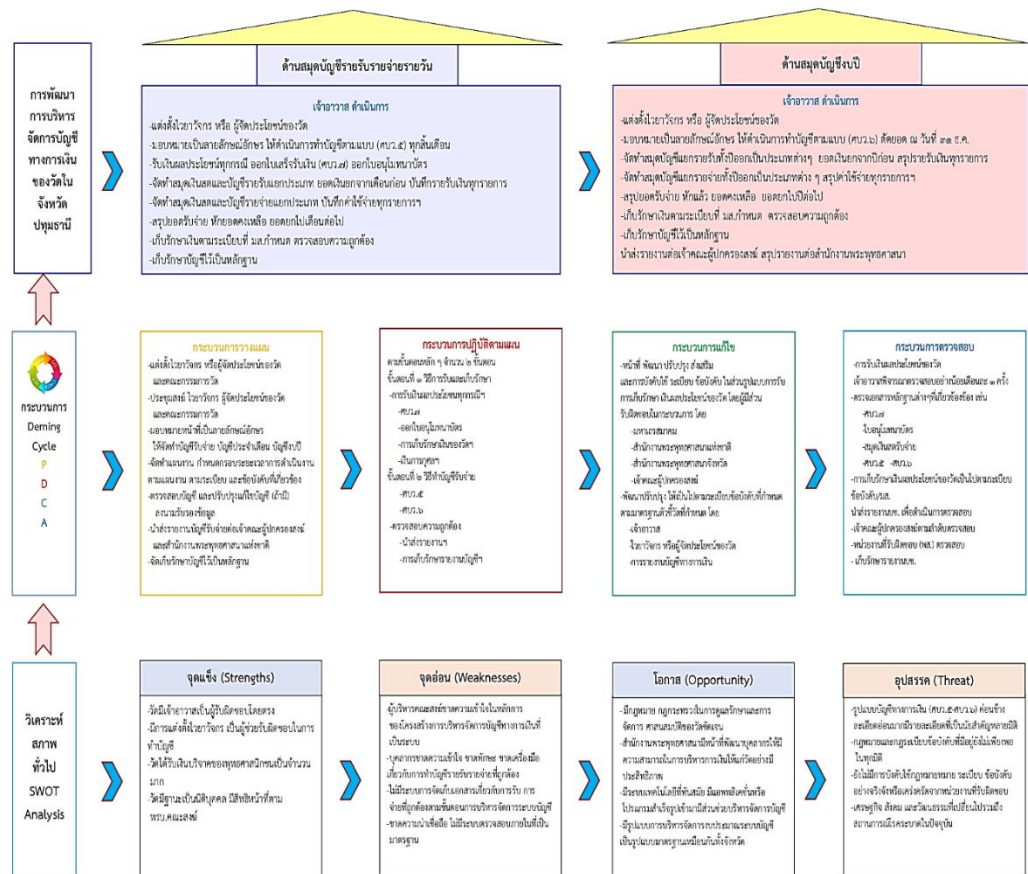
จัดการ ศาสนสมบัติให้เป็นไปตามกฎกระทรวง 6) ควบคุมการทำเอกสารต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

3. การพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า

1) ด้านสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายรายวัน ได้แก่ เจ้าอาวาสต้องแต่งตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ให้จัดทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด บัญชีรับจ่ายประจำเดือนตามแบบ (สบว.5) เมื่อทุกสิ้นเดือนให้รวบรวมยอดรับจ่าย หักยอดคงเหลือและยอดยกไปเดือนต่อไป จะต้องทำรายการรับและจ่ายทุกรายการไปลงบัญชีในบัญชีแยกประเภท เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานบัญชีรับจ่ายในทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง ส่วนเงินการกุศล ให้เก็บรักษาตามความประสงค์ของผู้บริจาค ถ้าผู้บริจาคมิได้แจ้งความประสงค์ไว้ ให้อนุโลมตามการเก็บรักษาเงินผลประโยชน์ของวัด เมื่อจัดทำบัญชีโดยสมุดบัญชีเงินสด บัญชีแยกประเภทให้เป็นปัจจุบันแล้ว ให้วัดเก็บรักษาไว้ที่วัด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ ควรตรวจทุกเดือนไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป และเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐานต่อไป เป็นต้น 2) ด้านสมุดบัญชีปี มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ เจ้าอาวาสต้องแต่งตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้จัดทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด บัญชีปีตามแบบ (สบว.6) ตัดยอดวันที่ 31 ธันวาคม แยกรายรับ รายจ่าย ทั้งปีออกเป็นประเภท เมื่อหักแล้วคงเหลือเงินเท่าใด เมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และถูกต้อง และนำส่งรายงานต่อเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์ตามลำดับจนถึงสำนักงานพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรยุทธ ฤทธิมัย (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารการเงินของวัดในจังหวัดชลบุรีตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการบริหารการเงินของวัดตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับการบริหารการเงินของวัดตามหลักธรรมาภิบาลโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านหลักความโปร่งใส 2) ด้านหลักความเสมอภาค 3) ด้านหลักนิติธรรม 4) ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ 5) ด้านหลักประสิทธิภาพ 6) ด้านหลักภาระรับผิดชอบ 7) ด้านหลักประสิทธิผล 8) ด้านหลักการตอบสนอง 9) ด้านหลักการมีส่วนร่วม 10) ด้านหลักการกระจายอำนาจ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พรรษา สมณศักดิ์ ตำแหน่ง และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารการเงินของวัดตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านอายุ พบว่ามีระดับการบริหารการเงินของวัดตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นจึงเป็นการพัฒนาในปัจจุบันจนถึงอนาคต เพื่อวางนโยบาย แนวทางของหลักการไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

## องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมโดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี : ผู้วิจัย พระปลัด บรรจง วิสารโท

จากภาพที่ 1 แสดงการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ด้านสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายรายวัน ได้แก่ เจ้าอาวาสต้องแต่งตั้งไว้วางจักรหรือผู้จัดประโชยน์ของวัด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ให้จัดทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัดบัญชีรายจ่ายประจำเดือนตามแบบ (บว.๕) เมื่อทุกสิ้นเดือนให้รวบรวมยอดรับจ่าย หักยอดคงเหลือและยอดคงเหลือไปเดือนต่อไป จะต้องทำรายการรับและจ่ายทุกรายการไปลงบัญชีในบัญชีแยกประเภท เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานบัญชีรายจ่ายในทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง ส่วนเงินการกุศล ให้เก็บรักษาตามความประสงค์ของผู้บริจาค ถ้าผู้บริจาคมิได้แจ้งความประสงค์ไว้ให้อนุโลมตามการเก็บรักษาเงินผลประโยชน์ของวัด เมื่อจัดทำบัญชีโดยสมุดบัญชีเงินสด บัญชี

แยกประเภทให้เป็นปัจจุบันแล้ว ให้วัดเก็บรักษาไว้ที่วัด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ ควรตรวจทุกเดือนไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป และเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐานต่อไป เป็นต้น

2) ด้านสมุดบัญชีปี มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ เจ้าอาวาสต้องตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้จัดทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด บัญชีงบปีตามแบบ (สบว.6) ตัดยอดวันที่ 31 ธันวาคม แยกรายรับ รายจ่าย ทั้งปีออกเป็นประเภท เมื่อหักแล้วคงเหลือเงินเท่าใด เมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง และนำเสนอรายงานต่อเจ้าคณะผู้ปกครองสงฆ์ตามลำดับจนถึงสำนักงานพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งเก็บรักษาบัญชีไว้เป็นหลักฐาน เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรเสนอให้มีระเบียบมหาเถรสมาคม ที่กำหนดถึงคุณสมบัติของไวยาวัจกร เพิ่มคุณสมบัติด้านการบัญชี การมีและแต่งตั้งคณะกรรมการวัดโดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับวัด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการบริหารจัดการที่ดี
2. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรพัฒนาปรับปรุง กฎหมาย กฎกระทรวง กฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการพัฒนาและเหมาะสมกับการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดที่ชัดเจน
3. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านการจัดทำบัญชีทางการเงินของวัดเข้ามาแนะนำการจัดทำบัญชีให้กับวัด แนะนำการตรวจสอบ การควบคุมภายในให้กับไวยาวัจกร ผู้บริหารของวัดควรให้ความสำคัญในหลักการบริหารบัญชีทางการเงินให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. คณะสงฆ์สนับสนุนการแต่งตั้งผู้ทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด เน้นหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการหลากหลายฝ่าย ส่งเสริมให้วัดจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง มีการตรวจสอบจากเจ้าคณะผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ จัดทำบัญชีวัดตามที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกำหนด
2. คณะสงฆ์สนับสนุนให้มีหน่วยงานเฉพาะ ดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินของวัด โดยกำกับดูแลในการเก็บรักษา และปลอดภัย โดยยึดกฎระเบียบคณะสงฆ์และกฎหมายโดยเคร่งครัด จัดทำบัญชีรับจ่ายเป็นประจำเดือน เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้
3. คณะสงฆ์การจัดอบรม สัมมนาเพิ่มทักษะความสามารถให้กับไวยาวัจกร หรือกรรมการวัด หรือบุคลากรของวัดที่รับผิดชอบบัญชีทางการเงินของวัด ส่งเสริมเปิดโอกาสให้

บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมช่วยงานหรือเป็นผู้ช่วยงานด้านบัญชีทางการเงินได้อย่างถูกต้อง

4. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติควรพัฒนาให้มีระบบแอปพลิเคชัน เทคโนโลยีเครือข่าย โปรแกรมสำเร็จรูป เข้ามามีส่วนร่วมช่วยเพื่อความสะดวกการบริหารจัดการระบบบัญชีทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน ได้อย่างเหมาะสม

5. คณะสงฆ์ควรสนับสนุนให้วัดดำเนินการเกี่ยวกับระบบบัญชีทางการเงินของวัดในรูปแบบของคณะกรรมการ จากหลาย ๆ ฝ่าย ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมในการดำเนินการ และส่งเสริมให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นมาตรฐาน

6. คณะสงฆ์ควรจัดประชุมเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบบัญชีทางการเงินของวัด โดยในแต่ละครั้งให้เชิญผู้แทนประชาชน องค์กรต่าง ๆ เข้าร่วม และควรประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบบัญชีทางการเงินของวัดให้ประชาชนได้ทราบมากยิ่งขึ้น

7. คณะสงฆ์หรือผู้บริหารระดับวัดควรพิจารณาหาข้อเสนอแนะหรือข้อบกพร่องในการดำเนินการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นแผนงานหรือกำหนดนโยบายร่วมกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารจัดการระบบบัญชีทางการเงินของวัดมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

8. คณะสงฆ์ควรกำหนดแผนพัฒนาระบบบัญชีทางการเงินของวัด โดยระดมความคิดจากทุกภาคส่วนในการจัดทำแผนพัฒนา และถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ พัฒนาเครื่องมือบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ และสามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว

9. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรสนับสนุนงบประมาณให้คณะสงฆ์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเหลือวัดที่ต้องการคำแนะนำได้อย่างเหมาะสมทั่วถึงในทุกมิติ เพื่อการพัฒนาระบบบัญชีได้อย่างต่อเนื่อง

10. มหาเถรสมาคมควรจัดตั้งคณะกรรมการ ไว้คอยช่วยเหลือวัดในกรณีที่เกิดปัญหาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นกับวัดและคณะสงฆ์ เพื่อป้องกันภัยจากบุคคลภายนอกที่ไม่หวังดีเข้ามาทำลายพระพุทธศาสนา และเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับคณะสงฆ์ได้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อเกิดการทุจริตสำหรับการจัดทำบัญชี หรือศึกษาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัด ที่ดีและมีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับปัจจุบัน

2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะมีวิธีอย่างไรบ้างที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อการพัฒนาพระพุทธศาสนาที่มั่นคงถาวร และยั่งยืนต่อไปในอนาคต

3. ควรศึกษาวิจัยขยายขอบเขตการวิจัยไปยังจังหวัดต่าง ๆ เพื่อศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการบัญชีทางการเงินของวัดที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยทำการศึกษาทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบความสอดคล้องของผลวิจัยที่เกิดขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กันตยา เพิ่มผล. (2562). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษา ศีลปะและวัฒนธรรม สถาผู้แทนราษฎร ชุดที่ 25. (2564). *คู่มือการจัดทำบัญชีทรัพย์สินของวัด*. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- จารุณี สิงหกุล และพระมหาดรหรรษา ธมฺมหาโส. (2563). *การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินของวัดไทยตามหลักสันติธรรมาภิบาล ศึกษากรณีวัดท่าคอยนาง อำเภอปรังค์กู จังหวัดศรีสะเกษ*. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์*, 8(5), 1664-1679.
- พระครูวิชิตกิจจาภิวัฒน์ (ผจญ จันทโชโต). (2559). *การพัฒนาการบริหารจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดชลบุรี* (ดุขนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูวิสิฐพัชราจารย์ (ไชยยา เขมสิริ). (2557). *การพัฒนาการจัดการสาธารณูปการของพระสังฆาธิการจังหวัดเพชรบุรี* (ดุขนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระสุธีวีรบัณฑิต (ไขว้ ทสสนิโย) และคณะ. (2561). *การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย : ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล ทิศทางการบริหารเงินวัด ทรัพย์สินพระศาสนาในช่วงกระแสเปลี่ยนผ่าน*. *วารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 788-798.
- วีรยุทธ ยุตรัมย์. (2562). *การบริหารการเงินของวัดในจังหวัดชลบุรี* (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักเลขาธิการมหาเถรสมาคม. (2562). *คู่มือพระสังฆาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

## รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model

โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี\*

ACADEMIC ADMINISTRATION MODEL USING THE 3P-2R MODEL STRATEGY

PRACHANTRATBUMRUNG SCHOOL PRACHINBURI PROVINCE



พิเชษฐ์ ปิ่นเกิด

Pichet Pinkerd

โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง

Prachantratbumrung School

Email: pkpichet\_12@hotmail.com

### บทคัดย่อ

รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ได้แก่ ขั้นที่ 1 P1 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ (POLC) ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานวิชาการ (Planning) การจัดโครงสร้างงานวิชาการ (Organizing) การสร้างภาวะผู้นำให้กับครู (Leading) และการจัดระบบติดตาม กำกับ และประเมิน (Controlling) ขั้นที่ 2 P2 ครูใช้หลักการทำงานเชิงระบบ (PDCA) ได้แก่ ครูวางแผนการบริหารห้องเรียน (Plan) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Do) ครูประเมินผลนักเรียน (Check) และ ครูปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Act) ขั้นที่ 3 P3 นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ (PLC) ได้แก่ การจัดทีมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การระดมปัญหา การสะท้อนคิด การจัดกิจกรรม การสรุปวิธีปฏิบัติ และการทำการแก้ไข ขั้นที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และขั้นที่ 5 รายงานผลงาน (Reporting) ด้านการบริหารของโรงเรียน ผลงานของครู และผลการเรียนรู้ของนักเรียน

**คำสำคัญ:** การบริหารงานวิชาการ; 3P-2R Model; การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

## Abstract

Academic administration model using the 3P-2R Model strategy to improve student quality at Prachantarabamrung School Prachinburi Province was the development of academic management model for the development of student quality. There are 5 steps to develop learner achievement: Step 1 P1 Administrators use the Principles of Systematic Management (POLC), which are: Planning for academic management (Planning), Organizing academic work structure (Organizing). Organization of monitoring, creating leadership for teachers (Leading) and supervision and assessment (Controlling). Step 2 P2, Teachers use the Systematic Working Principles (PDCA), namely, teachers plan classroom management (Plan), teachers organize learning activities (Do) Teachers conduct student assessment (Check) and Teacher improve learning management (Act). Step 3 P3, Students learn systematically (PLC) including organizing a learning community team, problem mobilization, reflection, and organizing activities. summary the Practices and correction. Step 4 Achievement in student quality development by the management of results (Result Based Management) and Step 5, Report (Reporting) in the aspect of school administration, teacher's work, and student's learning outcomes.

**Keywords:** Academic Administration; 3P-2R Model; Student Quality Development

## บทนำ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2560 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี มีจุดอ่อนในเรื่องการวางแผนการจัดการเรียนการสอนที่ยังไม่เป็นระบบและรูปแบบเดียวกัน การวัดประเมินผลไม่เป็นไปตามสภาพจริงในทุกแผนการจัดการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ห้องปฏิบัติการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดการบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนภายในและระหว่างกลุ่มสาระ (โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง, 2564) ซึ่งการ

พัฒนาจุดอ่อนดังกล่าวผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการเชิงระบบ ครูจะต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นระบบ การบริหารงานจึงต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีการรายงานผลอย่างเป็นระบบ จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่ใช้กลยุทธ์ใหม่

รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี จึงเป็นรูปแบบการบริหารงานที่นำมาใช้ในระดับผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ โดยนำเอาทฤษฎีการบริหารงานของแนวคิด POLC ของ Louis A. Allen (1958: 46) ซึ่งเป็นทฤษฎีของการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพองค์กร มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการ ในระดับครูบริหารจัดการเรียนรู้เชิงระบบ โดยนำเอาปรัชญาของวงจร PDCA ของ Dr. William Edwards Deming (1986) นำไปพัฒนาปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพในการบริหารห้องเรียน ระดับนักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ โดยการนำแนวคิด ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC (Professional Learning Community) ของ Thompson: Gregg: & Niska (2004) และได้นำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ Result Based Management (RBM) (Peter F. Drucker. (2008) และการแสดงผลลัพธ์การบริหารจัดการด้วยรายงาน (Reporting) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์กร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี ประกอบด้วย 5 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 P1-POLC ชั้นที่ 2 P2-PDCA ชั้นที่ 3 P3-PLC ชั้นที่ 4 R – Result Based Management และชั้นที่ 5 R-Reporting การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน บทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียนโดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคน มีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และสามารถช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

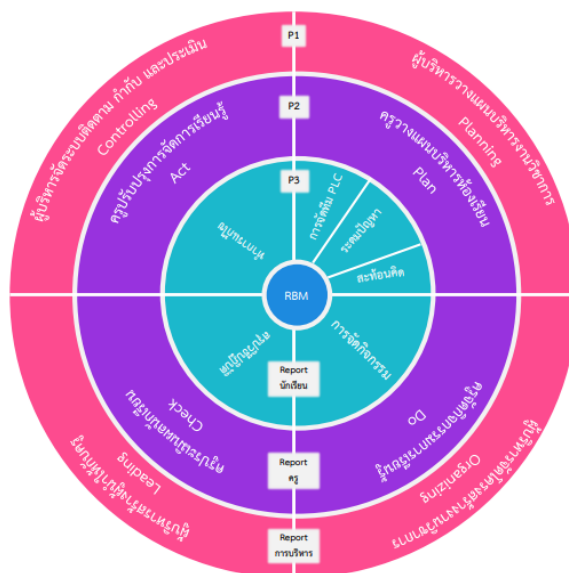
1. เพื่อให้การบริหารงานด้านวิชาการมีอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และ จากการประเมินหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยหนุนการเรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

## สภาพปัญหาก่อนการใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model

สภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนก่อนการใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model ได้แก่

- 1) ด้านการบริหาร ขาดการวางแผนนโยบายร่วมกันอย่างเป็นระบบ ไม่ได้มีการวิเคราะห์ SWOT ของสถานศึกษา และไม่ได้นำผลการวิเคราะห์องค์กรมมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน
- 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ ครูไม่ได้มีการวิเคราะห์หลักสูตร ส่วนใหญ่จัดการเรียนรู้ตามคู่มือครู ใช้การบรรยาย อธิบายตามตำราคู่มือ ขาดการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่
- 3) ด้านคุณภาพนักเรียน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวิชาการ มากกว่าด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์
- 4) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ผลการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ผลการเรียนรู้ยังต่ำอยู่
- 5) ด้านการรายงานผล ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อการพัฒนาองค์กร พัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ และพัฒนาผู้เรียน ไม่มีการจัดทำรายงานข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

## รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง

ที่มา: พิเชษฐ์ ปิ่นเกิด, รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง, 2564)

## แนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model

จากแผนภาพรูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียน ประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี ประกอบด้วย 5 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 P1-POLC ชั้นที่ 2 P2-PDCA ชั้นที่ 3 P3-PLC ชั้นที่ 4 R – Result Based Management และชั้นที่ 5 R-Reporting ดังรายละเอียด ดังนี้

### 1. ชั้นที่ 1 P1 – POLC ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ

P1 - POLC ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ โดยวิธีการดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารงานวิชาการจากผู้บริหารสู่ครูด้วยกิจกรรม ได้แก่ (1) Planning - การวางแผน (2) Organizing - การจัดโครงสร้าง (3) Leading - ภาวะผู้นำ และ (4) Controlling – การควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ชั้น P-Planning การวางแผนระบบบริหารงานวิชาการ

(1) ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และครู ร่วมกันวิเคราะห์สภาพบริบทงานวิชาการด้วยการ SWOT Analysis และ PEST Analysis

(2) ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และครู ร่วมกันสังเคราะห์สภาพบริบท จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการบริหารงานวิชาการ

(3) ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และครู ร่วมกันระดมความคิดเห็นกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงานวิชาการ

(4) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระยะ 4 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

(5) โรงเรียนกำหนด กลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงการกิจกรรม พัฒนางานวิชาการ

(6) โรงเรียนจัดหาเอกสารหลักสูตร คู่มือครูและเอกสารประกอบหลักสูตรให้ครู

(7) โรงเรียนศึกษาหลักสูตรเพื่อกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน

(8) โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา

(9) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและผู้ปกครองนักเรียนได้กำหนดทิศทางของหลักสูตรตามความต้องการของชุมชน

(10) โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

(11) โรงเรียนจัดสาระและกระบวนการต่างๆเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับหลักสูตร

## 2) ชั้น O-Organizing จัดโครงสร้างบริหารงานวิชาการ

- (1) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานการสร้างและพัฒนาหลักสูตร
- (2) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานการจัดการเรียนรู้
- (3) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
- (4) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานห้องสมุดและงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- (5) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานทะเบียน การวัดผลและงานประมวลผล
- (6) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานวิจัยชั้นเรียน
- (7) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานนิเทศภายใน
- (8) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานระบบสารสนเทศงานวิชาการ
- (9) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานประกันคุณภาพการศึกษา
- (10) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจของงานแนะแนว
- (11) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารตามโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

## 3) ชั้น L-Leading สร้างภาวะผู้นำให้กับครู

- (1) ผู้บริหารมอบหมายภารกิจตามขอบข่ายงานวิชาการให้แก่ครูที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์
- (2) ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามภารกิจงานวิชาการ
- (3) ผู้บริหารร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานวิชาการที่ชัดเจน
- (4) ผู้บริหารสนับสนุนความสำเร็จของงานวิชาการเป็นเป้าหมายสำคัญ
- (5) ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นเมื่อกล่าวถึงงานวิชาการ
- (6) ผู้บริหารพัฒนาครูให้ตรงกับภารกิจงานวิชาการที่มอบหมาย
- (7) ผู้บริหารให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกงานวิชาการกับครู
- (8) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อปรับปรุงงานวิชาการ
- (9) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูวางแผน กำหนดกิจกรรม และตัดสินใจในการดำเนินงานงานวิชาการที่ได้รับมอบหมาย

(10) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี  
เหมาะสมกับหลักสูตรและนักเรียน

(11) โรงเรียนจัดสาระและกระบวนการต่างๆเพิ่มเติมสอดคล้องกับหลักสูตร

#### 4) ชั้น C-Controlling จัดวางระบบการติดตามกำกับและประเมินผล

สูงขึ้น  
(1) โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ผลการเรียนรู้ 4 กลุ่มสาระหลักมีพัฒนาการ

ความดีขึ้น  
(2) โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ผลการประเมินอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนสื่อ

(3) โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดีขึ้น

ลำดับที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา  
(4) โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย คะแนนเฉลี่ย NT และ O-NET มีค่าเฉลี่ยและ

(5) ผู้บริหารนิเทศภายในการบริหารงานวิชาการเดือนละ 1 ครั้ง

(6) ผู้บริหารนิเทศงานวิชาการด้วยความเข้าใจและเป็นกัลยาณมิตร

(7) ผู้บริหารประชุมหัวเรื่องเป้าหมายการดำเนินงานวิชาการทุกเดือน

ทางแก้ไข  
(8) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ประเมินผลงานวิชาการ ปัญหาและเสนอแนว

(9) ผู้บริหารประสานงานวิชาการทุกฝ่ายให้เกิดความคล่องตัว ทันเวลา

(10) ผู้บริหารติดตามขั้นตอนการดำเนินงานวิชาการตามกรอบเวลา

ประสิทธิภาพ  
(11) ผู้บริหารติดตามกิจกรรมและงบประมาณงานวิชาการให้เกิด

(12) ผู้บริหารกำกับดำเนินงานวิชาการตามภารกิจของงานทุกงาน

(13) ผู้บริหารควบคุมการบริหารงานวิชาการให้เป็นไปตามแผนงาน

## 2. ชั้นที่ 2 P2 ครูใช้หลักการทำงานเชิงระบบ (PDCA)

P2 - PDCA ครูใช้หลักการทำงานเชิงระบบ โดยวิธีการดำเนินงานกระบวนการ  
บริหารงานวิชาการจากครูผู้ห้องเรียนด้วยกิจกรรมเชิงระบบ (1) Plan - ครูวางแผน (2) Do- ครู  
จัดการเรียนรู้ (3) Check- ครูประเมินผล และ (4) Act – ครูสรุปผลการประเมิน ซึ่งมี  
รายละเอียดดังนี้

### 1) P-Plan ครูวางแผนบริหารห้องเรียน

ท้องถิ่นและสถานการณ์ปัจจุบัน  
(1) ครูวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและเพิ่มเติมสาระให้สอดคล้องกับ

(2) ครูวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาและจัดทำหน่วยการเรียนรู้

(3) ครูวางแผนและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ล่วงหน้า

(4) ครูวางแผนและจัดทำแผนการวัดและประเมินผลชัดเจน

- (5) ครูวางแผนจัดเตรียมสื่อ ใบงาน ชิ้นงาน นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้
- (6) ครูจัดเตรียมแบบประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง
- (7) ครูเตรียมความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพียงพอ
- (8) ครูวางแผนจัดบรรยากาศห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

## 2. D-Do ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้

- (1) ครูจัดการเรียนรู้ตามหน่วยการเรียนรู้
- (2) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย
- (3) ครูจัดกิจกรรมด้วยการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเครือข่าย เช่น E-Learning , On line ,[www.youtube.com](http://www.youtube.com) เป็นต้น
- (4) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการสาระอื่นๆ
- (5) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงด้วย Active Learning
- (6) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วย STEAM
- (7) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และรายบุคคล
- (8) ครูจัดกิจกรรมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และร่วมกันอภิปรายผล
- (9) ครูมุ่งมั่น เอาใจใส่ และอุทิศตนในการจัดการเรียนรู้เพื่อคุณภาพนักเรียน

อย่างแท้จริง

- (10) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับนักเรียน
- (11) ครูจัดกิจกรรมตามความสนใจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้
- (12) ครูเสริมแรงและกระตุ้นให้นักเรียนร่วมกิจกรรมการเรียนรู้

## 3. C-Check ครูประเมินผลนักเรียน

- (1) ครูดำเนินการวัดและประเมินการเรียนรู้ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด
- (2) ครูดำเนินการวัดและประเมินผลความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์สอดคล้องกับแผนการวัดและประเมินผล
- (3) ครูดำเนินการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย
- (4) ครูกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานในการวัดและประเมินผลในระดับห้องเรียน
- (5) ครูให้นักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการวัดและประเมิน
- (6) ครูประเมินผลพฤติกรรมการสอนและพฤติกรรมการเรียนระดับห้องเรียน
- (7) ครูตรวจสอบข้อสอบชิ้นงานด้วยตนเองและแจ้งผลให้นักเรียนทราบ
- (8) ครูบันทึกผลการวัดผลของนักเรียน และสรุปผลหลังการสอนแยกกลุ่มนักเรียนผ่านระดับดี พอใช้ และปรับปรุง
- (9) ครูให้นักเรียนฝึกวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

(10) ครูอธิบายความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนชิ้นงานผิด/ข้อบกพร่องให้เมื่อทำ  
ข้อสอบ

#### 4) A-Act ครูปรับปรุงแก้ไขการจัดการเรียนรู้

(1) ครูจัดทำข้อมูลผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บันทึกหลังสอน  
ปรับปรุง  
(2) ครูจัดทำข้อมูลผลการเรียนรู้แยกกลุ่มนักเรียน ระดับดี พอใช้ และ

- (3) ครูจัดทำข้อมูลผลการประเมินการคิด วิเคราะห์และเขียน
- (4) ครูจัดทำข้อมูลผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์
- (5) ครูจัดทำข้อมูลผลการทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน
- (6) ครูจัดทำข้อมูลของปัญหาและอุปสรรคของการจัดการเรียนรู้
- (7) ครูจัดทำข้อมูลเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาของนักเรียน
- (8) ครูแจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบทุกระยะ

### 3. ขั้นที่ 3 P3 นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ (PLC)

P3 – PLC นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ โดยวิธีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานวิชาการจากครูสู่การแก้ปัญหานักเรียนรายบุคคล ด้วยการจัดทีม PLC ระดมปัญหาของนักเรียน สะท้อนคิดวางแผนออกแบบ จัดกิจกรรมตามแผน สรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และดำเนินการแก้ไขวงรอบต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 จัดทีม PLC

- (1) ครูดำเนินการวัดและประเมินการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด
- (2) ครูจัดทำข้อมูลผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บันทึกหลังสอน
- (3) ครูจัดทำข้อมูลผลการเรียนรู้แยกกลุ่มนักเรียน ระดับดี พอใช้ และปรับปรุง
- (4) โรงเรียนกำหนดทีม 3-5คน ประสบการณ์สอนเดียวกัน /ผู้บริหาร /  
ศึกษานิเทศก์ /นักวิชาการ /ผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.2 ระดมปัญหาของนักเรียน

- (1) ครูทีม PLC กำหนดปัญหาผลการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านของนักเรียนตามมาตรฐาน ตัวชี้วัด ร่วมกับทีมหาวิธีแก้ปัญหาร่วมสะท้อนคิด เสนอแนะ
- (2) ครูทีม PLC อภิปรายสรุปและเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา

#### 3.3 สะท้อนคิดวางแผนออกแบบ

- (1) ครูทีม PLC วิเคราะห์ประเด็นปัญหาตามตัวชี้วัดที่ยากมาก ยาก ปานกลาง เพื่อจัดลำดับในการแก้ไขร่วมกัน
- (2) ครูทีม PLC สะท้อนคิดและเสนอแนะร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหา
- (3) ครูทีม PLC เปิดใจยอมรับเชื่อมั่นในการเรียนรู้ร่วมกัน

### 3.4 จัดกิจกรรมตามแผน

- (1) ครูทีม PLC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการร่วมกัน
- (2) ครูทีม PLC ทำงานร่วมกันด้วยความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- (3) ครูทีม PLC จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สื่อนวัตกรรมใหม่ พัฒนานักเรียนที่ไม่ผ่าน ตามข้อเสนอแนะของทีม
- (4) ครูทีม PLC จัดทำเอกสาร แบบฝึก สื่อ ประกอบการสอนน่าสนใจ
- (5) ครูทีม PLC จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ ให้มีการสังเกตชั้นเรียน และบันทึกคลิปการสอน
- (6) ครูทีม PLC จัดกิจกรรมการเรียนรู้เรียงลำดับจากง่ายไปยาก จากสิ่งใกล้ตัวไปที่อยู่ไกลตัว
- (7) ครูทีม PLC จัดทำและใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีมีความหลากหลาย
- (8) ครูทีม PLC ใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้สัมพันธ์กับกิจกรรม

### 3.5 สรุปรวบรวมวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด

- (1) ครูทีม PLC ดำเนินการวัดและประเมินผลมีองค์ประกอบครบ คือ จุดประสงค์ วิธีการ เครื่องมือและเกณฑ์
- (2) ครูทีม PLC ใช้วิธีการวัดผลที่หลากหลายเหมาะสมกับจุดประสงค์
- (3) ครูทีม PLC อภิปรายผลการสังเกตการสอนและปรับปรุงแก้ไข

### 3.6 ดำเนินการแก้ไขในรอบต่อไป

- (1) ครูทีม PLC ร่วมสะท้อนคิดหลังการสอนอีกครั้ง เพื่อจะได้สรุปผล หากยังพบนักเรียนไม่ผ่านต้องหาวิธีในรอบต่อไป เพื่อจะได้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด
- (2) ครูทีม PLC สร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่

## 4. ชั้นที่ 4 R1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (R-RBM)

R – Result Based Management การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยการบริหารที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1) Output ผลผลิต

- (1) จำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา
- (2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้
- (3) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET)

(4) ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)

## 2) Outcome ผลลัพธ์

- (1) ครูผู้สอนมีการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น
- (2) คุณภาพคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
- (3) นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

## 3) ความพึงพอใจ

(1) ประเมินความพึงพอใจของครู และคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี

(2) ประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี

(3) ประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี

## 5. ขั้นที่ 5 R2 - Reporting สรุปรายงานผล

R - Reporting สรุปรายงานผล โดยวิธีการดำเนินงานตามกระบวนการประเมินผลและสรุปรายงานผล ด้าน 3 ด้านผู้บริหาร ด้านครู และ ด้านนักเรียน เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้มาวางแผนวิเคราะห์แก้ปัญหาในภาคเรียนหรือปีการศึกษาต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1) ด้านผู้บริหาร

- (1) โรงเรียนจัดทำข้อมูลรายงานผลจัดทำแผนการบริหารงานงานวิชาการ
- (2) โรงเรียนสรุปผลการจัดกิจกรรมและปฏิทินปฏิบัติงานชัดเจน
- (3) โรงเรียนจัดทำรายงานข้อมูลการสนับสนุนการดำเนินงานตามกิจกรรมแผนงานวิชาการ
- (4) โรงเรียนจัดทำรายงานข้อมูลการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ เทคนิค วิธีการ และนำความไปใช้
- (5) โรงเรียนจัดทำรายงานข้อมูลส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาและแก้ไขนักเรียนรายบุคคล
- (6) โรงเรียนจัดทำรายงานข้อมูลสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ

### 2) ด้านครู

- (1) ครูสรุปผลการสร้างและพัฒนาหลักสูตร
- (2) ครูสรุปผลการจัดการเรียนรู้
- (3) ครูจัดทำข้อมูลของการออกแบบหน่วยการเรียนรู้

- (4) ครูมีการจัดทำรายงานสรุปแผนการจัดการเรียนรู้
- (5) ครูสรุปข้อมูลกลยุทธ์จัดการเรียนรู้คุณภาพของนักเรียน
- (6) ครูบันทึกข้อมูลการสร้างและการพัฒนา สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา และแหล่งเรียนรู้
- (7) ครูบันทึกการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- (8) ครูจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
- (9) ครูจัดทำข้อมูลรายงานการบริหารจัดการชั้นเรียน
- (10) ครูจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วยข้อมูลสารสนเทศ
- (11) ครูจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และเอกสารประจำชั้นเรียนหรือประจำสาระการเรียนรู้
- (12) ครูสรุปรายงานการพัฒนาตนเอง
- (13) ครูสรุปรายงานการพัฒนาวิชาชีพ

### 3) ด้านนักเรียน

- (1) การสรุปและรายงานผลการประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้
- (2) การสรุปและรายงานผลการประเมินตัวชี้วัด
- (3) การสรุปและรายงานผลการเรียนรู้การอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน
- (4) การสรุปและรายงานผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์

**ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R MODEL เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี**

ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R MODEL เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี เปรียบเทียบ ปีการศึกษา 2562 – 2563

**ตาราง** แสดงผลใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R MODEL เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี ปีการศึกษา 2562 – 2563

| รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R MODEL เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี | ปีการศึกษา 2562<br>(N = 69)         |      |       | ปีการศึกษา 2563<br>(N = 74) |      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------|-------|-----------------------------|------|-----------|
|                                                                                                                        | μ                                   | σ    | แปลผล | μ                           | σ    | แปลผล     |
| ขั้นที่ 1 P1 – POLC ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ                                                                  | 3.96                                | 0.67 | มาก   | 4.46                        | 0.28 | มาก       |
| ขั้นที่ 2 P2 – PDCA ครูจัดการเรียนรู้เชิงระบบ                                                                          | 4.20                                | 0.66 | มาก   | 4.50                        | 0.32 | มาก       |
| ขั้นที่ 3 P3 – PLC นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ                                                                            | 4.12                                | 0.77 | มาก   | 4.54                        | 0.26 | มากที่สุด |
| ขั้นที่ 4 R-RBM ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานวิชาการ                                                                          | ปี 2563 มีผลสัมฤทธิ์สูงกว่า ปี 2562 |      |       |                             |      |           |
| ขั้นที่ 5 R-Reporting การรายงานผลงาน                                                                                   | 4.12                                | 0.65 | มาก   | 4.53                        | 0.30 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                    | 4.10                                | 0.68 | มาก   | 4.50                        | 0.29 | มาก       |

จากตาราง พบว่า การบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R MODEL เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี ปีการศึกษา 2562 – 2563 โดยภาพรวม ปีการศึกษา 2563 ผลการบริหารงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.50 ซึ่งสูงกว่า ปีการศึกษา 2562 ที่มีผลการบริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า

ปีการศึกษา 2562 ที่มีผลการบริหารอยู่ในระดับมากทุกชั้น โดย ชั้นที่ 2 P2 – PDCA ครูจัดการเรียนรู้เชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.20 รองลงมา ชั้นที่ 5 R-Reporting การรายงานผลงานมีค่าเฉลี่ย 4.12 ชั้นที่ 3 P3 – PLC นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.12 และชั้นที่ 1 P1 – POLC ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ตามลำดับ

ปีการศึกษา 2563 ที่มีผลการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ชั้นที่ 3 P3 – PLC นักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.54 และ ชั้นที่ 5 R-Reporting การรายงานผลงานมีค่าเฉลี่ย 4.53 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชั้นที่ 2 P2 – PDCA ครูจัดการเรียนรู้เชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.50 และ ชั้นที่ 1 P1 – POLC ผู้บริหารใช้หลักการบริหารเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.46 ตามลำดับ

ส่วนผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ ชั้นที่ 4 R-RBM ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานวิชาการ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ และเขียนสื่อความ ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) และ ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ปีการศึกษา 2563 มีผลสัมฤทธิ์ในทุกด้านสูงกว่า ปีการศึกษา 2562

## สรุป

การบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R Model เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งมี 5 ขั้นตอนการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นการบริหารที่ให้ผลสัมฤทธิ์ โดยที่ผู้บริหาร บริหารเชิงระบบ (POLC) โดยการวางแผนการบริหารงานวิชาการ การจัดโครงสร้างงานวิชาการ การจัดระบบติดตาม กำกับ และประเมิน และการสร้างภาวะผู้นำให้กับครู ครูทำงานเชิงระบบ (PDCA) โดยการวางแผนการบริหารห้องเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูประเมินผลนักเรียน และปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และนักเรียนเรียนรู้เชิงระบบ (PLC) โดยการจัดทีมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การระดมปัญหา การสะท้อนคิด การจัดกิจกรรม การสรุปวิธีปฏิบัติ และการทำการแก้ไข ซึ่งจะได้ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และผลงาน (Reporting) ในแต่ละด้านก็จะเป็นรูปธรรมจับต้องได้ ทั้งด้านการบริหารของโรงเรียน ผลงานของครู และผลการเรียนรู้ของนักเรียน

### เอกสารอ้างอิง

- พิเชษฐ์ ปิ่นเกิด. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ 3P-2R MODEL เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี*. โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราจีนบุรี นครนายก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.
- โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2563*. โรงเรียนประจันตราษฎ์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราจีนบุรี นครนายก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massaschusetts Institute of Technology.
- Louis A. Allen. (1958). *Organization and Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Peter F. Drucker. (2008). *Management Revise Edition*. New York: Harper Collins.
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). *Professional learning communities, leadership, and student learning*. Research in Middle Level Education. 28 (1). (online). Available: <http://www.nmsa.org/Publications/MLEOnLine/tabid/101/Default.aspx>. 2 October 2019.

การพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้ง  
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี\*

BUDDHIST POLITICAL COMMUNICATION DEVELOPMENT FOR THE  
ELECTION OF CHIEF EXECUTIVE NONTHABURI PROVINCIAL  
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION



พิบูลย์ เพียรพานิชกุล, สุรพล สุษะพรหม, วชิรินทร์ ชาญศิลป์

Piboon Pienpanichkul, Surapol Suyaprom, Vacharin Chansilp

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Email: piboon.pop07@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบริบททางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในช่วงการเลือกตั้งที่ส่งผลต่อการสื่อสารทางการเมือง กระบวนการสื่อสารทางการเมือง การประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 25 รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 10 รูปหรือคน

ผลการวิจัยพบว่า 1. บริบททางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ในช่วงการเลือกตั้งที่ส่งผลต่อการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้ง ผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร มีความสำคัญที่แตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญมาก คือ ผู้รับสาร 2. กระบวนการสื่อสารทางการเมืองต้องยึดหลักของคุณธรรมจริยธรรม มีวาจาที่สุภาพ พุดจาอ่อนหวาน ไม่พุด เปียดเบียนผู้อื่น มีเจตนาที่จะสื่อสารให้กับประชาชนได้รับรู้มีความคิดเห็นที่ตรงกัน 3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธ เป็นการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเข้ากับการส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมือง โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดที่จะทำให้วัฒนธรรมทางการเมืองของนักการเมืองที่ต้องการลงสมัครรับเลือกตั้ง ตามระบอบประชาธิปไตย มีความเจริญก้าวหน้าตามหลักธรรม

**คำสำคัญ:** การพัฒนา; การสื่อสารทางการเมือง; เชิงพุทธ; การเลือกตั้ง

## Abstract

Objectives of this article were to study the social, economic, and political contexts during the election that affected political communication, to study the political communication process and to study the application of Buddhist principles with Buddhist political communication development for the election of the Chief executive of Nonthaburi Provincial Administrative Organization. The research methodology was qualitative research, data were collected from 25 key informants with in-depth interviews and 10 participants in focus group discussion.

The results showed that; 1. Economy and politics During the election that affected political communication for election were found that the sender messenger, message data, the communication channel, and the receiver had different significance, but the most important part was the receiver. 2. Political communication process must adhere to principles of moral ethics, and polite speech softly, do not speak or harass others when communicating with people. The people were aware of the same opinions. 3. Applying Buddhist principles for Buddhist political communication development was the integration of Buddhist principles into the promotion of political culture by focusing on the maximum benefits to enhance the political culture of politicians who want to run for democratic election should be developed according to Dhamma principles.

**Keywords:** Development; Political Communication; Buddhist; Election

## บทนำ

การเลือกตั้งสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการเลือกตั้งระดับท้องถิ่นเพื่อสรรหาตัวแทนภาคประชาชนเข้าไปดูแลและบริหารตรวจสอบงบประมาณของจังหวัดเสมือนเป็นการดูแลความเดือดร้อนของประชาชนทั้งจังหวัด อีกทั้งยังออกกฎและข้อบัญญัติของสภาเพื่อบังคับใช้ภายในจังหวัด วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดนอกจากการกระจายอำนาจการปกครองแล้ว องค์การบริหารส่วนจังหวัดยังจัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารกิจการต่างๆ ภายในพื้นที่จังหวัดและยังช่วยพัฒนางานของหน่วยงานเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยการประสานแผนการพัฒนาของท้องถิ่นเพื่อไม่ให้ทำงานทับซ้อนกันและเพื่อจัดระบบงบประมาณให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นนำไปดำเนินงาน ด้วยขนาดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เป็น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและเป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีเขต รับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัดและมีงบประมาณสำหรับพัฒนาท้องถิ่นแห่งละไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาท จึงทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถพัฒนาจังหวัดด้วย

งบประมาณที่มีอยู่และ สามารถสนับสนุนแผนพัฒนาของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้อีกด้วย (ประชัน รักพงษ์ และ รัชฎา บันเทิงสุข, 2545: 79-80)

การเมืองท้องถิ่นเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ท้องถิ่นมีการพัฒนาให้เกิดความเจริญจึงทำให้มี ผู้สมัครเป็นนักการเมืองท้องถิ่นเพื่อเป็นตัวแทนของประชาชนในการเข้าไปทำหน้าที่พัฒนาท้องถิ่น ทั้งการบริหารท้องถิ่น (ฝ่ายบริหาร) และการควบคุมตรวจสอบ (ฝ่ายนิติบัญญัติ) ส่งผลให้นักการเมือง ท้องถิ่นมีความความใกล้ชิดและเข้าใจถึงความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีปัจจุบัน นี้ตำแหน่งนักการเมืองท้องถิ่นดังกล่าวเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติยศ ชื่อเสียง เงินตอบแทน และ ผลประโยชน์อื่นๆอีกตามบทบาทหน้าที่นั้นๆ จึงมีบุคคลต่างๆ มากมายมุ่งหวังทำให้เกิดการแข่งขันกัน ขึ้น ทั้งการแข่งขันกันทำความดีทำประโยชน์ต่อประชาชนเพื่อให้ประชาชนชื่นชอบและเลือกตนเอง และรวมถึงการใช้วิธีการที่มีชอบ สกปรก ขัดต่อจริยธรรมและกฎหมาย เช่น การใช้อิทธิพลข่มขู่บังคับ ให้เลือกตนหรือพรรคพวกของตน การใช้อำสสินจ้างแลกเปลี่ยน การใช้เงินซื้อเสียงให้เลือกตน การให้เงินค่าจ้างไม่ลงคะแนนให้คู่แข่ง การใช้วิธีการให้ร้ายป้ายสีใส่ความคู่แข่งเพื่อให้ประชาชนเข้าใจ ผิด เป็นต้น บุคคลดังกล่าวนี้เมื่อได้รับเลือกตั้งแล้วก็มีตำแหน่ง มีเกียรติยศ ชื่อเสียง มีบารมีมีอำนาจ มีบทบาทหน้าที่ มีผลประโยชน์อื่นๆตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ อีกทั้งยังได้ใช้อำนาจบทบาทหน้าที่ แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบต่างๆอีก เพื่อการถอนทุนคืนโดยวิธีการที่มีชอบขัดต่อกฎหมาย เป็นการฉ้อราษฎร์บังหลวง ทุจริตคอร์รัปชั่น สร้างผลเสียหายให้เกิดแก่หน่วยงานของรัฐ ประเทศชาติ และประชาชนเป็นอย่างมาก จนนำไปสู่การจัดตั้งคณะกรรมการการเลือกตั้งเพื่อให้ทำหน้าที่ กำกับ จัดการ ดูแลการเลือกตั้งให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม และคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ ฯลฯ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบททางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ในช่วงการเลือกตั้งที่ส่งผลต่อการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อศึกษาการประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวคิดหลักพุทธธรรมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือสัมภาษณ์และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 25 รูปหรือคน หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพไปทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 10 รูปหรือคน

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย จำนวน 25 รูปหรือคน มี 5 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 พระสงฆ์นักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 5 รูป กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเมืองและการปกครอง จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านรัฐศาสตร์ จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนายกอบจ.และ ส.อบจ. จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 5 ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 2 คน และกลุ่มที่ 6 ผู้บริหารองค์กร/นักธุรกิจภาคประชาชนในเขตเทศบาลนนทบุรี 5 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์ ได้นำเสนอถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 4 วิธี คือ 1) การสังเกต (Observation) 2) เอกสารและตำรา (Documents & Texts) 3) การสัมภาษณ์ (Interviews) 4) การบันทึกวีดิทัศน์และโสตทัศนูปกรณ์ (Video & Audio recording) ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดมุมมองและความคิดเห็นค่านิยม ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ระบุถึงการเล่าประสบการณ์ต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมนั้นอย่างไร และที่สำคัญการสัมภาษณ์จะเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลพรรณนาที่เกิดขึ้นในอดีตกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่จะมาประยุกต์กับอนาคตได้ (Silverman, 2000) ซึ่งมีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแลลักษณะ ของเครื่องมือ ดังนี้ เครื่องมือสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (In-dept Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In Depth Interview) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-formal interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) ดำเนินการสัมภาษณ์ กลุ่มประชากรทั้งหมด จึงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1.ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอเอกสาร

ต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

2.ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาร่างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้ แล้วจึงนำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถดำเนินการดังนี้

1.ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

2.ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

3.วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการทำแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพื่อหาการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ตามขั้นตอนต่อไป

5. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อนำคำตอบที่ได้มาสรุปเป็นการยืนยันหรือปรับแก้องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

### ผลการวิจัย

1. บริบททางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ในช่วงการเลือกตั้งที่ส่งผลต่อการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร มีความสำคัญที่แตกต่าง กันไป แต่ที่สำคัญมาก คือ ผู้รับสาร ผู้ส่งสารอาจจะไม่สามารถส่งสารไปให้กับประชาชนได้ทั้งหมด ผู้ที่มีความคิดเห็นทางการเมืองที่แตกต่างกัน ย่อมใช้เหตุผลของตนเอง เพื่อผลประโยชน์ของตนเองและพรรคที่ตนเองสังกัด เนื้อหาตัวสารเองอาจจะไม่มีความเป็นจริงทั้งหมด เพราะผู้ที่ส่งสารอาจสร้างข้อมูลอันเป็นเท็จและมีเจตนาที่จะลดความน่าเชื่อถือของคู่แข่ง ประชาชนได้รับข้อมูลอันเป็นเท็จ และไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นจริงไปให้ประชาชนอื่นคนได้รับทราบและรับรู้ เพราะอาจจะเป็นความลับของนักการเมืองก็เป็นได้ ด้านช่องทางการสื่อสาร สมัยก่อนอาจจะจำกัดในการเลือกช่องทางการสื่อสารเพราะทุกช่องทางคือต้นทุน ปัจจุบันการใช้ช่องทางการสื่อสารสะดวก รวดเร็วประหยัด แต่ไม่สามารถที่คัดกรองข้อมูลได้ เพราะข้อมูลหลากหลาย ผู้รับสาร คือเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ต้องมีสติปัญญาที่เฉียบแหลม มีองค์ความรู้คู่คุณธรรม สาเหตุก็เพราะต้องเข้าใจสารหรือข้อมูลที่รับมาต้องเที่ยงตรงถูกต้องชัดเจนมี แหล่ง ที่มา สามารถอ้างอิงและสามารถตรวจสอบได้พิสูจน์ทุกเวลา ต้องมีองค์ความรู้ มีการวิเคราะห์ มีการ สังเคราะห์ การเล็งเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหัวใจสำคัญของหลักการสื่อสาร

2. กระบวนการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี การสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยการเน้นในทั้ง 4 ด้าน ด้านผู้ส่งสาร ต้องยึดหลักของคุณ ธรรมจริยธรรม มีวาจาที่สุภาพ พูดจาอ่อนหวาน ไม่พูด เบียดเบียนผู้อื่นมีเจตนาที่จะสื่อสารให้กับประชาชนได้รับรู้มีความคิดเห็นที่ตรงกัน การสื่อสารต้อง แจ่มแจ้ง ชูใจ ร่าเริง ด้านเนื้อหาสาร ต้องมีข้อมูลที่เป็นความจริง มีแหล่งที่น่าเชื่อถือได้ ถูกต้อง ตามหลักกฎหมาย ไม่ปกปิดข้อมูล มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม ด้านช่องทางการสื่อสาร มีการได้พบปะพูดคุยผ่าน facebook (เฟสบุ๊ก) twitter (ทวิตเตอร์) Instagram (อินสตาร์แกรม) หรือลงพื้นที่หาเสียง การใช้สัญลักษณ์ การใช้ช่องทางการสื่อสาร เพื่อเป็นกระบอกเสียงความเดือดร้อนของประชาชน ให้กับนักการเมืองได้ รับรู้ ด้านผู้รับสาร ต้องมีสติสัมปชัญญะ มีองค์ความรู้ มีความเมตตาที่สูง เข้าใจบริบทสังคม เศรษฐกิจ การเมืองของข้อมูลที่จะสื่อสารออกไป ต้องมีระเบียบวินัยในตนเองที่สูง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารได้ดี

3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธ เพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี การนำหลักสารณียธรรมมาบูรณาการกับการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 6 ข้อ มีดังนี้ ด้านเมตตาโมกขกรรม ประชาชนมีจิตปรารถนาดี อันเป็นกัลยาณมิตร เน้นประโยชน์ของสังคม ด้านเมตตาวิจิตรกรรม นักการเมืองมีช่องทางในการพูด คุย การลงพื้นที่ คุยด้วยเหตุผล เพื่อให้เห็นปัญหา และแนวทางการแก้ไข และเล็งเห็นผลประโยชน์ส่วนร่วม ด้าน

เมตตาการุณยธรรม นักการเมืองที่กระทำความดีต่อกันด้วยความเมตตา ด้านสาธารณโภคี นักการเมืองส่งข้อมูล ข่าวสารด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมอันเป็นประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ด้านศีลสามัญญตา นักการเมืองต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่นตามกฎหมายบ้านเมือง ด้านทวิญญูสามัญญตา นักการเมืองมีจิตสำนึกรักประชาธิปไตย เห็นประโยชน์ของประเทศชาติสังคมและส่วนรวม การนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเข้ากับการส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมือง โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดที่จะทำให้วัฒนธรรมทางการเมืองของนักการเมืองที่ต้องการลงสมัครรับเลือกตั้ง ตามระบอบประชาธิปไตย ควรมีความเจริญก้าวหน้าตามหลักธรรม โดยยึดมั่นและเชื่อถือเคารพในศักดิ์ศรีความแตกต่างระหว่างบุคคล แสดงสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคตลอดถึงภราดรภาพควบคู่กับการรู้จักประนีประนอม สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในการเลือกตั้งตามระบอบประชาธิปไตย

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์บริบทสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ในช่วงการเลือกตั้งที่ส่งผลต่อการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้ โดยสภาพทั่วไปของสังคมจังหวัดนนทบุรีมีทั้งคนรุ่นเก่าที่อาศัยอยู่ดั้งเดิม ประกอบ อาชีพชาวสวน ผสมผสานกับคนรุ่นใหม่ที่มาจากกรุงเทพ และต่างจังหวัดใกล้เคียง สุพรรณบุรี นครชัยศรี การขยายตัวในสังคมจึงมากขึ้น การพัฒนาที่อยู่อาศัย ผสมผสานกับเขตรอบๆนนทบุรียังทำสวนผลไม้ สวนผัก จากสวนมาเป็นหมู่บ้านเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เชื่อว่าจะต่อเนื่องไปอย่างไม่เป็นระบบ หน่วยงานรัฐต้องเข้ามาจัดการบริหาร แต่ชาวนนทบุรีก็ยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมประเพณี วิถีชีวิตแบบดั้งเดิมเราจะเห็นได้จากพื้นที่ชานเมือง ก็ยังมีการเพาะปลูกอยู่รอบ ๆ การให้ความสำคัญ ด้านการศึกษา การยกระดับสถานศึกษาที่ผู้ปกครองที่มีรายได้น้อย สามารถเข้าถึงได้ โดยรวมเมื่อนนทบุรีก็ยังเป็นเมืองผ่านจากหลายจังหวัดฝั่งตะวันตก เพื่อเข้ากรุงเทพ จึงเกิดความหลากหลายในสังคม ปัญหาก็คือตามมา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหาเสด็จ ปัญหาคนยาก ปัญหาสาธารณสุข หลายปัญหาที่กำลังดำเนินการและรอดำเนินการแก้ไข อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการบูรณาการแก้ไขตั้งแต่ต้นทางยันปลายทาง

สภาพทางเศรษฐกิจของจังหวัดนนทบุรี ในช่วงต้นปี 2562 ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการท่องเที่ยวถือว่าคึกคักมาก การมาของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ ส่งผลต่อการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น ทำให้ทุกภาคส่วนมีรายได้ ภาคอุตสาหกรรมมีการขยายตัว ดูจากปริมาณการใช้ไฟฟ้า ตรงข้ามกับภาคเกษตร ที่เกิดสภาวะปริมาณน้ำกร่อยมีมาก ส่งผลต่อผลผลิต แต่เหตุการณ์ที่ไม่มีใครคิดมาก่อน ทั่วโลกเริ่มเกิดสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 ตั้งแต่ปลายปีพ.ศ.2562 การระบาดเพิ่งเริ่มต้น มาตรการการป้องกันของภาครัฐและสาธารณสุข โดย ศบค. ทำให้เศรษฐกิจของจังหวัดนนทบุรีเกิดสภาวะถดถอย การท่องเที่ยวซบเซา อุตสาหกรรมหยุด ผลผลิตการเกษตรลดลงเป็น

ทุนเดิมอยู่แล้ว ก็ลดลงหนักกว่าเดิม ผลผลิตตกต่ำ ผู้คนจับจ่ายน้อยลงเป็นประวัติการณ์ การประกาศเคอร์ฟิว เพื่อควบคุมการแพร่เชื้อของโรคระบาด มาตรการต่าง ๆ ที่ควบคุม สถานท่องเที่ยว ร้านอาหาร อื่น ๆ ส่งผลมากกับเศรษฐกิจของจังหวัดนนทบุรี

ภาครัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ปลดล็อกกิจกรรมทางการเมือง และให้มีการเลือกตั้งท้องถิ่น โดยคณะกรรมการการเลือกตั้งส่วนกลางและส่วนจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการประกาศให้มีการเลือกตั้งท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญ ปี 2560 มีการณรงค์ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในช่วงปลายปี 2563 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มการเมืองระดับชาติที่เข้ามามีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อการเมืองระดับท้องถิ่นอย่างชัดเจน โดยที่พรรคการเมืองได้ประกาศส่งผู้สมัครรับเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างเป็นทางการในนามพรรค การมีส่วนร่วม การออกไปใช้สิทธิของประชาชนในการเลือกตั้ง การเข้าไปมีบทบาทกับพรรคการเมืองหรือช่วยสนับสนุน การหาเสียง สิทธิการเข้าซื้อเสนอกฎหมาย การเข้าซื้อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น การเข้าซื้อขอให้ถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ถือเป็นเรื่องสำคัญในการมีส่วนร่วมทางการเมือง การแถลงนโยบายแบบอุปถัมภ์ ก็ยังมีให้เห็นเหมือนสนามเลือกตั้งใหญ่ นักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้งที่ลงแข่งขันก็เป็นคนนนทบุรีเสนอตัวมาแก้ไขปัญหาปากท้องประชาชนนนทบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณพิสัย จารุพานิชกุล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารทางการเมืองผ่านบทบรรณาธิการหนังสือพิมพ์รายวัน ในช่วงวิกฤตทางการเมือง พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2551” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในช่วงวิกฤตการณ์ทางการเมือง พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2551 ที่ส่งผลต่อการนำเสนอเนื้อหาสาระหรือประเด็นทางการเมืองในบทบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ ไทยรัฐ หนังสือพิมพ์เดลินิวส์และหนังสือพิมพ์มติชน และ (2) เพื่อศึกษาเนื้อหาสาระ หรือประเด็นทางการเมืองในบทบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ หนังสือพิมพ์เดลินิวส์และหนังสือพิมพ์มติชน ว่ามีจุดยืนต่อสถานการณ์ทางการเมือง ในช่วงวิกฤตทางการเมือง พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2551 อย่างไร โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งหน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้แก่ บทบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ หนังสือพิมพ์เดลินิวส์และหนังสือพิมพ์มติชน ฉบับตีพิมพ์ระหว่างวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2549 - 31 ธันวาคม พ.ศ.2551 รวมทั้งสิ้น 2,292 ฉบับ (พรรณพิสัย จารุพานิชกุล, 2553)

2. ผลการวิเคราะห์กระบวนการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีโดยรวมกระบวนการสื่อสารทางการเมืองเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ด้านผู้ส่งสาร โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก นักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้งต้องมีความยุติธรรม พุดจาด้วย ถ้อยคำสุภาพ ไม่ใส่ร้ายให้กับผู้สมัครรายอื่นที่เป็นคู่แข่ง ประชาชนให้ความสำคัญเรื่องคุณสมบัติหรือความ คาดหวังต่อนักการเมืองที่มาสมัครรับเลือกตั้งนายก

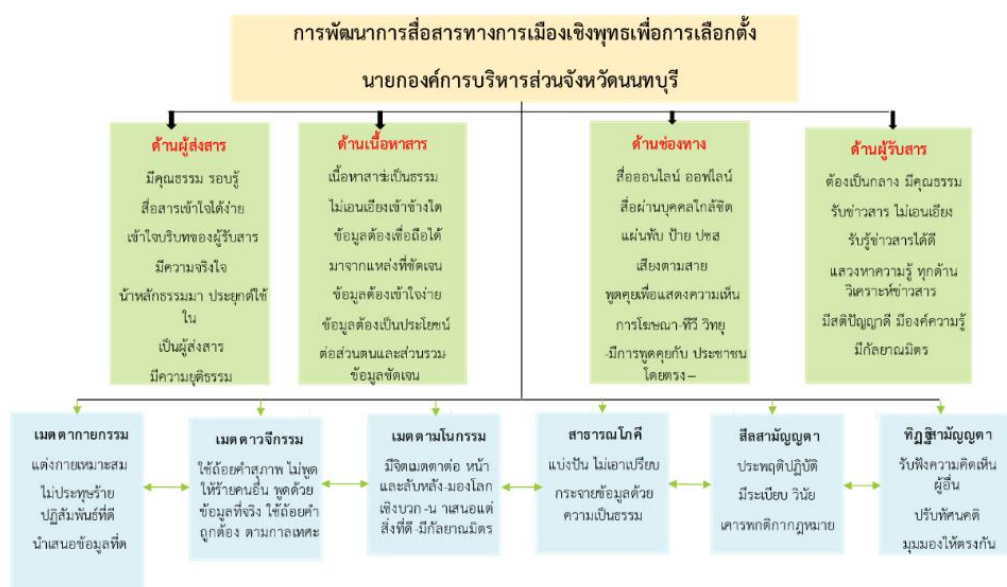
องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ว่าจะต้องมีความยุติธรรม พุดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ มีความเสียสละอย่างมาก เป็นกลาง ไม่มีอคติเอนเอียงไปฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เพราะมองเห็นประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นหลัก มีการสื่อสาร ที่ตรง กระชับ ได้ใจความ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพล สุยะพรหม (2562) ได้วิจัยเรื่อง “การสื่อสาร ทางการเมืองของพระเทพปฏิภาณวาทิ” (เจ้าคุณพิพิธ) : ศึกษาในช่วงเวลา พ.ศ. 2540-2560 ผลการวิจัยพบว่า เจ้าคุณพิพิธในฐานะผู้สื่อสารที่เป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาได้นำเทคนิคและ วิธีการสื่อสารของพระพุทธเจ้ามาใช้ คือ สื่อสารได้อย่างแจ่มแจ้ง จูงใจ แกล้งล้อและ ร่าเริง อีกทั้งเป็นผู้ส่งสารทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองอย่างตรงไปตรงมานับเป็นพระภิกษุที่มีฝีปากแกล้งล้อ ด้วยการใช้ภาษาไทยทั้งรูปแบบของร้อยแก้วและร้อยกรอง ส่วนสารนั้นเจ้าคุณพิพิธได้ใช้เนื้อหาของ หลักพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้เพื่อเสนอเป็นแนวทางแก้ปัญหาสังคมและปัญหาทางการเมือง โดย ผ่านช่องทางของสื่อทั้งสื่อกระแสหลัก คือ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หนังสือและในรูปแบบของการ บรรยาย ปาฐกถา การเทศนา รวมถึงการใช้สื่อบุคคลผ่านสื่อใหม่ทั้งยูทูบ เฟซบุ๊ก และเพจ รวมเป็นรูปแบบของมัลติมีเดียที่มีความทันสมัยต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และผู้รับสารของเจ้าคุณพิพิธ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชนชั้นกลางที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและในตัวเมืองที่เป็นผู้ที่มีความสนใจทางการเมืองและ เข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง (สุรพล สุยะพรหม, 2562) ผู้ส่งสารต้องมีเครือข่ายที่กว้างขวาง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะส่ง ข้อมูลที่เท็จจริงให้กับประชาชนได้เข้าใจสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารคล้อยตาม

3. ผลการวิเคราะห์การประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยรวมนักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้ง นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีการแสดงความคิดเห็นที่ตรงกัน หรือปรับความคิดของตนเองและ ผู้อื่นให้ตรงกัน กระทำความดีต่อกันด้วยความเมตตา ขวนขวายในกิจธุระของประชาชน มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น แสดงไมตรีจิต มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี พร้อมน้อมนำหลักธรรมมาแก้ไขปัญหาคความยากจนและการสื่อสารด้วยการพูดแต่สิ่งที่ดี การไม่กระทำความเดือดร้อนให้ เกิดแก่ประชาชนมีการ ส่งเสริมให้ประชาชนมีกระบวนการทางความคิดที่ไปในทางเดียวกัน เน้นความรู้คู่คุณธรรมจริยธรรม เห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ ประโยชน์ส่วนตนไว้เป็นลำดับที่สองรองลงมา ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ พระครูวินัยธรสุดใจ ชิตมโน (ผารประเดิม) (2560) ได้วิจัยเรื่อง “การใช้หลักสาราณียธรรม 6 ในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักสาราณียธรรม 6 ในการบริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านทวิญญูสามัญญตา ด้านศีลสามัญญตา ด้านเมตตา กายกรรม ด้านเมตตา มโนกรรม ด้านเมตตา วาจากรรม และ สาธารณโกติ ตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ อายุระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การใช้หลักสา

รณียธรรม 6 ในการบริหารโรงเรียน โดยเรียงลำดับตามจำนวนความถี่จากสูงสุดไปหา ต่ำสุด สามอันดับแรก คือ ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบอย่างเสมอภาค โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติเพื่อความเป็นธรรม ควรมีสวัสดิการในโรงเรียนให้ดีขึ้น และ ผู้บริหารควรเอาใจใส่เกี่ยวกับ ปัญหาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ (พระครูวินัยธร สดใจ ชิตมโน (ฆารประเดิม), (2560)

## องค์ความรู้

จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายก อบ.บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ สรุปเป็นความสัมพันธ์เชิงแผนภาพ ในแต่ละด้านดังนี้



## ภาพที่ 1 องค์ความรู้

**ด้านผู้ส่งสาร** ประชาชนบางคนอาจจะมองนักการเมืองหรือผู้สื่อสารว่าขาดความเสียสละในการเป็นตัวแทนของประชาชน เพราะขาดการสื่อสารที่จริงใจซึ่งกันและกัน นักการเมืองอาจจะทำตามนโยบายของพรรคการเมือง แต่อีกหน้าที่หนึ่งนักการเมืองก็ต้องรับผิดชอบต่อประชาชนเพื่อรักษาฐานเสียง เพื่อผลประโยชน์ให้กับตนเองและส่วนรวม แม้จะแยกออกมาว่าเป็นผู้สมัครอิสระก็ตาม พวกพ้องพี่น้องตัวเอง นักการเมืองบางคนอาจจะไม่เก่งในเรื่องการสื่อสาร พูดน้อย แต่มีผลงาน สร้างภาพ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้เข้าใจในลักษณะการพูด การเจรจา แต่ถนัดในการลงมือทำให้มากกว่า บางคนถนัดในการพูดทำให้ประชาชนชาวนนทบุรี(รุ่นใหม่) มองภาพออก ชาวนนทบุรี(รุ่นดั้งเดิม) ยังติดขึ้นชอบเป็นขวัญใจนายกคนเดิม เพราะมีผลงาน ทุกครั้งที่มีการสื่อสารเพื่อสร้างผลประโยชน์โดยส่วนรวม

**ด้านเนื้อหาสาร** การสื่อสารต้องมีข้อมูลหรือถ้อยคำกระชับ เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถรับรู้และเข้าใจได้ นักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้ง ไม่สามารถจะแยกแยะ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ในเวลาที่มีจำกัดได้ ความเป็นจริงแล้วนักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้งก็ไม่สามารถทำหน้าที่ในการจัดสรรผลประโยชน์ตามความต้องการของประชาชนทุกคนได้ เพราะจำนวนทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ข้อมูลข่าวสารมีการจัดเรียงเนื้อหาสาระอาจจะไม่ครบถ้วน เพราะประชาชนผู้รับข้อมูลข่าวสารมีหลายระดับ ใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ไม่สอแตรกเนื้อหาที่ไม่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด การเข้าถึงระบบสื่อสารที่ทันสมัยนั้นได้เพราะประชาชนบางคนมีองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีการสร้างแรงจูงใจให้กับคนที่เห็นต่างด้วยกันเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง การนำเสนอข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์ผ่านFacebook (เฟสบุ๊ก), Twitter (ทวิตเตอร์), Line (ไลน์), Instagram (อินสตาแกรม) ทำให้การสื่อสารสะดวกสบายเข้าถึงประชาชนได้ง่าย

**ด้านช่องทางการสื่อสาร** นักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้งสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารทางการเมืองผ่านสื่อออนไลน์ ได้อย่างถูกต้องการโฆษณาชวนเชื่อโดยการใช้ช่องทางการสื่อสารในยุคดิจิทัล ควรรู้จักการใช้เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ โดยไม่มีการแทรกแซงจากบุคคลที่ใกล้ชิดหรือกลุ่มผลประโยชน์การจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมของนักการเมือง ทำให้เกิดความไม่พอใจของประชาชนอาจจะแสดงออกในโลกโซเชียล (Social Media) การตรวจสอบพฤติกรรม การยื่นจดหมายเปิดผนึกผ่านผู้ที่เป็นตัวแทนขององค์กรที่รับผิดชอบเช่น กกต. หรือใช้ช่องทางการสื่อสารทางการเมืองอื่น เพื่อให้บรรลุลวัตถุประสงค์ในการเรียกร้องต่อผลประโยชน์ของประชาชน การเอื้อผลประโยชน์ให้นายทุนมากกว่าประชาชน การมีช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็ว ทันสมัย ข้อมูลมากมาย

**ด้านผู้รับสาร** ผู้รับสารต้องมีสติ มีปัญญา มีความรอบรู้และมีคุณธรรมในการรับข้อมูลข่าวสารทางการเมืองได้อย่างถูกต้อง มีการวิเคราะห์ข่าวสารจากแหล่งที่น่าเชื่อถือได้โดยผู้รับข่าวสารต้องมีภูมิรู้ หรือ ความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ หรือเฉพาะเรื่องเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในข้อมูลข่าวสาร คัดกรองให้เป็นองค์ความรู้ที่แท้จริงถูกต้องเป็นธรรม และมีการเลือกรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ถ้าข้อมูลที่ไม่มีประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน อาจทำให้เกิดเสียหายหรือแตกแยกได้ เลือกที่จะนำเสนอให้เป็นด้านบวกเท่านั้น ผู้รับสารควรมีคุณธรรมในการรับข่าวสารทางการเมืองจากทุกช่องทางและทำให้ได้รับความรู้มากขึ้น ในการสื่อสารผู้รับสารต้องมีความเป็นมืออาชีพมีความเป็นกลางเลือกสิ่งที่ดีที่สุดที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด ไม่มีความคิดที่ปราศจากการไตร่ตรองการวิเคราะห์ต้องมีจิตที่คิดบวก พยายามแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาด้านองค์ความรู้ทุกด้าน การวิเคราะห์ข่าวสารเพื่อเสริมสร้างกระบวนการด้านความรู้เพื่อให้มีสติปัญญาที่ดี การมีกัลยาณมิตรที่รอบรู้ทางด้านข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณภาพชั้นเยี่ยม ในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของผู้รับสาร

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะอันเนื่องมาจากการวิจัยดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะอันเนื่องมาจากการวิจัยดังนี้

1) นโยบายส่งเสริมด้านสารข้อมูลข่าวสารมีการจัดเรียงเนื้อหาสาระ ครบถ้วน ใช้อ้อยคำเข้าใจง่าย ไม่สอດแทรกเนื้อหาที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ชื่อสัตย์สุจริต ไม่เอนเอียงตรงไปตรงมา ตามกรอบที่มีสาระสำคัญและมีจิตสำนึกที่ดีใน การรับผิดชอบต่อนักที่

2) นโยบายส่งเสริมด้านช่องทางการสื่อสาร นักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้งทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นสามารถใช้ช่องทางการสื่อสาร ทางการเมืองผ่านสื่อออนไลน์ ได้อย่างถูกต้องกล้าตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความชอบธรรม ควรมีนโยบาย ให้ผู้นำทางการเมืองมีความรู้มีความสามารถใช้องทางการสื่อสารในการแก้ไขปัญหาของการ บริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ

3) นักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้ง ไม่ว่าจะสังกัดพรรคการเมืองหรืออิสระ ควรจะต้องผ่านการอบรมหรือพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธ เพื่อการเลือกตั้งทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ เพื่อยกระดับองค์ความรู้ให้แก่ นักการเมืองที่ต้องลงสมัครรับเลือกตั้ง

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) การปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองด้านผู้ส่งสาร ควรยึดมั่นในสถาบันหลักอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ผู้นำทางการเมืองควรสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดมีแก่ประชาชนในชาติ ควรยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน มีจริยธรรม และมุ่งพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนท้องถิ่นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันชาติ

2) การปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองด้านข้อมูลข่าวสารต้องเป็นความจริง และมีจิตสำนึกที่ดีในการเผยแพร่ความรู้และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนและรับผิดชอบต่อข้อมูลข่าวสารที่ตนเอง เผยแพร่ไป ควรดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง เรียบง่าย ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาใช้ในสิ่งที่ตนได้ไม่คิดอยากได้ของบุคคลอื่น ควรมีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3) การปฏิบัติของนักการเมืองผู้สมัครรับเลือกตั้ง ด้านช่องทางการสื่อสาร มีความกล้าตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความชอบธรรม ควรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการช่วยเหลือประชาชน และดำเนินการในทุกนโยบายที่นำเสนอ ให้เป็นรูปธรรม

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับการสื่อสารทางการเมืองเพื่อเสริมทักษะนักการเมืองในระดับประเทศ
- 2) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การสื่อสารทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อการพัฒนาจิตทางการเมืองตามหลักกรรมมาภิบาล
- 3) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนารูปแบบของการสื่อสารที่สร้างความเป็นผู้นำของนักการเมืองตามระบอบประชาธิปไตย

### เอกสารอ้างอิง

- ประชัน รักพงษ์ และ รัชฎา บันเทิงสุข. (2545). รายงานการวิจัยเรื่องกระบวนการเลือกตั้ง และปัจจัยในการตัดสินใจเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. กรุงเทพฯ: อักษรโสภณ.
- พรรณพิลัย จารุพาณิชย์กุล. (2553). การสื่อสารทางการเมืองผ่านบทบรรณาธิการหนังสือพิมพ์รายวัน ในช่วงวิกฤตทางการเมือง พ.ศ. พ.ศ. 2459 – 2551 (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสื่อสารการเมือง). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- พระครูวินัยธรสุดใจ ชิตมโน (ฆารประเดิม). (2560). การใช้หลักสารานุกรม 6 ในการบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารสถาบันวิจัยพินิตธรรม, 4(1), 1-12.
- สุรพล สุยะพรหม. (2562). “การสื่อสารทางการเมืองของพระเทพปฏิภาณวาที (เจ้าคุณพิพิธ) : ศึกษาในช่วง เวลา พ.ศ. 2540-2560” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารการเมือง). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- Silverman, D. D. (2000). *Qualitative Research: A Practical Handbook*, London.

การศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายรัฐธรรมนูญและสถาบันการเมือง  
ของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์\*

A COMPARATIVE STUDY OF CONSTITUTIONAL LAW AND POLITICAL  
INSTITUTIONS OF THE REPUBLIC OF KOREA AND THE REPUBLIC  
OF THE PHILIPPINES



พระเทพวิสุทธิโสภณ (เฉลา เตชวณฺโโต), โกเมศ ขวัญเมือง, ประเสริฐ ลิ้มประเสริฐ

Phrathepvisutthisophon (Chalao Tejawonto), Gomes Kuanmuang,

Prasert Limprasert

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: sathaphorn.mcu@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิวัฒนาการทางการเมืองการปกครอง รัฐธรรมนูญ และสถาบันทางการเมืองตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครอง ตามระบบประธานาธิบดีของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาความตาม วัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) วิวัฒนาการทางการเมืองการปกครอง รัฐธรรมนูญและสถาบันทางการเมืองตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ วุฒิสภาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการเมือง รัฐสภาของสาธารณรัฐเกาหลีเป็นระบบสภาเดี่ยว มีแต่สมาชิกแห่งชาติ แต่รัฐสภาของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์เป็นระบบสภาคู่ มีทั้งสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครองตามระบบประธานาธิบดี สถาบันรัฐบาลของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์นั้น รัฐบาลปกครองด้วยประธานาธิบดีที่เป็นทั้งประมุขของรัฐบาลและหัวหน้าฝ่ายบริหาร โดยมีคณะรัฐมนตรีที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดีในการบริหารราชการแผ่นดิน จึงถือว่าเป็นระบบประธานาธิบดีที่ไม่มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดี แต่สถาบันรัฐบาลของสาธารณรัฐ

---

\* Received September 27, 2022; Revised October 12, 2022; Accepted October 17, 2022

เกาหลีนั้น เป็นระบบประธานาธิบดีที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดี และเป็นนายกรัฐมนตรียังดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าคณะรัฐมนตรีอีกด้วย

**คำสำคัญ:** กฎหมายรัฐธรรมนูญ; สถาบันการเมือง; สาธารณรัฐเกาหลี; สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

## Abstract

Objectives of this research were: 1. To study the evolution of politics and governance. Constitution and political institutions from the past to present of the Republic of Korea and the Republic of the Philippines, 2. To analyze the relationship between the legislative power and the executive power in the presidential form of government of the Republic of Korea and the Republic of the Philippines. Conducted by qualitative research, collected data and information from related documents and textbooks, analyzed data by descriptive interpretation according to research objectives.

Findings were as follows: 1. The evolution of politics and governance Constitution and political institutions from the past to present of the Republic of Korea and the Republic of the Philippines. The Senate is part of a political institution. The Republic of Korea's parliament is a unicameral system. Only the National Assembly but the parliament of the Republic of the Philippines is a bicameral system. It has both the House of Representatives and the Senate. 2. The relationship between legislative power and executive power in presidential regime Government institutions of the Republic of the Philippines are the government is governed by a president who is both the head of government and the head of the administration with a cabinet appointed by the President to assist the President in the administration of state affairs Therefore, it is considered a presidential system without a prime minister as an assistant to the president. while the government institutions of the Republic of Korea is a presidential system where the Prime Minister is an aide to the President. and the Prime Minister is also the Chief Minister.

**Keywords:** Constitutional Law; Political Institutions; Republic of Korea; Republic of the Philippines

## บทนำ

สาธารณรัฐเกาหลีเป็นประเทศที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในแง่ของประเทศที่ระบอบประชาธิปไตยมีพัฒนาการอย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง นับตั้งแต่กระบวนการสู่ประชาธิปไตย (democratization) ได้เริ่มต้นขึ้นอย่างชัดเจนในปี ค.ศ. 1987 แม้ว่าในอดีตสาธารณรัฐเกาหลีจะอยู่ภายใต้การปกครองของระบอบอำนาจนิยมมากกว่า 20 ปี แต่เมื่อระบอบการเมืองได้เปลี่ยนเป็นประชาธิปไตยแล้ว ก็ไม่เกิดการรัฐประหารเพื่อเปลี่ยนระบอบการเมืองกลับไปเป็นระบอบอำนาจนิยมอีก ปัจจุบัน สาธารณรัฐเกาหลีปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุขและทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบการปกครองในปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลี ประธานาธิบดีจะทำหน้าที่เป็นทั้งประมุขของรัฐ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และผู้บัญชาการทหารสูงสุด ประธานาธิบดีเป็นผู้มีอำนาจประกาศกฎอัยการศึก และมาตรการจำเป็นในยามฉุกเฉิน นอกจากนี้ ประธานาธิบดีสามารถเสนอร่างกฎหมายให้รัฐสภาพิจารณาได้ (แต่ไม่มีอำนาจยุบสภา) ประธานาธิบดีมาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และมีนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยประธานาธิบดี ผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภา เป็นผู้ช่วยประธานาธิบดีในการบริหารร่วมกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งประธานาธิบดีแต่งตั้งขึ้นตามทีมนายกรัฐมนตรีให้คำแนะนำ (เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์, 2561)

ในขณะที่ชาวฟิลิปปินส์ต่อสู้เพื่อเอกราชอยู่นั้น สาธารณรัฐคิวบาซึ่งเป็นอาณานิคมของราชอาณาจักรสเปน ได้ทำการปฏิวัติต่อต้านการปกครองของราชอาณาจักรสเปนด้วย แต่เนื่องจากการปราบกบฏชาวคิวบานั้นไปกระทบผลประโยชน์ของสหรัฐอเมริกาที่อยู่ในสาธารณรัฐคิวบาและราชอาณาจักรสเปนได้โจมตีเรือรบของสหรัฐอเมริกา สหรัฐอเมริกาจึงประกาศสงครามกับราชอาณาจักรสเปนทันที และนั่นก็คือสาเหตุที่สหรัฐอเมริกาส่งกองทัพอเมริกันมาโจมตีกองทัพอากาศสเปนที่มะนิลา ซึ่งทำให้สหรัฐอเมริกาเริ่มแผ่อิทธิพลเข้ามาในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ โดยแท้จริงแล้ว ตามหลักการ “มอนโร” ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งวางหลักการไว้ว่าสหรัฐอเมริกาจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับกิจการของประเทศยุโรป และในขณะเดียวกันก็จะไม่ยอมให้ยุโรปเข้ามาแทรกแซงในกิจการของตน แต่ในเหตุการณ์กบฏสาธารณรัฐคิวบานี้ ราชอาณาจักรสเปนได้แทรกแซงกิจการของสหรัฐอเมริกา มีผลให้ธุรกิจของสหรัฐอเมริกาถูกระงับเกือบเป็นอย่างมาก สหรัฐอเมริกาจึงวางนโยบายโจมตีมะนิลา เพื่อหวังผลทางเศรษฐกิจจากเมืองท่านี้ด้วย และการสู้รบครั้งนี้ราชอาณาจักรสเปนเป็นฝ่ายแพ้จึงต้องสูญเสียสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ให้กับสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1898 และสหรัฐอเมริกา ต้องจ่ายเงินจำนวน 20 ล้านดอลลาร์ ให้เป็นการตอบแทนภายใน 3 เดือน นับตั้งแต่เซ็นสัญญา ส.ศิวรักษ์, 2520).

หลังจากที่สหรัฐอเมริกาได้เข้ามาครอบครองสาธารณรัฐฟิลิปปินส์นั้น สภาพสังคมได้เปลี่ยนไปจากเดิมมาก เพราะสหรัฐอเมริกาได้ให้สิทธิเสรีภาพมากกว่าสมัยที่ตกอยู่ภายใต้การปกครองของราชอาณาจักรสเปน สหรัฐอเมริกาได้เข้าจัดการระบบการศึกษาใหม่ที่ทันสมัย โดยมุ่งให้นักเรียนทุกคนเข้าเรียนภาคบังคับในชั้นประถม 1-6 และได้ตั้งโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่และตั้ง

มหาวิทยาลัยแห่งชาติ คือ มหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ ที่จัดการสอนตามหลักสูตรอเมริกัน ภาษาที่ใช้ในการสอนขณะนั้น คือ ภาษาอังกฤษและสเปน (โกเมศ ขวัญเมือง, 2555).

สหรัฐอเมริกา ดำเนินนโยบายที่มีลักษณะตรงข้ามกับราชอาณาจักรสเปนเป็นอย่างมาก นั่นคือ มีการกระจายอำนาจการปกครอง เพราะสหรัฐอเมริกาถือว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะให้การศึกษาเกี่ยวกับการเมืองการปกครองและสร้างความเจริญให้สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ด้วย สหรัฐอเมริกา ได้ฝึกชาวพื้นเมืองให้รู้จักการปกครองระบอบประชาธิปไตย และรู้จักการปกครองตนเอง โดยระยะแรกจัดให้มีการปกครองแบบเทศบาล หรือการปกครองแบบกระจายอำนาจขึ้น ในขั้นต่อมาก็จัดการปกครองส่วนกลาง ร่างรัฐธรรมนูญปกครองตนเอง จัดตั้งระบบพรรคการเมืองและองค์กรอิสระต่าง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานการปกครองของฟิลิปปินส์ในเวลาต่อมา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารัฐธรรมนูญและสถาบันการเมืองของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ว่ามีกระบวนการ วิวัฒนาการอย่างไร ซึ่งข้อค้นพบในประเด็นต่าง ๆ จะสามารถนำมาแสวงหาแนวทางในการพัฒนารัฐธรรมนูญของไทยให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงอย่างมีเสถียรภาพได้ในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาวิวัฒนาการทางการเมืองการปกครอง ตลอดจนรัฐธรรมนูญและสถาบันทางการเมืองตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์
- 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครองตามระบบประธานาธิบดีของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบรัฐธรรมนูญและสถาบันการเมืองของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Studying) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เป็นผลงานทางวิชาการ เช่น หนังสือ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และงานวิชาการในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เป็นผลงานทางวิชาการ เช่น หนังสือ บทความ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ต่างๆ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์และบรรยายเชิงพรรณนา ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

## ผลการวิจัย

### วิวัฒนาการทางการเมืองการปกครอง ตลอดจันทรธรรมณูและสถาบันทางการเมือง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

#### สาธารณรัฐเกาหลี

การเมืองการปกครอง เริ่มประมาณปีที่ 57 ก่อนคริสตศักราช ประกอบด้วยอาณาจักร 3 อาณาจักร ที่แบ่งแยกพื้นที่อาณาเขตปกครอง ได้แก่อาณาจักรโคกูเรียว (Koguryo) อาณาจักรเพคเช (Paekche) และอาณาจักรซิลลา (Silla) (อรอนงค์ เปรมสะกุล, 2538) ภายหลังความพยายามแย่งกันเป็นใหญ่ของทั้งสามอาณาจักร อาณาจักรซิลลา สามารถปราบปรามอาณาจักรทั้งสองได้อย่างราบคาบในปี ค.ศ. 668 (Bong-youn Choy, 1971) แต่อาณาจักรซิลลา ดำรงอยู่ได้จนถึงปี ค.ศ. 935 ก็พ่ายแพ้แก่อาณาจักรโคเรียว (Koryo) ซึ่งเป็นอาณาจักรใหม่ อาณาจักรโคเรียว ตั้งอยู่ได้นานถึงปี ค.ศ. 1392 ซึ่งต่อมานายพลยี่ ซุง ไก่ (Yi Sung-Gai) ได้ทำการยึดอำนาจจากอาณาจักรโคเรียว และตั้งตนเป็นกษัตริย์ สถาปนาราชวงศ์ยี่ (Yi Dynasty) (อรอนงค์ เปรมสะกุล, 2538) ปกครองเกาหลีจนถึงปี ค.ศ. 1910 ในปี ค.ศ. 1592 ญี่ปุ่น ได้เข้าโจมตีเกาหลีเพื่อยึดครองดินแดนเกาหลีเป็นฐานโจมตีจีนเกาหลีเห็นว่าจะสู้ญี่ปุ่นไม่ได้จึงขอความช่วยเหลือจากจีน จีนสนับสนุนกำลังช่วยสู้รบกับญี่ปุ่น การสู้รบเป็นไปยาวนานถึง 7 ปี ในที่สุดญี่ปุ่นถอยทัพกลับไป (William E. Hirthorn, 1971) สาธารณรัฐเกาหลี ปกครองในระบอบประชาธิปไตย ประมุขของประเทศ คือประธานาธิบดี ซึ่งได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนให้เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร มีนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยประธานาธิบดีผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภา รัฐสภาเป็นองค์กรนิติบัญญัติ และศาลทำหน้าที่ทางตุลาการ ทั้งนี้ สาธารณรัฐเกาหลีมีการแบ่งเขตการปกครองเป็น 9 จังหวัด และ 6 เขตการปกครอง (โซล ปูซาน อินชอน แทกู ควังจู แทซอน)

รัฐธรรมนูญและสถาบันทางการเมือง สาธารณรัฐเกาหลี ประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับแรกเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2491 โดยได้มีการปรับปรุงแก้ไขมาโดยตลอดอีก 9 ครั้ง การแก้ไขรัฐธรรมนูญครั้งล่าสุดมีขึ้นในปี พ.ศ. 2530 เมื่อรัฐบาลประธานาธิบดีช็อน ดู-ฮวัน ต้องประสบกับภาวะกดดันทางการเมืองจากพรรคการเมืองต่าง ๆ ซึ่งเรียกร้องให้มีการแก้ไขรัฐธรรมนูญ เพื่อให้มีการเลือกตั้งประธานาธิบดีโดยตรง และในที่สุดประธานาธิบดีชุน ดู-ฮวัน ก็ยินยอมให้มีการลงประชามติแก้ไขรัฐธรรมนูญ ให้มีการเลือกตั้งประธานาธิบดีโดยตรง โดยอยู่ในตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว (5 ปี) และให้มีการจัดระบบการปกครองท้องถิ่นอิสระเป็นครั้งแรกในรอบ 30 ปี นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญที่ได้รับการแก้ไขยังได้ยกเลิกอำนาจการยุบสภาของประธานาธิบดี และให้รัฐสภาที่มีอำนาจหน้าที่ดูแลและตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล รวมทั้งระบุว่ากองทัพต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง

#### สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

ชาวฟิลิปปินส์อยู่กันเป็นหมู่บ้านกระจายอยู่ทั่วไป ซึ่งเรียกว่า บาร์ังไก (Barangay) มีอิสระต่อกัน เป็นสังคมเกษตร นับถือผีและศาสนาอิสลาม (ทางตอนใต้บริเวณเกาะมินดาเนา) มา

ตั้งแต่ศตวรรษที่ 14 การปกครองเป็นแบบหมู่บ้านมีดาตู (Datu) เป็นผู้ปกครองแบบอุปถัมภ์ ซึ่งมีการกำหนดการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจมีสภาผู้อาวุโสเป็นที่ปรึกษา ถูกถอดถอนได้ สาธารณรัฐฟิลิปปินส์มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ภายใต้ระบบประธานาธิบดี มีการคานอำนาจกันระหว่างอำนาจบริหาร อำนาจนิติบัญญัติ และอำนาจตุลาการ ประธานาธิบดีไม่สามารถยุบสภาได้ รัฐสภาสามารถตรวจสอบฝ่ายบริหารได้ และฝ่ายตุลาการสามารถตรวจสอบฝ่ายบริหารและนิติบัญญัติได้ การปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลแห่งชาติ มีการกระจายอำนาจตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน (Brangay) จนถึงระดับจังหวัด รัฐสภาประกอบด้วย 2 สภา คือ สภาสูง (วุฒิสภา) และสภาล่าง (สภาผู้แทนราษฎร) โดยสมาชิกทั้ง 2 สภา ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ภายใต้พรรคการเมือง ส่วนการออกกฎหมายนั้น สภาทั้งสองสามารถออกกฎหมายควบคู่กันไปได้ และนำไปอภิปรายในสภาว่าจะรับฉบับของสภาสูงหรือสภาล่าง หรือนำเนื้อหาของกฎหมายของทั้ง 2 สภา มาผสมผสานกัน แล้วเข้าอภิปรายที่ประชุมของสภาอีกครั้ง

## 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครองตามระบบประธานาธิบดีของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

### สาธารณรัฐเกาหลี

รัฐธรรมนูญของสาธารณรัฐเกาหลี จำแนกอำนาจของรัฐออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

การออกกฎหมาย เป็นอำนาจของรัฐสภา การบริหาร เป็นอำนาจของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีประธานาธิบดีเป็นหัวหน้า และการตัดสินใจความเป็นอำนาจทางศาล อำนาจแต่ละฝ่ายจะเป็นอิสระต่อกัน สมาชิกรัฐสภาได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน จากนั้นสมาชิกรัฐสภาเป็นผู้เลือกประธานสภา และคณะกรรมการต่าง ๆ ในรัฐสภา สำหรับตัวประธานาธิบดีนั้น ไม่ต้องขออนุมัติรัฐสภาในการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง ยกเว้น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดินที่ประธานาธิบดีเสนอการแต่งตั้งโดยผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภา สำหรับในกรณีของประธานศาลฎีกาและผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น แม้ว่าจะได้รับการแต่งตั้งโดยประธานาธิบดีตามความเห็นชอบจากรัฐสภาก็ตาม แต่รัฐสภาก็มีอำนาจในการให้เสนอชื่อและให้คำแนะนำในการแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้าดำรงตำแหน่งนั้น ๆ อีกทั้งรัฐสภามีอำนาจในการแต่งตั้งผู้พิพากษาคนอื่น ๆ ด้วย

### สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ค.ศ. 1987 กำหนดหลักการให้วุฒิสภาของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในด้านการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรของรัฐฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ได้กำหนดให้วุฒิสภามีอำนาจในการพิจารณา สอบสวน หรือศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้ ตลอดจนมีอำนาจในการตั้งคณะกรรมการให้มีอำนาจในประเด็นที่อยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการได้ตามข้อบังคับการประชุมวุฒิสภาได้ โดยคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภาแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ มีจำนวนทั้งสิ้น 43 คณะ ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้วุฒิสภาแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์จะมีจำนวนเพียง 24 คน แต่วุฒิสภากลับมี

คณะกรรมการมีการจำนวนมากเสียยิ่งกว่าจำนวนสมาชิกวุฒิสภา กล่าวคือ มีจำนวนถึง 43 คณะ รัฐมนตรีมีสิทธิในการชี้แจงแถลงข้อเท็จจริงในที่ประชุมวุฒิสภาได้ ทั้งโดยการร้องขอหรือที่ประชุมวุฒิสภามีมติให้รัฐมนตรีเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงนั้น ๆ ในการนี้ สมาชิกวุฒิสภาสามารถตั้งกระทู้ถามต่อรัฐมนตรีที่มีกำหนดการเข้าร่วมประชุมได้ โดยต้องยื่นกระทู้ถามเป็นลายลักษณ์อักษรต่อประธานวุฒิสภาล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 วัน ก่อนถึงกำหนดการเข้าร่วมประชุมของรัฐมนตรี ในด้านการควบคุมการดำเนินงานนโยบายของฝ่ายบริหารกับต่างประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ค.ศ. 1987 ได้กำหนดให้ “วุฒิสภา” แต่เพียงสภาเดียว ที่มีอำนาจในการให้ความเห็นชอบหนังสือสัญญาระหว่างประเทศ โดยการให้ความเห็นชอบด้วยมติไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิกเท่าที่มีอยู่ ซึ่งสามารถตั้งข้อสังเกตในเรื่องนี้ได้ว่า รัฐธรรมนูญค่อนข้างให้อำนาจวุฒิสภาค่อนข้างสูงในลักษณะเดียวกับสหรัฐอเมริกา ทั้งยังกำหนดให้ใช้มติเสียงข้างมากพิเศษ (Super-majority) สำหรับการอนุมัติการทำหนังสือสัญญาระหว่างประเทศของรัฐบาล จึงนับว่าบทบาทของวุฒิสภาแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ในส่วนนี้มีผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายบริหารอยู่ไม่น้อยและแสดงถึงว่าวุฒิสภาได้รับความสำคัญในฐานะสภาผู้ทรงคุณวุฒิโดยแท้

### อภิปรายผลการวิจัย

1. วิวัฒนาการทางการเมืองการปกครอง ตลอดจนรัฐธรรมนูญและสถาบันทางการเมือง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

วิวัฒนาการทางการเมือง การปกครอง ตลอดจนรัฐธรรมนูญและสถาบันทางการเมือง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ มีความคล้ายคลึงกัน วิวัฒนาการทางการเมืองการปกครองของทั้งสองประเทศถือได้ว่ามีความน่าสนใจ เพราะต่างก็เคยตกอยู่ภายใต้การปกครองของต่างชาติ และต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งเอกราชเหมือนกัน สาธารณรัฐเกาหลี ประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับแรกเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2491 โดยได้มีการปรับปรุงแก้ไขมาโดยตลอดอีก 9 ครั้ง การแก้ไขรัฐธรรมนูญครั้งล่าสุดมีขึ้นในปี พ.ศ. 2530 เมื่อรัฐบาลประธานาธิบดีช็อน ดู-ฮวัน ต้องประสบกับภาวะก่อดันทางการเมืองจากพรรคการเมืองต่าง ๆ ซึ่งเรียกร้องให้มีการแก้ไขรัฐธรรมนูญ เพื่อให้มีการเลือกตั้งประธานาธิบดีโดยตรง และในที่สุดประธานาธิบดีชุน ดู-ฮวัน ก็ยินยอมให้มีการลงประชามติแก้ไขรัฐธรรมนูญ ให้มีการเลือกตั้งประธานาธิบดีโดยตรง โดยอยู่ในตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว (5 ปี) และให้มีการจัดระบบการปกครองท้องถิ่นอิสระเป็นครั้งแรกในรอบ 30 ปี นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญที่ได้รับการแก้ไขยังได้ยกเลิกอำนาจการยุบสภาของประธานาธิบดี และให้รัฐสภามีอำนาจหน้าที่ดูแลและตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล รวมทั้งระบุงบ่างทักต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง

พัฒนาทางการเมืองของฟิลิปปินส์ก่อนได้รับเอกราชจากสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ ค.ศ. 1901 สหรัฐอเมริกาได้ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย โดยได้วางรากฐานการเมืองการปกครองแก่ชาว

ฟิลิปปินส์ มีการทำหลักสูตรประชาธิปไตยตั้งแต่ระดับประถมจนถึงมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้ประชาชนเรียนรู้การปกครองส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น และเตรียมให้ฟิลิปปินส์เลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ในปี ค.ศ. 1934 รวมทั้งร่างรัฐธรรมนูญ ค.ศ. 1935 ให้เป็นแม่แบบในการปกครองประเทศ ประธานาธิบดีรูสเวลท์ ได้ลงนามในกฎหมาย Tydings-McDuffie Act ที่กำหนดให้ฟิลิปปินส์ได้รับเอกราชภายใน 10 ปี ฟิลิปปินส์เป็นประเทศแรกในเอเชียที่ปกครองตามระบอบประชาธิปไตยและเป็นประเทศแรกในเอเชียที่ประกาศสิทธิมนุษยชน จนถึงก่อนประกาศกฎอัยการศึก ในปี ค.ศ. 1972

2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครองตามระบบประธานาธิบดีของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจนิติบัญญัติกับอำนาจบริหารในรูปแบบการปกครองตามระบบประธานาธิบดี (Presidential System) ของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ซึ่งเป็นระบบแบ่งแยกอำนาจ (Separation of Powers) เช่นเดียวกับสหรัฐอเมริกา มีประธานาธิบดีเป็นประมุขและหัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะรัฐบาลอยู่ใต้อำนาจของประมุขแห่งรัฐ ฝ่ายบริหารเป็นอิสระต่อการควบคุมต่อรัฐสภา (ฝ่ายนิติบัญญัติ) ทั้งนี้ ฝ่ายนิติบัญญัติของทั้งสองประเทศมีการใช้รูปแบบรัฐสภาที่แตกต่างกัน โดยรัฐสภาของสาธารณรัฐเกาหลีใช้รูปแบบสภาเดียว (Unicameral System) ส่วนรูปแบบรัฐสภาของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ใช้รูปแบบสภาคู่ (Bicameral System)

สาธารณรัฐเกาหลีมีองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เรียกว่า “สมัชชาแห่งชาติ (The Nation Assembly)” สมัชชาแห่งชาติ (The Nation Assembly) ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislature) เป็นระบบสภาเดียว (Unicameral Parliament) ตามรัฐธรรมนูญ ค.ศ. 1987 สมัชชาแห่งชาติประกอบด้วยสมาชิกรวม 200 คน สมาชิกแบ่งเป็นสองประเภท ได้แก่ (1) สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งแบบแบ่งเขตเบอร์เดียว (Single-member constituency) จำนวน 243 คน และ (2) สมาชิกที่มาจากการแต่งตั้ง ตามระบบสัดส่วนให้แก่พรรคการเมืองจำนวน 56 คน

ส่วนสาธารณรัฐฟิลิปปินส์มีองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เรียกว่า “สภาคองเกรส” ในรูปแบบสองสภา (Bicameral) ประกอบด้วยวุฒิสภา และสภาผู้แทนราษฎร ในเวลาต่อมาได้มีกระแสข้อเรียกร้องให้ประเทศฟิลิปปินส์ใช้ “ระบบรัฐสภา” (Parliamentary system) เพื่อที่จะอุดช่องว่างหรือข้อจำกัดของระบบประธานาธิบดีเช่นกันแต่ก็ไม่เป็นผล ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอำนาจของวุฒิสภากับสภาผู้แทนราษฎรของประเทศฟิลิปปินส์ค่อนข้างไม่แตกต่างกันมากนัก สภาคองเกรสมีอำนาจหน้าที่ที่สัมพันธ์กับฝ่ายบริหารในการควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหาร เพื่อเกิดการถ่วงดุลอำนาจรวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของกระทรวง และองค์กรภาครัฐอื่น ๆ เพื่อขจัดปัญหาความไม่โปร่งใส สนับสนุนให้เกิดการใช้ทรัพยากรของรัฐอย่างคุ้มค่า และสร้างความเชื่อมั่นว่าฝ่ายบริหารได้ปฏิบัติตามหลักกฎหมายอย่างเหมาะสม

## องค์ความรู้จากการวิจัย



จากแผนภาพเบื้องต้นสามารถอธิบายสรุปได้ดังนี้

รูปแบบรัฐธรรมนูญของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

รัฐธรรมนูญของสาธารณรัฐเกาหลีและของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ในด้านรูปแบบนั้น ต่างก็มีรูปแบบเช่นเดียวกัน คือ มีการจัดทำในรูปประมวล (Code) เรียกว่า ประมวลรัฐธรรมนูญ (Codified Constitution) ซึ่งปรากฏในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร (Written Constitution) ซึ่งถือว่าเป็นรัฐธรรมนูญแบบอเมริกัน (American Model) อยู่ในรูปแบบเอกสารชิ้นเดียว (Single text) และเป็นรัฐธรรมนูญที่แก้ไขยาก โดยรัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐเกาหลีมีการแก้ไข ส่วนของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์นั้นมีการแก้ไขดังนี้ ฉบับแรกเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2478 (May. 14, 1935) ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2516 (Jan. 17, 1973) ครั้งสุดท้ายเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2530 (Feb. 2, 1987)

บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ว่าด้วยอำนาจอธิปไตย

อำนาจอธิปไตย (Sovereignty) ตามรัฐธรรมนูญของทั้งสองประเทศนั้น เป็นของประชาชน การออกเสียงเลือกตั้งเป็นสิทธิโดยประชาชนที่มีอายุและคุณสมบัติครบถ้วนตามรัฐธรรมนูญ ย่อมมีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งผู้แทนเพื่อมอบอำนาจให้ผู้แทน หากประชาชนตกลงใจมอบอำนาจให้ผู้ใดเป็นผู้ใช้อำนาจอธิปไตยแล้ว ต่อมาเกิดเปลี่ยนใจหรือไม่พอใจการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทน ก็ย่อมสามารถเรียกคืนอำนาจได้ตลอดเวลา ประชาชนจึงสามารถควบคุมผู้แทนของตนได้ ถึงตามรัฐธรรมนูญจะบัญญัติว่าอำนาจอธิปไตยของทั้งสองประเทศเป็นอำนาจ

ประชาธิปไตยแบบเสรีนิยม แต่เนื่องจากสถานการณ์การเมือง การปกครองของทั้งสองประเทศ ทำให้เป็นประชาธิปไตยแบบกึ่งเสรี

สถาบันรัฐบาลของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

รัฐธรรมนูญของสาธารณรัฐเกาหลีกำหนดให้ ประธานาธิบดีเป็นหัวหน้ารัฐบาลในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหาร ประธานาธิบดีทำหน้าที่ผู้นำคณะรัฐมนตรี โดยมีนายกรัฐมนตรีที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดีเป็นผู้ช่วยประธานาธิบดีและควบคุมการบริหารงานของฝ่ายบริหารตามคำสั่งของประธานาธิบดี ทั้งนี้ ประธานาธิบดีของสาธารณรัฐเกาหลีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ประธานาธิบดีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร ได้รับเลือกตั้งโดยตรงจากผู้มีสิทธิออกเสียง โดยมีวาระ 5 ปี และไม่สามารถลงสมัครแข่งขันเป็นครั้งที่ 2 ได้

ส่วนสถาบันรัฐบาลของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ประกอบไปด้วยประธานาธิบดีเป็นหัวหน้ารัฐบาลในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหาร โดยมีคณะรัฐมนตรีเป็นที่ปรึกษา และมีรัฐมนตรีเป็นผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ประธานาธิบดีมีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ดำรงตำแหน่งได้วาระเดียว สำหรับรองประธานาธิบดี ได้รับเลือกตั้งด้วยระบบเดียวกันกับประธานาธิบดี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน และสามารถดำรงตำแหน่งในคณะรัฐมนตรีได้

สถาบันรัฐสภาของสาธารณรัฐเกาหลีและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์

สมัชชาแห่งชาติ (The Nation Assembly) ของสาธารณรัฐเกาหลีในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislature) เป็นระบบสภาเดี่ยว (Unicameral Parliament) ตามรัฐธรรมนูญ ค.ศ. 1987 สมัชชาแห่งชาติประกอบสมาชิกอย่างต่ำ 200 คน สมาชิกแบ่งเป็นสองประเภท ได้แก่ สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งแบบแบ่งเขตเบอร์เดียว (Single-member constituency) จำนวน 243 คน และสมาชิกที่มาจากการแต่งตั้ง ตามระบบสัดส่วนให้แก่พรรคการเมืองอีกจำนวน 56 คน รัฐธรรมนูญกำหนดให้สมัชชาแห่งชาติ (National Assembly) เป็นผู้ใช้อำนาจนิติบัญญัติ (มาตรา 40) โดยสมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีจำนวนตามกฎหมายกำหนด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 200 คน (มาตรา 42)

ส่วนระบบรัฐสภาของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ตั้งแต่รัฐธรรมนูญฉบับปี ค.ศ. 1935 จนถึงปี ค.ศ. 1972 เป็นระบบสภาคู่ และมีการเปลี่ยนแปลงในสมัยของประธานาธิบดีมาร์กอส มาใช้เป็นเป็นระบบสภาเดี่ยวภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ปี ค.ศ. 1973 และเปลี่ยนเป็นระบบสภาคู่อีกครั้งในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ซึ่งได้รับอิทธิพลและต้นแบบมาจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยวุฒิสภา (Senators) และสภาผู้แทนราษฎร (Congressmen) ซึ่งทั้งสองสภาล้วนมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการนิติบัญญัติ เนื่องจากรัฐสภาเป็นแบบสภาคู่ทำให้ในกระบวนการนิติบัญญัติเพื่อแก้ปัญหาเรื่องเดียวกันทั้งสองสภาสามารถออกกฎหมายควบคู่กันได้ แล้วนำร่างกฎหมายมาอภิปรายในสภา เพื่อทำให้กฎหมายที่ออกมาเกิดจากความเห็นชอบ

ของทั้งสองสภา และในกรณีที่ความเห็นไม่ตรงกันก็จะใช้คณะกรรมการร่วมสองสภา (bicameral committee) ในการประนีประนอมความแตกต่าง

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรยกเลิกบทเฉพาะกาล มาตรา 269 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยจัดทำบทบัญญัติใหม่ให้สมาชิกวุฒิสภามาจากการเลือกตั้งโดยตรง

2. ควรปฏิรูประบบการเมืองของราชอาณาจักรไทยให้เป็นไปตามระบอบประชาธิปไตยที่ นานาประเทศในสากลยึดปฏิบัติต่อไป

3. ระบบการเมืองของราชอาณาจักรไทย ควรทำให้สมาชิกวุฒิสภาเป็นตัวแทนของ ประชาชนชาวไทยอย่างแท้จริง ทั้งด้านพฤตินัยและนิตินัย และจะเป็นการสอดคล้องกับมาตรา 114 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่บัญญัติไว้ว่า “สมาชิกสภาผู้แทน ราษฎรและสมาชิกวุฒิสภาย่อมเป็นผู้แทนปวงชนชาวไทย.....”

### เอกสารอ้างอิง

เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์.(2561). *หลักพื้นฐานกฎหมายมหาชนว่าด้วยรัฐ รัฐธรรมนูญ และ กฎหมาย*. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.

โกเมศ ขวัญเมือง. (2555). *กฎหมายรัฐธรรมนูญและสถาบันการเมืองเปรียบเทียบ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภูทับเบิก

ส.ศิริรักษ์. (2520). *นักปรัชญาการเมืองฝรั่ง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2541). *การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน. ใน รวบรวมรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

อรอนงค์ เปรมะสกุล.(2538). *การเมืองระหว่างประเทศในเอเชียตะวันออก*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Bong-youn Choy. (1971). *Korea: A History*. Tokyo: Tuttle Co.

O.Beaud. (1990). *La notion de l' État*. Vocabulaire fundamental du droit. APD.

William E. H. (1971). *A History of Korea*. New York: Free Press.

## หลักพละ 4 : สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร\*

### FOUR PRINCIPLES OF PHYSICAL STRENGTH: PERSONNEL'S COMPETENCIES ENHANCEMENT



ชญณา ศิริภิรมย์

Chayanna Siripirom

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyala

E-mail: Chayanna.s@sompo.co.th

#### บทคัดย่อ

สำหรับการบูรณาการหลักธรรมที่นำมาเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร หรือบุคลากรเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ได้นำหลักพละ 4 อันประกอบไปด้วย หลักปัญญา พละ หลักวิริยะ พละ หลักอนวัชชพละ และหลักสังคหพละ มาบูรณาการกับหลักสมรรถนะตามหลักสากล คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งด้านปัญญา บุคลากรต้องเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้รู้แจ้ง รู้ลึก รู้รอบ ต้องมีปัญญาเป็นหลักในการสังเคราะห์ความรู้ที่มีความวิริยะ อุตสาหะ และประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีเมตตาริจิตต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านทักษะ เป็นความสามารถเฉพาะสายงาน เป็นความชำนาญนี้มีผลเนื่องมาจากปัญญาที่ได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านความสามารถ เป็นผู้มีความสามารถทางด้านความคิด ทักษะที่ดี และความต้องการส่วนบุคคล หากบุคคลมีลักษณะในด้านบวกเฉพาะตนได้บูรณาการหลักธรรมมาประยุกต์ในการทำงานจะทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรมแล้ว ย่อมนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างแน่นอน

**คำสำคัญ:** หลักธรรม; สมรรถนะ; การปฏิบัติงาน

#### Abstract

Integrating Dhamma principles to enhance the competencies of personnel in the organization or personnel is to apply 4 principles of Bala, namely, Pannabala, power of wisdom, Viriyabala, power of effort, Anavajjabala, power of faultlessness, and Sanghabala, power of sympathy to integrate with the core competencies according to international principles, namely knowledge, skills and

---

\* Received May 28, 2022; Revised September 16, 2022; Accepted September 16, 2022

abilities which facet Personnel must be knowledgeable in performing their duties. Be a person who is enlightened, knowledgeable, and knowledgeable, and must have the core wisdom to synthesize knowledge with perseverance and integrity in performance. Having a goodwill towards a colleague. The skill is a specific skill. It is this skill that results from the wisdom that is learned, trained and developed continuously. Ability aspect, personnel must be capable of thinking, positive attitude and individual needs. If personnel have a positive character and have integrated principles in their work, those personnel will already be personnel with knowledge and virtue can surely lead the organization to its goals.

**Keywords:** Dhamma; Capacity; Performance

## บทนำ

สำหรับปัจจุบันนี้ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่ได้คาดหวังไว้ สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินกิจการต่าง ๆ ล้วนต้องอาศัยบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการดำเนินกิจการต่าง ๆ ล้วนต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก แม้จะมีการใช้อุปกรณ์ เครื่องจักร เทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการทำงานแล้วก็ตาม การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ อุปนิสัยที่ดี และนำคุณสมบัติดังกล่าว มาสร้างสรรค์งานให้เกิดความสำเร็จและผลิตผลที่ดี ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร สร้างความสำเร็จโดยรวมให้กับทั้งตัวเองและหน่วยงานที่ทำงานอยู่ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของทุกองค์การต่างมุ่งหวังเพื่อให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางตามเป้าหมายที่วางไว้

อนึ่งหลักการทางพระพุทธศาสนาในการบูรณาการเพื่อปฏิบัติงานของบุคลากรและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรนั้นองค์กรนั้นมีหลายประการ แต่ประเด็นที่สำคัญคือการบูรณาการหลักพระ 4 เป็นหลักธรรมในการประกอบอาชีพการงานทำให้เกิดความมั่นใจในตัวเองและเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และคนรอบข้าง

ดังนั้นบทความนี้จึงเป็นการนำเสนอหลักธรรมที่นำมาบูรณาการสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นหลักประกันชีวิตในกิจการต่าง ๆ โดยอาศัยกำลังแห่งสติปัญญาความเข้าใจที่ถูกต้อง ตลอดจนเข้าใจหลักเหตุผลและความพยายามบากบั่นในการทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งยังปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการสงเคราะห์

เอื้อเพื่อต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ตามความสามารถของตน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ ผู้เขียนมีประเด็นที่จะนำเสนอ ดังนี้

#### หลักการ 4: พุทธธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กร

สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานที่มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องนั้น ในปัจจุบันนี้บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งบุคลากรต้องยึดหลักความซื่อสัตย์ หลักความขยัน มั่นเพียร และหลักที่ยึดเหนี่ยวจิตใจในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานทุก ๆ กิจกรรม หรือทุก ๆ องค์กร

ปัญหาที่บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือไม่สามารถทำงานให้ได้ประสิทธิภาพตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้นั้น บุคลากรหรือองค์กรจำเป็นต้องนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประกอบในดำเนินวิถีชีวิต ซึ่งหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามีหลากหลายและมากมายที่สามารถนำพาชีวิตให้ก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จได้และเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรให้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ โดยหลักพุทธธรรมที่จะนำมาเสนอในการดำเนินงานนี้เป็นหลักธรรมที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงกำหนดไว้ให้เป็นหลักธรรมแห่งการดำเนินชีวิตให้มีความมั่นใจและไม่ไหวหวั่นต่อภัยทุกอย่าง หรือที่เรียกว่า **“หลักพระ 4 อันเป็นหลักธรรมแห่งกำลังที่สนับสนุนทุกสรรพสิ่ง”** มี 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ปัญญาพล หมายถึง กำลังปัญญา (Power of Wisdom)
2. วิริยพล หมายถึง กำลังความเพียร (Power of Energy or Diligence)
3. อนวัชชพล หมายถึง กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจากรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์ (Power of Faultlessness, Blamelessness or Cleanliness)
4. สังคหพล หมายถึง กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี (Power of Sympathy or Solidarity) (อง.นวก. (ไทย). 23/209/376)

สำหรับพระ 4 ประการมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

1. ปัญญาพล (กำลังความรู้) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้ ดำรงค์ ชลสุข (2552) ให้ความหมายของกำลังความรู้ในเชิงที่ว่า คือ ความรู้ทั่วไป ความฉลาดเกิดเรียนและคิด ความเข้าใจชัดเจน ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่สามารถแยกแยะอะไรคืออะไร อะไรมีคุณมีโทษ และมีประโยชน์มิใช่ประโยชน์ เป็นต้น ปัญญาในที่นี้ จึงเป็นลักษณะที่เรียกว่า รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน ผู้ทำงานทั้งหลายจึงต้องเป็นผู้มีปัญญารอบรู้เท่าทัน คือ ต้องรู้คน รู้ตน และรู้งานหรือรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และรอบรู้ในบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

**2. วิริยพละ (กำลังความเพียร)** มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้ ดำรงค์ ชลสุข (2552) ให้ความหมายของกำลังความเพียรในเชิงที่ว่า คือ ผู้ทำงานส่วนมากจะพบกับอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงานบ้างไม่มากก็น้อย ถ้าเป็นผู้มีน้ำใจจะพบกับเรื่องมากมายในการใช้คนการปกครองบังคับบัญชาการสั่งการและอื่น ๆ ถ้าไม่ใช้ความเพียรหรือความขยันเพื่อต่อสู้หรือขจัดอุปสรรคให้หมดไปแล้ว ก็จะทำให้ตนเองท้อถอยหมดกำลังใจไปในที่สุดความเพียรหรือความขยันเป็นสิ่งสำคัญ ฉันทนา จันทร์บรรจง (2543) ให้ความหมายของกำลังความเพียรในเชิงที่ว่า คือ ความขยันหมั่นเพียรความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้สำเร็จ อย่างมีคุณค่าตรงเวลาไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้ลุล่วงด้วยสติปัญญาของตน ซึ่งหลักความเพียรเมื่อจะกล่าวเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมีหลักความเพียร 5 ประการ (1) สังวรวิริยะ คือ ความเพียรระวังไม่ให้ประพฤตินอกอุสสกรรมทั้งปวง (2) ปหานวิริยะ คือ ความเพียรในการละหรือลดอุสสกรรมที่ตนทำให้เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป (3) ภาวนาวิริยะ คือ ความเพียรในการประพฤติก่อให้เกิดอุสสกรรม (4) อนุรักษนาวิริยะ คือ ความเพียรรักษากุสสกรรมคงอยู่ และเจริญยิ่งขึ้น

**3. อนวัชพละ (กำลังความสุจริต)** มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้ ประภาศรี สีหอำไพ ให้ความหมายของกำลังความสุจริตในเชิงที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การปฏิบัติอย่างซื่อตรงด้วยการประพฤติทางกาย วาจา ใจ ทั้งต่อหน้า และหลังลับหลัง ทั้งต่อตนเอง และต่อผู้อื่น ยึดหลักแห่งความยุติธรรมซื่อตรงต่อตนเอง หน้าที่การงาน คำมั่นสัญญาแบบแผนกฎหมาย ที่ถูกต้องดีงาม และฉันทนา จันทร์บรรจง (2543) ให้ความหมายของกำลังความสุจริตในเชิงที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การคิด การใช้วาจา และการกระทำที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่เอาเปรียบเอารัดเอาเปรียบ และไม่นำสมบัติของผู้อื่นหรือของส่วนรวมมาเป็นของตนเอง อีกทั้งยังมี สมชาติ กิจยรรยง (2540) ให้ความหมายของกำลังความสุจริตในเชิงที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยการมีความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ทั้งในทางคำพูด การรักษาเวลา และมีความซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน การยอมรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้กระทำไป หรือความรู้สึกลึกซึ้งของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสุริยา ศคิน ให้ความหมายของกำลังความสุจริตในเชิงที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยม และดีอยู่แล้ว ที่สำคัญมีความยึดมั่นต่อความจริง และคุณค่าด้วยความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความน่าไว้วางใจ และการที่ไม่สามารถถูกตัดสินบนได้โดยง่ายและไม่ทำความผิดใดๆ โดยการให้คำมั่นสัญญา (สุภาพจิต/ศาสนา, 2564)

**4. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์)** มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557) ให้ความหมายของกำลังการสงเคราะห์ในเชิงที่ว่า คือ การยอมรับในความเป็นมนุษย์ เคารพในความปรารถนาดีของคนอื่น และกลุ่มบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับร่วมกัน มีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน โดยสร้างขึ้นจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกันไม่มีตรีจิตจริงใจในศักดิ์ศรี และคุณค่าของมนุษย์ด้วยกัน ผู้นำต้องพัฒนาทักษะที่จะ

สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ กับสถานการณ์ทางสังคมที่ตนอยู่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม พระธรรมโกศาจารย์ (2549) ให้ความหมายของกำลังการสงเคราะห์ในเชิงที่ว่า คือ กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์นี้ เป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงความจริงที่ว่า ผู้นำนั้นจะทำงานสำเร็จได้ก็ด้วยการอาศัยคนอื่น เมื่อไม่มีการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก็ย่อมไม่มีใครช่วยทำงาน การงานก็สำเร็จลงไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีสงเคราะห์ โดยต้องยึดหลักสังคหวัตถุ 5 ประการ (การสงเคราะห์) (1) ทาน คือ การให้หรือการบริจาค (2) ปิยวาจา คือ การพูดวาจาอ่อนหวาน ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดนินทา ไม่พูดให้ร้ายผู้อื่น (3) อตถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และส่วนรวมตามสภาพ และความสามารถของตน (4) สมานัตตตา คือ การประพฤติตนด้วยความดี และรู้จักช่วยเหลือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

อนึ่งการสงเคราะห์หรือการมีจิตเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักสงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ 1) ทาน คือ การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพ ตลอดจนเงินเฟื้องกันด้วยไมตรี อย่างเลศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจ จนเขารู้จักพึ่งตนเองได้ (Gift; Charity; Benefaction) (2) เปยยวัชชะ คือ การพูดจับใจ = ปิยวาจา คือ พูดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนับสนุน และเคารพนับถือกันอย่างเลศหมายถึง หมั่นแสดงธรรมคอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ (kindly or salutary speech) (3) อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ประพฤติกิจที่เป็นประโยชน์ อย่างเลศหมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา) (Friendly Aid; Doing Good; Life Of Service) (4) สมานัตตตา (มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ด้วย อย่างเลศหมายถึง มีความเสมอกันโดยธรรม เช่น พระโสดาบันมีตนเสมอกับพระโสดาบัน เป็นต้น (Equality; Impartiality; Participation) (อง.นวก. (ไทย). 23/209/376)

สำหรับผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดีแล้ว ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมตามแนวทางพุทธศาสนาอีกด้วยเป็นที่ยอมรับว่า คุณธรรม คือ คุณงามความดี เป็นตัวคอยกำหนดให้คนประพฤติชอบ ผู้นำในฐานะเป็นหัวหน้าต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา สมควรต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น และจะต้องบังคับใจตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงามอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น ผู้ที่มีพลังหรือมีกำลังที่เกิดจากคุณธรรมความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันชีวิต ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองนั้น จำเป็นต้องประกอบขึ้นด้วย กำลังแห่งความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนในเรื่องราว และกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดจนกระทำการสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผล และสภาพความจริงพร้อมกันนั้น พึงมีกำลังความเพียรด้วยความบากบั่นพยายามในการทำกิจกรรมทำหน้าอยู่ตลอดเวลาประกอบกับพื้มีกำลังความบริสุทธิ์ที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจ

ด้วยการมีความประพฤติ และหน้าที่การงานสุจริต และพึงพร้อมด้วยกำลังการสงเคราะห์ด้วยการให้ที่ตนสามารถเอื้อได้ต่อเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้างตามความสามารถของตน (พระมหาสมควร ศรีสงคราม, 2550)

หากผู้เขียนสรุปว่าหมวดผลนี้ เป็นหลักแห่งการดำเนินชีวิต หรือหลักประกันชีวิต ที่สามารถข้ามพ้นจากภัย 4 ประการคือ (1) ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ (อาชีวิตรภัย) (2) ภัยเนื่องด้วยความเสื่อมเสียชื่อเสียง (อสิโลกรภัย) (3) ภัยเนื่องด้วยการไม่กล้าพบปะชุมชน (ปรีสสารชชภัย) (4) ภัยเนื่องด้วยทุกข์ (ทุกข์ภัย) เมื่อบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตามหลักผล 4 นี้ ในทางพระพุทธศาสนาย่อมเป็นผู้ปราศจากภัยเหล่านี้เป็นแน่แท้ และสามารถสรุปหลักพุทธธรรม ในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรนั้นดังต่อไปนี้

1) หลักปัญญาผล คือ ความรู้จึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อบ่งบอกถึงความเป็นผู้รู้รอบ เป็นผู้มีไหวพริบ สติปัญญาที่เฉียบแหลม เป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเป็นผู้มีความรับผิดชอบ รู้จักเหตุรู้จักผลที่เกี่ยวกับตนและผู้อื่น รวมถึงการรอบรู้เกี่ยวกับหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วย

2) หลักวิริยผล คือ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้มีใจรักในหน้าที่การงาน ต้องการผลสำเร็จ ความพยายามเข้มแข็ง อดทนไม่ท้อถอยพิจารณาใคร่ครวหาเหตุผลดำเนินงานด้วยการวางแผนปฏิบัติงานตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงงานอยู่เสมอ

3) หลักอนวัชชผล คือ ความสุจริตใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้มีระเบียบวินัย เป็นผู้มีชีวิตซื่อสัตย์ ประพฤติชอบด้วยการพูดดี ทำดี และทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยมีจิตประกอบด้วยความสุจริต 3 ประการ คือ 1. กายสุจริต คือ ความประพฤติชอบทางกาย 2. วาสุจริต คือ ความประพฤติชอบทางวาจา และ 3. มโนสุจริต คือ ความประพฤติชอบทางใจ อันเป็นหลักการแสดงออกต่อสังคมทางพระพุทธศาสนาที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติในหน้าที่การงานหรือปฏิบัติต่อส่วนร่วม ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

4) หลักสังคหผล คือ การสงเคราะห์จึงเป็นการแสดงออกที่บุคลากรในองค์กรต้องแสดงออกถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และด้วยความปรารถนาดีไม่ตรีจิตต่อผู้อื่น ประสงค์เพื่อให้ผู้อื่นได้พ้นจากความทุกข์กาย ทุกข์ใจ และการสงเคราะห์นี้ทำให้บุคลากรมีความเที่ยงธรรม เป็นผู้มีใจเป็นกลาง บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

### หลักการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานนี้ ในทางทฤษฎีมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสมรรถนะดังที่ผู้เขียนจะนำเสนอต่อไปนี้ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency

ไปใช้ในทางวิชาการ การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย ซึ่งมีนักวิชาการชาวต่างชาติ (Richard, 2008) ให้ความหมายไว้ว่า “an underlying characteristic of the person which could be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role or a body of knowledge which he or she uses” หรืออาจกล่าวได้ว่า competency ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง สมรรถนะ เป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (job roles) ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าได้ผลงานที่ดีกว่า (คณิงนิจ อนุโรจน์, 2551) และเป็นองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้ โดยการฝึกอบรม รวมทั้งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ยังอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ หรือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วยผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า Competency คือ David McClelland ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 กล่าวกันว่านี่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา ในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร มักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristic (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) คำถามคือ Competency มีอะไรใหม่นอกเหนือไปจาก KSAO หรือไม่ กล่าวกันว่าโดยความหมายและเนื้อหาแล้ว Competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO

### หลักความสำคัญของสมรรถนะ

ในเชิงศาสตร์แห่งการบริหาร ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความเห็นไว้หลากหลาย เช่น มีแนวคิดของนักวิชาการต่อสมรรถนะ ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ ซึ่งจะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ

ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicator : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น (วิมาน วรรณคำ, 2553)

ในขณะที่ในส่วนของคุณค่าของสมรรถนะนั้น มีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือ ในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญในการทำงาน แต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือสมรรถนะส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ เพื่อสร้างคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร และเป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม เพื่อที่จะป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน และสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (เอนกลาภ สุทธิพันธ์, 2548)

#### **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร**

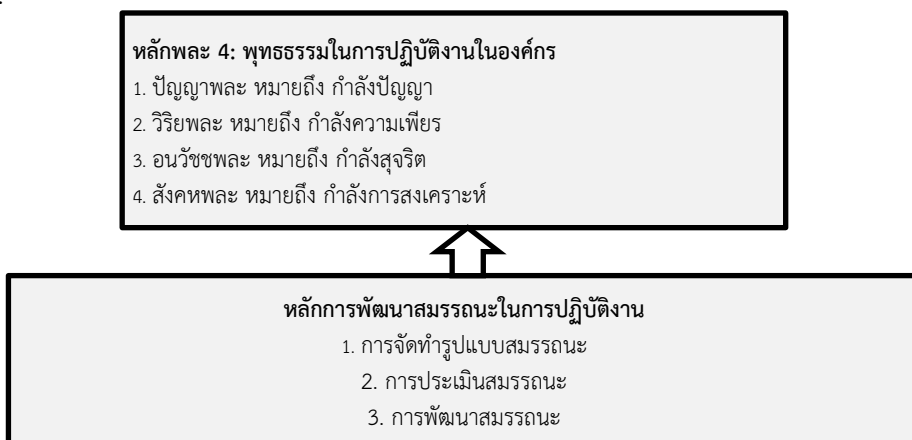
ในเชิงศาสตร์แห่งการบริหาร จำเป็นยิ่งต้องศึกษาจากรูปแบบหรือกรอบที่ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความเห็นและกำหนดไว้ เพื่อเป็นทางเลือก ประมวลวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และบูรณาการกับหลักพุทธธรรม สำหรับการจัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ในการวิจัยขั้นต่อไป ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงขอประมวลความเห็นของนักวิชาการ เพื่อความเข้าใจถึงการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้กล่าวไว้ว่า (ชัชรินทร์ ชวนวัน, 2558) การนำหลักการสมรรถนะ (Competency-based Approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในภาครัฐของประเทศไทยนั้นได้รับการยอมรับมากขึ้น หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในวงราชการ และปัจจุบันได้กำหนดไว้เป็นหลักการสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน โดยหลายหน่วยงานได้มีการศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับบุคลากร โดยมีการประยุกต์ใช้หลักการสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร ตามวงจรการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competency Development Lifecycle)

สำหรับระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคลดังกล่าว จะมีการดำเนินงานใน 3 ระยะที่ต่อเนื่องกัน คือ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2559)

ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development)

การดำเนินงานในระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) สำหรับบุคลากรในองค์กร เป็นการนำรูปแบบสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนา ซึ่งหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการดำเนินงานใน 2 ส่วนที่สำคัญมาก่อน กล่าวคือ (1) จะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) หรือเรียกกันทั่วไปว่า "โมเดลสมรรถนะของตำแหน่ง" ที่ต้องการพัฒนานั้นขึ้นมาเสียก่อน ตามขั้นที่ 1 เช่น ต้องการพัฒนาในตำแหน่งนายก อบท ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหาร, ต้องการพัฒนาตำแหน่งเลขานุการนายก ก็ต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งเลขานุการนายก เป็นต้น และสมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้น ควรเป็นสมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยแท้จริง มิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่ง หรือผู้จัดการพัฒนา (2) ต้องมีการนำโมเดลสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้น เข้าสู่การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ในขั้นที่ 2 เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในตำแหน่งนั้นว่ามีสมรรถนะใดที่โดดเด่นดีแล้ว และสมรรถนะใดที่มีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้น

ผู้เขียนมีความเห็นโดยสรุปได้ว่า คำว่า **สมรรถนะ** คือ เป็นคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่เป็นคุณลักษณะจำเพาะบุคคลโดยผ่านกระบวนการสะสมจากประสบการณ์ชีวิตในด้านต่าง ๆ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งหากสมรรถนะนี้ได้ผ่านกระบวนการฝึกฝน อบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงและองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้ใหม่ที่ได้ตั้งภาพที่ 1.



ภาพที่ 1. องค์ความรู้ใหม่

สรุป:

### หลักการบูรณาการพุทธธรรมนำสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สำหรับการบูรณาการหลักธรรมที่นำมาเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร หรือบุคลากรเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ได้นำหลักพระ 4 อันประกอบไปด้วย หลักปัญญา พระหลักวิริยะ พระหลักอนวัชชพระ และหลักสังคหพระ มาบูรณาการกับหลักสมรรถนะตามหลักสากล คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจะนำเสนอต่อไปนี้

ความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งบุคลากรจะเป็นผู้รู้แจ้ง รู้ลึก รู้รอบได้นั้น ต้องมีปัญญาเป็นหลักในการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้สะสมมาแล้วนำไปปฏิบัติงาน ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ และต้องเป็นผู้ประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานของคนที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งเป็นผู้มีไม่ตรีจิตต่อเพื่อนร่วมงานหรือที่เรียกว่าสังคหพระนั่นเอง ดังนั้นบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรมแล้ว ย่อมนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างแน่นอน

ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถเฉพาะสายงาน เป็นความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำกิจการงานนั้นซ้ำ ๆ จนทำให้เกิดทักษะหรือความชำนาญเฉพาะด้าน ความชำนาญนี้มีผลเนื่องมาจากปัญญาที่ได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) เป็นความสามารถทางด้านความคิด จิตสำนึก ทศนคติที่ดี แรงจูงใจ ค่านิยม และความต้องการส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวและไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย ซึ่งลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่จะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน ไม่ประสบความสำเร็จได้ หากบุคคลมีลักษณะที่ดีในด้านบวกเฉพาะตนได้เรียนรู้ในการบูรณาการหลักธรรมมาประยุกต์ในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลนั้นดำรงอยู่ในความไม่ประมาท ทั้งในการเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน

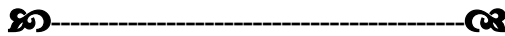
### เอกสารอ้างอิง

- คณินิจ อนุโรจน์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2543) การศึกษาวิจัยการพัฒนาทางสังคมของกลุ่มชนพื้นเมืองเชื้อสายไทย-ลาว ซึ่งตั้งถิ่นฐานอยู่แถบพื้นที่ชายขอบประเทศไทย ในจังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์และจังหวัดเลย (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2554). การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการสมรรถนะ. สืบค้น 19 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://school.obec.go.th/supbr3/com11.pdf>

- ดำรงค์ ชลสุข. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศโรงเรียนคุณภาพของครู และความเกี่ยวข้องของผู้ปกครองในการศึกษาของเด็ก ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านจริยธรรม ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นในกรุงเทพฯ* (วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ตีรณสาร.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสมควร ศรีสงคราม. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมและพลธรรมาภิบาลกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเขตกรุงเทพใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการบริหารการศึกษา.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2559). *การบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานบุคคล*. สืบค้น 19 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://www.otepc.go.th/otepc09/files/article/article7>.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิมาน วรรณคำ. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2540). *Walk rally: เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุภาพจิต/ศาสนา. (2564). *พละ 4 ประการ*. สืบค้น 9 มีนาคม 2564. จาก [https://thaihealthlife.com/พละ 4 ประการ](https://thaihealthlife.com/พละ%204%20ประการ).
- เอนกลา สุธินันท์. (2548). *แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างได้ผล*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- Richard, E. B. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

## ธรรมาภิบาลกับการส่งเสริมการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย\*

GOOD GOVERNANCE AND PROMOTION GOOD MANAGEMENT OF JAPANESE COMPANIES IN THAILAND



ทองดี ปาโส

Thongdee Paso

บริษัท อายิโนโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด

Ajinomoto (Thailand) Co., Ltd.

E-mail: psthongdee@gmail.com

### บทคัดย่อ

สำหรับธรรมาภิบาลกับการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ได้มีการใช้หลักนิติธรรม มีการบริหารงานโดยใช้วัฒนธรรมหรือกฎระเบียบในการทำงาน คือ “เวลา” ซึ่งเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ หรือความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อเป็นการใช้หลักคุณธรรมในการสนับสนุน เมื่อปฏิบัติงานได้มีคุณภาพ ก็จะมีการประเมินคุณภาพอยู่เสมอ ส่วนในเรื่องความโปร่งใสบางบริษัทได้จัดให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อป้องกันการทำทุจริต รวมถึงเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กรได้มีการใช้ระบบ “เนมาวาชิ” เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความคิดเห็นในการหาทางออกเพื่อองค์กร และในส่วนของหลักความรับผิดชอบ ได้มีการใช้สวัสดิการในการเข้าไปดูแล เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรได้มีการเจริญเติบโต หรือมีการช่วยเหลือสังคม และในหลักความคุ้มค่า มีการใช้งานทรัพยากร ที่เป็นพนักงาน หรือสิ่งแวดล้อม อย่างจำกัด

**คำสำคัญ:** ธรรมาภิบาล; การส่งเสริม; การบริหารงานที่ดี; บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

## Abstract

For good governance and good management of Japanese companies in Thailand. In order to manage in accordance with good governance, the rule of law has been applied. It is managed using culture or work regulations, namely "time", where time is a testament or efficiency. To work and to use moral principles in support performing quality work, quality is always assessed. As for transparency, some companies have provided change position to prevent fraud, including developing employee potentials. In terms of participation in the organization, the "Nemawashi" system has been used to allow employees within the organization to exchange, learn and use their opinions to find solutions for the organization as a part of the responsibility principles and welfare has been used so that employees are committed to working for the organization to grow or to contribute to society with limited use of resources, employees or the environment.

**Keywords:** Good Governance; Promotion; Good Management; Japanese Company

## บทนำ

ในปัจจุบันนี้ประเทศไทยเข้าสู่ยุคชีวิตวิถีใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันในเรื่องของการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงมากมาย โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจนั้นมีการเติบโตมากยิ่งขึ้น และมีบริษัทจากต่างชาติเข้ามาลงทุนในการทำธุรกิจ เพื่อเป็นการขับเคลื่อน เศรษฐกิจของประเทศในโลกต่อการแข่งขัน รวมไปถึงการกระตุ้นผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้การแข่งขันในด้านของการผลิต และการส่งออกเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ในปัจจุบันนี้มีบริษัทของชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนมากมาย โดยเฉพาะบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นจำนวนมากหลายบริษัท เพราะบริษัทเหล่านี้มองเห็นว่าประเทศไทยเป็นฐานการผลิตที่สำคัญอีกประเทศหนึ่ง โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรม ด้านยานยนต์ และด้านเทคโนโลยี และมีการแข่งขันสูงที่สุดในโลกอยู่แล้ว แต่ก็มีการขยายธุรกิจที่สำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วยธุรกิจ ดังนี้ 1. เกษตร ป่าไม้ และประมง 2. การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. การสร้างเสริมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 4. บริการการเงิน 5. เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 6. วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อม 7. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 8. การท่องเที่ยว และ 9. การส่งเสริมการค้าและการลงทุน ซึ่งในการบริหารงานหรือการส่งเสริมโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยจะมีรูปแบบหรือลักษณะอย่างไรรั้น ทางผู้เขียนได้ทำการศึกษา และได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจต่อไป

## การบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

สำหรับการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการตั้งบริษัทนั้นเป็นเพียงเครือข่ายเท่านั้น เพราะบริษัทมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นจึงต้องมีการบริหารให้เป็นไปในรูปแบบของสำนักงานใหญ่ โดยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจึงมีวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญหลายประการ คือ

1. ลูกค้าสำคัญที่สุด ซึ่งหลักการนี้เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายในการดำเนินธุรกิจ
2. บทบาทหน้าที่การประชุม สำหรับการประชุมในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจะมีการดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน ไม่มีข้อถกเถียงกัน โดยส่วนใหญ่แล้วการประชุมในลักษณะนี้มีวัฒนธรรมที่เรียกกันว่า “Nemawashi” คือการหารือวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นไปได้เพื่อรวบรวมความคิดและจัดประชุมเพื่อเปิดมุมมองใหม่ ๆ โดยสามารถนำไปแก้ปัญหาได้จริง
3. การจัดสนใจอย่างระมัดระวัง มีการดำเนินการในลักษณะของโครงสร้างตัวบริษัทโดยผ่านการตัดตัดสินใจตามระดับตำแหน่ง เพราะระบบการตัดสินใจนี้จะช่วยให้ระบบมีความปลอดภัยมากขึ้น และไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัท (เจแปนนิส จ๊อบ, 2560)

โดยในวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจึงเป็นบริษัทที่มีการเจริญเติบโตรวดเร็วในต่างประเทศ เพราะว่ามีกระบวนการมากมายที่สำคัญในการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ โดยใช้การตัดสินใจร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อให้ให้องค์กรเกิดความเสียหาย และยังมีการคิดเพื่อให้เกิดความพร้อมเพียงขององค์กร พร้อมกับมีการการดำเนินธุรกิจของบริษัทเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการดำเนินงานภายใน ลักษณะงานภายในบริษัท ลักษณะการบริหารบริษัทเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับพนักงานเก่า และพนักงานเก่าจะถูกคาดหวังว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ซึ่งในด้านของสวัสดิการที่บริษัทญี่ปุ่นจัดให้นั้นมีหลายลักษณะทั้งที่เป็น ด้านกีฬา บ้านเช่าและด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ และครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงานเหล่านั้นด้วย (อรณิส จิโนวัฒน์, 2557) เพราะว่าการบริหารจัดการของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นนั้นจะมีการให้ความสำคัญกับทุก ๆ ชีวิตที่เข้ามาทำงานในบริษัท หรือในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในหลายด้าน เพื่อเป็นการตอบแทนที่ทำให้พนักงานนั้นมีความใส่ใจในการปฏิบัติงานในบริษัทจึงได้มีข้อกำหนด หรือสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งสวัสดิการเหล่านี้ประกอบไปด้วย

1. การประกันสุขภาพ
2. โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ
3. ห้องเที่ยวประจำปีและเลี้ยงสังสรรค์ในเทศกาลต่าง ๆ
4. ชุดเครื่องแบบพนักงาน
5. สวัสดิการด้านภาษา
6. เบี้ยขยัน
7. ค่าตำแหน่ง

8. โบนัสประจำปี

9. การตรวจสอบสุขภาพประจำปีของพนักงาน

10. การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

11. สวัสดิการค่าเดินทาง

12. ค่าล่วงเวลา

13. การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ปาโชนา, 2564)

ซึ่งในด้านสวัสดิการของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้มีความรู้สึกรักในการทุ่มเททำงานต่อบริษัทมากขึ้น โดยสวัสดิการทั้ง 13 ข้อ เป็นตัวบ่งชี้ถึงการทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังทำให้องค์กรสามารถรักษากองทุนของพนักงานของตนให้ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้ยาวนานขึ้น โดยไม่มีการย้ายหรือออกจากบริษัทโดยไม่จำเป็น เพื่อให้บริษัทสามารถเจริญเติบโต และมีความมั่นคงยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการสวัสดิการ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อพนักงาน

และยังมีกระบวนการที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นใช้ที่เรียกว่า “โฮเร็นโซ” เป็นกระบวนการสื่อสารในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อแยกตามตัวแล้ว ประกอบไปด้วยดังนี้ คือ

1. โฮ ย่อมาจาก โฮโคะคุ หมายถึง การรายงาน ซึ่งเป็นการอัปเดตความคืบหน้าของงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบความคืบหน้าของงาน

2. เร็น ย่อมาจาก เร็นระคุ หมายถึง การแจ้งให้ทราบ เพื่อให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานนั้นได้รับทราบเมื่องานเกิดปัญหา หรือเมื่อมีใครจำเป็นต้องลาหยุด จะต้องแจ้งให้ทีมร่วมงานได้รับทราบซึ่งจะทำให้ไม่มีผลกระทบต่องานที่กำลังทำ

3. โซ ย่อมาจาก โซดัง หมายถึง การปรึกษาหารือ เมื่องานที่เราทำอยู่นั้นไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือไม่ทราบว่าแก้ปัญหายังไง จึงต้องมีการขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาที่มีระดับสูงกว่าตนขึ้นไป เพื่อลงความเห็นในเรื่องนั้น (วิรัช พจน์เสถียรกุล, 2563)

ซึ่งในกระบวนการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจึงมีการพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะใช้ปรัชญาในการบริหารงานและมีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถบริหารจัดการองค์กรของตนเองได้อย่างเป็นระบบเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการบริหารงานขององค์กร หรือบริษัทจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กร และการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นที่ให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรว่าเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันจึงต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร และมีการเจริญเติบโตมากยิ่งขึ้น (สุพิชฌาย์ แสงทอง, 2556) ในการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจะมีรูปแบบลักษณะใด หรือการควบคุมดูแลระบบไหน สิ่งนั้นล้วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรเป็นผู้กำหนด เพราะว่าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเพื่อให้องค์กรมีความอยู่รอด หรือมี

การพัฒนาล้วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรทั้งสิ้น และที่ขาดไม่ได้คือ บุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าล้วนมีความสำคัญอีกมิติหนึ่งที่ต้องมีเอาใจใส่ด้วยอย่างยิ่ง เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ดังนั้นการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยจึงมีแนวทางการบริหารงานหลายรูปแบบในแต่ละบริษัท หรือบริบทในแต่ละพื้นที่และที่สำคัญบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจรวมถึงการสร้างความมั่นคงให้เกิดต่อองค์กร เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทให้ปฏิบัติงานได้ยาวนานขึ้น โดยเฉพาะการวางแผน การตัดสินใจในองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นล้วนมีความเป็นระบบ มีความเป็นระเบียบตามหลักการที่ดีมีความโปร่งใสเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาในทางที่ดี และมีทรัพยากรบุคคลที่อยู่ปฏิบัติหน้าที่พร้อมกับการทุ่มเทให้บริษัทก้าวหน้าต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างชัดเจน

### ธรรมาภิบาลกับการส่งเสริมการบริหารงานที่ดี

ในรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไปส่วนใหญ่แล้วมีการศึกษาแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากมายเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร เพราะว่าการบริหารจัดการองค์กรส่วนใหญ่นั้นล้วนมีแนวทางเพื่อการพัฒนาและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อมีการศึกษามากขึ้นได้มีแนวคิดในหลักการบริหารจัดการที่เน้นผลประโยชน์ของคนหมู่มาก คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือที่เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาล” หมายถึงการปกครองที่เป็นธรรม ไม่ใช่แนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่การสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักการที่อยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2560) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน โดยครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดเป็นพลังที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมที่เข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ประเทศ (องค์การบริหารส่วนตำบลนิคมคำสร้อย, 2561) และมีการพัฒนาในด้านการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจ รัฐบาลโปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่กลไกและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาล และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ (องค์การบริหารส่วนตำบลจอมประทัด, 2559) รวมทั้งใช้หลักการปกครอง การบริหาร การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม (กองงานพัสดุ, 2560) ของประเทศที่กำลังพัฒนาโดยหลักการบริหารดังกล่าวช่วยให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในภาครัฐมากขึ้น เพราะการบริหารที่โปร่งใสล้วนทำให้ประเทศมีการพัฒนามากขึ้น ไม่มีการทุจริต หรือการคอร์รัปชันในซึ่งจะทำให้ไม่เกิดความเสียหายต่อประเทศอีกด้วย โดยหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลประกอบไปด้วย ดังต่อไปนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดเป็นที่ยอมรับของสมาคม และสมาชิก

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์สร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม

5. หลักความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

6. หลักความคุ้มค่า คือ ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2560)

ในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ หลักธรรมาภิบาล ได้มีการให้ข้อมูลที่แตกต่างกันถึงความหมายในหลักการที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 ข้อ นั้นมีความแตกต่างกันหลายความคิดเห็นและการสื่อความหมายอาจมีบางข้อที่ไม่เหมือนกัน และมีความแตกต่างกันซึ่ง (เทศบาลตำบลทุ่งทอง, 2562) ได้มีการให้ความหมายในหลักการต่าง ๆ ไว้ดังนี้ คือ

1. หลักนิติธรรม คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ทำตามอำเภอใจ ไม่ละเมิดกฎหมาย และการไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่น ถือนั่นในคุณธรรมความดีงาม ความถูกต้อง ทำนองคลองธรรม รวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจ และยึดมั่นในความสุจริตคุณธรรมที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต

3. หลักความโปร่งใส คือ ความถูกต้อง ชัดเจน ปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น รวมถึงการสร้างใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้ รวมทั้งการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงตรงไปตรงมาทันเวลา

4. หลักการมีส่วนร่วม คือ การให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญรวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็น เพื่อรับคำแนะนำมาร่วมวางแผนและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับสังคม

5. หลักความรับผิดชอบ คือ ความรับผิดชอบในงานของตน ความรับผิดชอบต่อภาระของตน รวมถึงการตระหนักและสำนึกในสิทธิในหน้าที่

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระดับบุคคล ความคุ้มค่าเทียบเคียงได้กับความประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

โดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น จะเน้นในเรื่องของความโปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพื่อเป็นการป้องกันการเกิดทุจริตต่อหน้าที่ เพราะว่าสังคมในปัจจุบันนี้การปฏิบัติหน้าที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารกิจการของภาครัฐเพราะภาพรัฐเป็นส่วนที่ช่วยผลักดันประเทศให้เกิดการมีเสถียรภาพ ซึ่งหลักความโปร่งใสจึงมีส่วนที่จะช่วยในการตรวจสอบจากภาครัฐว่า มีการบริหารกิจการไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่ แต่ในหลักการทั้ง 6 ข้อนี้จึงมีการช่วยขับเคลื่อนสังคม หรือภาครัฐให้น่าอยู่มากยิ่งขึ้น แต่ก็ยังมีความแตกต่างทั้งภาครัฐและเอกชนอยู่เพราะว่า การบริหารที่ดีต้องครอบคลุมทั้งภาครัฐและเอกชนด้วย ซึ่งในปัจจุบันองค์การเอกชนต่าง ๆ รวมทั้งองค์การในธุรกิจภาคบริการก็ได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารองค์การซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ รวมทั้งต่อผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เช่น เกิดความเชื่อมั่นในสายตานักลงทุนและต่อสังคมโดยรวมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน รวมถึงลดความเสี่ยงในการบริหารงาน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และพนักงาน เป็นต้น (सानิตย์ หนูนิล, 2559) สำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ต้องในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ (สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น, 2560) ต้องประกอบด้วยดังต่อไปนี้

1. ต้องร่วมมือกันบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไทยให้ดียิ่งขึ้น
2. ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
3. รู้หลักการและวิธีการในการใช้อำนาจ
4. ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามองค์ประกอบในการสร้างระบบการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดี ใน 4 ประการ คือ เชื่อว่าอำนาจสามารถแบ่งปันได้ มีกลไกการแบ่งปันอำนาจ มีกลไกการคานอำนาจ มีระบบตรวจสอบอำนาจ และการคานอำนาจ

ดังนั้น “หลักธรรมาภิบาล” จึงเป็นหลักการบริหารเพื่อยึดโยงกับสังคม สำหรับการสร้างความมั่นคงให้ทั้งภาครัฐ หรือภาคเอกชน(ธุรกิจ) เพื่อให้ชุมชนและสังคมอยู่ร่วมกัน รวมทั้งเป็นกลไกในการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้การจัดระเบียบให้สังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนมีการปฏิบัติที่ดี มีความโปร่งใส เพื่อให้เกิดการรับผิดชอบต่อสังคม โดยการสร้างสรรค์กิจกรรมในการมอบสิ่งที่ดีสู่สังคม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนในการดำเนินธุรกิจ หรือการเป็นผู้บริหารภาครัฐที่ไม่ควรทำการทุจริตในภาครัฐอย่างเดียว ควรทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในการดูแลทุกข์สุขของประชาชนผู้เป็นกลไกที่ได้ทำการเลือกสรรให้เข้าไปดำเนินการ หรือทำหน้าที่ตรงนั้นด้วยความจริงใจต่อประชาชน โดยทำงานได้อย่างสุดความสามารถเพื่อสังคม และประเทศชาติจะได้ที่น่าอยู่มากยิ่งขึ้น

## หลักธรรมาภิบาลกับการส่งเสริมในการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

จากการศึกษาข้อมูลในเบื้องต้นเกี่ยวกับบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทยนั้นซึ่งมีหลายบริษัทและดำเนินการบริหารแตกต่างกันออกไป ส่วนใหญ่บริษัทญี่ปุ่นนั้นใช้แนวทางการบริหารของตนเอง โดยเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ในการบริหารงานของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยได้มีการส่งเสริมในการบริหารงานโดยใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” อย่างไรบ้างนั้น โดยผู้เขียนได้ยกหลักธรรมาภิบาลขึ้นมาเปรียบเทียบกับดังนี้

1. หลักนิติธรรมกับการส่งเสริมการบริหารงานของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่น ซึ่งในการทำงานตามรูปแบบของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นนั้นมีกฎระเบียบและข้อควรรู้มากมาย โดยเริ่มตั้งแต่การก้าวเข้าไปทำงานจนถึงวัฒนธรรมการดื่มหลังเลิกงาน ด้วยความที่คนญี่ปุ่นจะเน้นการทำงานในลักษณะเป็นทีม ซึ่งมารยาทและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ (เลเวอเรจ, 2559) โดยคนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบค่อนข้างสูง หากมีใครที่ทำงานโดยฝ่าฝืนกฎที่บริษัทวางไว้อาจจะถูกมองว่าเป็นคนที่เข้ากับสังคมได้ยาก และยากที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี (จ็อบส์ตีปี, 2557) ซึ่งในวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่นมีระเบียบที่เคร่งครัดที่สุด คือ การเป็นคนตรงต่อเวลา โดยในการเข้างานควรจะเข้าให้ตรงเวลา อาจจะก่อนเวลาเล็กน้อยเพื่อทำการกิจส่วนตัวก่อนเริ่มงาน รวมถึงการนัดหมายกับคนญี่ปุ่น ควรจะไปให้ตรงเวลา ไม่ควรไปสายเด็ดขาด เพราะถ้าไปสายคนญี่ปุ่นมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (ซัชพล นิลกำแหง, 2561) และการบริหารงานของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นนั้น เป็นการบริหารที่เน้นการมีความเท่าเทียมกันของพนักงาน โดยใช้ผลงานเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะมีผลการประเมินผลงานบุคลากรในองค์กรที่ทำงานอยู่ หรือบริษัทที่ตนเองควบคุม เพราะมองว่าทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ระหว่างบุคคลและเพศหรือใช้หลักประชาธิปไตยในองค์กร (ปริณดา คงโนนกอก, 2560) โดยทุกคนมีหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายควรจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กร เพราะทุกคนเมื่อทำผิดกฎ หรือระเบียบของบริษัทแล้ว ก็ต้องยอมรับผิดในสิ่งที่ทำ ซึ่งหลักการดังกล่าวผู้เขียนมองว่าเป็นการใช้หลักนิติธรรมในการตัดสิน หรือพิจารณาได้อย่างเหมาะสมในการบริหารงานในรูปแบบของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่น ซึ่งต้องมีการจัดการอย่างเคร่งครัดเสมอโดยใช้วัฒนธรรมญี่ปุ่น

2. หลักคุณธรรมกับการส่งเสริมการบริหารงานของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่น โดยคุณธรรมเกี่ยวข้องกับความดีงาม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรถือปฏิบัติ และสำหรับการบริหารงานของบริษัทสัญญาชาติญี่ปุ่นมีการบริหารงานโดยใช้ระบบ “โฮเร็นโซ” เป็นการทำงานงานโดยใช้กระบวนการทางปรัชญา (วีรยุทธ พจน์เสถียรกุล, 2563) ซึ่งในการทำงานดังกล่าวนี้ เป็นการทำงานที่ทำให้มีประสิทธิภาพ โดยคำว่า “โฮ” หรือ “โฮดัง” เป็นการทำงานในด้านการรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของงานที่ทำ หรืองานที่ทำเสร็จสิ้นไปแล้ว ซึ่งในด้านของหลักการนี้เป็นการทำงานโดยใช้ความรอบคอบไม่ทำงานนอกเหนือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร เพราะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอในเรื่องของการ

ทำงาน ไม่ให้หลุดการควบคุม โดยปฏิบัติงานตามขั้นตอนเสมอ เพราะหลักการ “โฮตัง” นี้จะคอยควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานจนประสบความสำเร็จ หรือจบโครงการนั้น (เอ็ดมุนด์ วรรณยิ่ง, 2563) และในหลักการต่อมาคือ “เร็น” หรือ “เร็นระคุ” เป็นการทำงานโดยแจ้งให้ทราบสำหรับใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนี้ทุกคน เพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รู้รายละเอียดความเป็นมา ความคืบหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานออกมาในลักษณะที่ดี เพราะงานนี้เป็นการร่วมงานหลายส่วน หรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายคนทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องมีการแจ้งให้ทราบ ตั้งแต่เพื่อนร่วมงานไปถึงผู้บริหาร โดยการใช้หลักการนี้จะต้องไม่มีความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้อง เมื่อมีผู้ร่วมงานท่านใดจำเป็นต้องลาหยุด และต้องมีการแจ้งให้ทราบทันทีเพราะจะทำให้งานไม่มีข้อผิดพลาด หรือมีสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในงานนั้น จึงจำเป็นต้องทำงานประสานกันอยู่เสมอ โดยหลักการ “เร็นระคุ” นี้ช่วยให้การทำงานราบรื่นขึ้น และเป็นการทำงานโดยใช้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (มิไร แคมป์ส, 2562) ส่วนหลักการสุดท้ายคือ “โซ” หรือ “โซตัง” เป็นการทำงานโดยใช้การปรึกษาหารือ ซึ่งเมื่อการที่กำลังปฏิบัติอยู่เกิดปัญหา ต้องมีการขอคำปรึกษาจากผู้มีอำนาจเหนือตน หรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อช่วยแก้ปัญหาตรงนั้น หรืองานนั้นให้ได้รับการแก้ไข โดยกระบวนการดังกล่าวช่วยให้เกิดการทำงานอย่างมีขั้นตอน หรือกระบวนการในการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ตัดสินใจโดยพลการ เพราะจะทำให้งานเกิดความเสียหายได้ (เอมประภา นพวงศ์ ณ อยุธยา, 2562) เพราะไม่มีการปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ จำเป็นต้องใช้หลักการนี้ หรือเมื่อมีการตัดสินใจก็จะมีการใช้หลักการในการตัดสินใจที่ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ คือการตัดสินใจร่วมกันในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย คือ ผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการตัดสินใจในสิ่งที่ได้ผลได้ผลเสียต่อบริษัท

3. หลักความโปร่งใส กับการส่งเสริมการบริหารงานของบริษัทสัทยชาติญี่ปุ่น ในการบริหารงานแบบองค์กรญี่ปุ่นในด้านความโปร่งใส เพื่อให้ไม่เกิดการทุจริตภายในองค์กรจึงมีระบบการสับเปลี่ยนและโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานในแต่ละตำแหน่งเพื่อเป็นการป้องกันทุจริตภายในองค์กร (มณีกัญญา นากามัทสึ, 2564) เพราะในการทำงานองค์กรเมื่อพนักงานปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมนาน ก็อาจทำให้เกิดการสะสมความรู้ สะสมทรัพยากรหรืออำนาจมากขึ้น เป็นผลที่จะทำให้เกิดการทุจริตมีเพิ่มมากขึ้น และยังทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อเมื่อทำงานในสถานที่เดิม ๆ จึงจำเป็นต้องมีการให้ย้ายตำแหน่งงานในบริษัทได้ หรือทำงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถ (ปาโซน่า, 2564) โดยให้สามารถยังคงเก็บพนักงานของตนเองได้ เพื่อไม่ให้สูญเสียบุคลากรที่สำคัญไป ซึ่งยังครอบคลุมถึงการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปด้วย

4. หลักความมีส่วนร่วม กับการส่งเสริมการบริหารงานของบริษัทสัทยชาติญี่ปุ่น สำหรับการมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของบริษัทสัทยชาติญี่ปุ่นนั้น ได้มีการใช้หลักการที่เรียกว่า “Nemawashi” คือ การให้พนักงานในบริษัทได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกของความ

คิดเห็นภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องของงานได้อย่างเต็มที่ (เจแปนนิส จ๊อบ, 2560) ซึ่งในการใช้หลักการนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร หรือบริษัทที่ตนเกี่ยวข้อง เป็นการห้ามติดรุ่มกันในเรื่องของความรู้โดยใช้การแสดงออก (ปราโมทย์ พัฒนา, 2557) และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ชาวญี่ปุ่นจึงใช้การวางแผน หรือการทำงานที่เป็นทีม เพราะมองว่าบนพื้นฐานความมีประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลในประเด็นการประเมินผลงานที่สำคัญ ๆ คือ ทักษะคิดในการทำงาน การมาทำงานตรงเวลา ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานนอกเหนือไปจากความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย (ปริณดา คงโนนกอก, 2560) ซึ่งในการแสดงออกในลักษณะนี้ ชาวญี่ปุ่นมองว่า การทำงานเป็นทีมที่ใช้การมีส่วนร่วม และสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วได้ร่วมทั้งเป็นการประหยัดเวลาดีกว่าการทำงานโดยไม่มีจุดมุ่งหมาย เพราะเมื่อทำงานโดยขาดการมีส่วนร่วมประสิทธิภาพของการทำงานก็จะไร้ประโยชน์ด้วย

5. หลักการรับผิดชอบ กับการส่งเสริมการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ในหลักการรับผิดชอบนั้นซึ่งผู้เขียนมองว่า ในการรับผิดชอบของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยนั้น เมื่อเข้ามาขยายกิจการในประเทศไทยก็ต้องมีการรับผิดชอบต่อสังคมบ้าง โดยเฉพาะการให้อะไรคืนแก่สังคมเช่น การทำกิจการรักษาสีสิ่งแวดล้อม หรือการตั้งมูลนิธิเพื่อสังคม เป็นต้น แต่เมื่อมีวิกฤตการณ์โควิด บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นช่วยอย่างไรบ้างนั้น ซึ่งผู้เขียนมองว่าอาจช่วยพนักงานที่ได้รับผลกระทบก่อน หากมีการหยุดงาน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องบริษัทญี่ปุ่นได้ช่วยในด้านสนับสนุนเงินชดเชยธุรกิจรวมถึงแรงงาน (สุดปรารถนา ดวงแก้ว และรัตติยา ภูละออ, 2563) ให้สามารถดำรงชีวิตต่อไปได้ หรือหากจะรับผิดชอบในด้านสวัสดิการของพนักงาน ก็เป็นการรับผิดชอบโดยนิตินัยอยู่แล้ว โดยประกอบไปด้วย 1. การประกันสุขภาพ 2. โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ 3. ท่องเที่ยวประจำปีและเลี้ยงสังสรรค์ในเทศกาลต่าง ๆ 4. ชุดเครื่องแบบพนักงาน 5. สวัสดิการด้านภาษา 6. เบี้ยขยัน 7. ค่าตำแหน่ง 8. โบนัสประจำปี 9. การตรวจสุขภาพประจำปีของพนักงาน 10. การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 11. สวัสดิการค่าเดินทาง 12. ค่าล่วงเวลา 13. การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ปาโซน่า, 2564) ก็ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการในด้านของหลักความรับผิดชอบต่อพนักงาน และสังคมที่ควรจะได้รับ เป็นต้น

6. หลักความคุ้มค่า กับการส่งเสริมการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งในหลักของความคุ้มค่านี้ การมองลักษณะของเรื่องนี้ย่อมมีความแตกต่างจากชาวญี่ปุ่นอย่างชัดเจน เพราะเวลาเราทำงาน เมื่องานออกมาดีเรามากจะคิดว่า งานนี้ประสบความสำเร็จดีมาก แต่เมื่อมองในมุมของชาวญี่ปุ่นแล้ว จะมองที่ผลสำเร็จของงานอย่างเดียวไม่ได้ต้องมองกระบวนการเริ่มต้น รวมไปถึงระหว่างดำเนินการ และความสำเร็จของงานไปที่จะจุด (กันตธร วรรณวล, 2561) ความคุ้มค่าในหลักการของญี่ปุ่นสิ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ คือ การทำงานให้คุ้มค่ากับค่าจ้างของบริษัทที่ได้จ้างในการทำงาน ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้จึงเป็นเรื่องของการ

เข้างานให้ตรงเวลา รวมไปถึงการเลิกงานช้า เพราะวัฒนธรรมในประเทศญี่ปุ่น การเลิกงานคือจะจ้องกลับหลังจากเจ้านายหรือหัวหน้า ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทยบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่ได้ซีเรียสกับเรื่องนี้มากเท่าไร เมื่อถึงเวลากลับก็สามารถบอกหัวหน้าให้ทราบก่อนกลับ (ชัชพล นิลกำแหง, 2565) เพื่อมารยาทที่ดีในการทำงาน เพราะถือว่าเป็นมารยาทในสังคมของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งการทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นนั้นต้องมีความอดทนสูง เพราะต้องยอมรับความกดดันในเรื่องของงานให้ได้ เพื่อจะได้ไม่เกิดความเสียหายกับตัวงาน พยายามใช้หลักการและเหตุผลตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้มากที่สุด (จิอบส์ตีปี, 2557) เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการจ้างงานในบริษัท

ดังนั้นธรรมชาติกับการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย นั้นมักจะใช้หลักการบริหารในรูปแบบของบริษัทแม่ในญี่ปุ่นรวมถึงการประยุกต์ใช้หลักการทำงานของคนไทยที่ทำงานร่วมด้วยเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการใช้หลักธรรมชาติในบางครั้ง อาจจะเป็นแนวทางแบบญี่ปุ่น ทั้งการทำงานโดยใช้หลักปรัชญา เช่น “หลักโฮเร็นโซ” หรือรวมไปถึง หลักการ “เนมาวาชิ” เป็นต้น โดยกระบวนการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมักเน้นให้พนักงาน หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รู้ถึงการมีกฎระเบียบ มีหลักการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อการทำงานของบริษัทและพร้อมทุ่มเท รวมทั้งเติบโตไปพร้อม ๆ กัน

## สรุป

สำหรับธรรมชาติกับการบริหารงานที่ดีของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมชาตินั้น ผู้เขียนได้สรุปไว้ดังนี้ คือ การบริหารงานโดยหลักนิติธรรม มีการบริหารโดยใช้วัฒนธรรมหรือกฎระเบียบในที่ยึดมั่นในการทำงาน คือ “เวลา” เพราะเวลาเป็นเครื่องรับรองว่าบุคคลนั้นมีคุณภาพ โดยเวลาจะเป็นเครื่องพิสูจน์ และมีการกำหนดการทำงานที่เป็นการเฉพาะ คือ การทำงานโดยใช้หลักคุณธรรมเป็นการสนับสนุน เมื่อปฏิบัติงานได้มีคุณภาพ ก็จะมีการประเมินอยู่เสมอ ส่วนในเรื่องความโปร่งใสบางบริษัทจัดให้มีการ เปลี่ยนตำแหน่งเพื่อป้องกันการทำทุจริต รวมถึงเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปในตัวด้วย และช่วยให้ไม่เกิดการสะสมทรัพยากร หรืออำนาจในการก่อทุจริตในองค์กรในส่วนนั้น ซึ่งในส่วนของการมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นก็มีความสำคัญ เพราะให้มีการใช้ระบบ “เนมาวาชิ” เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยแสดงความคิดเห็น โดยไม่ใช้อคติในเรื่องส่วนตัวในการหาทางออกต่อองค์กร เพื่อให้เกิดการใช้ความรู้อย่างเต็มความสามารถต่อองค์กร และในส่วนของการรับผิดชอบนั้น ได้มีการใช้สวัสดิการในการเข้าไปดูแล เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรให้เกิดการเจริญเติบโต มีการตั้งมูลนิธิช่วยเหลือสังคมไปพร้อมกับการตอบแทนสังคม ในหลักความคุ้มค่า มีการใช้ทรัพยากรที่เป็นพนักงาน หรือสิ่งแวดล้อมอย่างจำกัด มีการพิจารณาในทุก ๆ มิติ เพื่อให้สังคมน่าอยู่ขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2560). *หลักธรรมาภิบาล*. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2564. จาก [https://www.dsd.go.th/Content/upload/Hilight/File/487/487\\_File\\_Good%20governance\\_27032558131956\\_.pdf](https://www.dsd.go.th/Content/upload/Hilight/File/487/487_File_Good%20governance_27032558131956_.pdf).
- กองงานพัสดุ. (2560). *หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)*. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2564, จาก [http://procurement.kmutnb.ac.th/filedownload.ashx?dbtable=KNOWLEDGEBASE&keycolumn=KNOWLEDGEBASE\\_ID&keyvalue=58&filecolumn=FILE\\_BYTES&filename=หลักธรรมาภิบาล-10-ประการ.pdf](http://procurement.kmutnb.ac.th/filedownload.ashx?dbtable=KNOWLEDGEBASE&keycolumn=KNOWLEDGEBASE_ID&keyvalue=58&filecolumn=FILE_BYTES&filename=หลักธรรมาภิบาล-10-ประการ.pdf).
- กันตธร วรณวสุ. (2561). *อนาคตขององค์กรญี่ปุ่นต้องเริ่มจากการทำให้คนญี่ปุ่นและคนไทยเข้าใจซึ่งกันและกัน*. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2564. จาก [https://meeit.biz/article/with-01-jp-tr\\_th/](https://meeit.biz/article/with-01-jp-tr_th/).
- จ๊อบส์ดีบี. (2562). *เทคนิคการทำงานกับเพื่อนร่วมงานชาวญี่ปุ่น*. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2564. จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/ทำงานกับคนญี่ปุ่น/>.
- เจแปนนิส จ๊อบ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ควรรู้ในการทำงาน*. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2564. จาก <https://th.japanese-jobs.com/articles/21>.
- ซัชพล นิลกำแหง. (2561). *การทำงานและมารยาทในบริษัทญี่ปุ่น*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <https://www.ideaboy.co.th/article/9>.
- เทศบาลตำบลทุ่งทอง. (2562). *หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)*. สืบค้น 28 มกราคม 2564, <http://www.tungtong.go.th/UserFiles/Image/2019/thammaphiban6>.
- ปราโมทย์ พัฒนา. (2557). *ความคิดจิตใจญี่ปุ่น 5 “Nemawashi”*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <http://japanfavor.blogspot.com/2014/06/the-japanese-mind-5Nemawashi.hTml>.
- ปริณดา คงโนนกอก. (2560). *ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาโซน่า. (2564). *วัฒนธรรมบริษัทญี่ปุ่น*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. <https://pasona.co.th/News-and-articles/article-39/>.
- มณีกัญญา นากามัทสึ. (2564). *การจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย* (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.

- มิไรแคมปัส. (2562). *ทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสื่อสารแบบ HORENSO*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก [https://miraicampus.com/190814\\_horenso/](https://miraicampus.com/190814_horenso/).
- เลเวอเรจส์. (2559). *วัฒนธรรมการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <https://we-xpats.com/th/guide/as/jp/detail/6672/>.
- วีรยุทธ พจน์เสถียรกุล. (2563). *การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/japanese-corporate-5.html>.
- สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น. (2560). *ลักษณะของธรรมาภิบาล*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <https://kkhdc.moph.go.th/intro/tammapijan.php>.
- सानิตย์ หนูนิล. (2559). *ธรรมาภิบาลในองค์การภาคเอกชน : ธุรกิจภาคบริการ*. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย*, 36(2), 57-76.
- สุดปรารถนา ดวงแก้ว และรัตติยา ภูละออ. (2563). *ส่งมาตรการญี่ปุ่น ช่วยลูกจ้างอย่างไรในวิกฤติโควิด-19*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <https://www.tcijthai.com/news/2020/30/labour/10425>.
- สุพิชฌาย์ แสงทอง. (2556). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 8(2), 67-85.
- องค์การบริหารส่วนตำบลจอมประทัด. (2559). *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก [http://www.jompratud.go.th/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=158&Itemid=111](http://www.jompratud.go.th/site/index.php?option=com_content&view=article&id=158&Itemid=111).
- องค์การบริหารส่วนตำบลนิคมคำสร้อย. (2561). *หลักธรรมาภิบาลในองค์กร*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <http://nikhomsao.go.th/wp-content/uploads/2018/06/หลักธรรมาภิบาลในองค์กร.pdf>.
- อรณัส จิโนวัฒน์. (2557). *คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- एमप्रकाश नवगुप्ता. (2562). *Ho Ren So เคล็ดลับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแบบ TNI*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <https://www.tni.ac.th/home/news/55/detail>.
- เอี่ยมพร วรรณยิ่ง. (2563). *ปรัชญาของคนญี่ปุ่นที่ช่วยพัฒนาการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องให้ราบรื่น*. สืบค้น 28 มกราคม 2564. จาก <https://th.hrnote.asia/tips/ho%E5japanese-communication-philosophy/>.

## ธรรมาภิบาล : พัฒนาสังคมไทยอย่างไรให้ยั่งยืน\*

GOOD GOVERNANCE : HOW TO DEVELOP THAI SOCIETIES TO PERMANENCY



พระครูปลัดธวัชชัย ธวาชยเมธี (มั่งมีเพชร)

Phrakrupalad Thawatthai Dhawatjayamedhi (Mungmeepet)

วัดโพธิ์ทอง จังหวัดพิษณุโลก

Wat Phothong, Phitsanulok Province

E-mail: mankind1990@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นแนวทางการสำคัญที่รัฐบาลได้นำมาใช้ในการจัดระเบียบให้สังคมและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เพื่อช่วยป้องกันแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาหรือวิกฤตต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในการบริหารงาน ควรกำหนดนโยบายการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในการบริหารงานให้ชัดเจน โดยเน้นการวิเคราะห์จากปัญหาของหน่วยงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในการบริหารงาน

**คำสำคัญ:** ธรรมาภิบาล; พัฒนาสังคมไทย; ยั่งยืน

### Abstract

This article aimed to present the concept of good governance or good governance. It is an important approach that the government has adopted in order to organize society and people to coexist peacefully. To help prevent, solve or alleviate various problems or crises, economically, socially, and politically. management and environment that occurred or will occur in the future, government agencies and government officials, both central and provincial must use the implementation of good governance in administration. The policy of implementing good governance should be clearly defined in the

---

\*Received June 16, 2022; Revised July 1, 2022; Accepted July 2, 2022

administration. Emphasis is placed on analysis of problems of the organization in order to determine goals and strategies for implementing good governance in management.

**Keywords:** Good Governance; Thai Society Development; Sustainability

## บทนำ

นับจากปีพุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ปัญหาและผลกระทบหลักที่ประเทศไทยได้รับมากที่สุด นั่นคือ ภาพลักษณ์ หรือมุมมองของชาวต่างชาติ (นายทุนต่างชาติ) ที่มององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย เป็นองค์กรที่ไร้ประสิทธิภาพ ขาดความน่าเชื่อถือ ขาดหลักธรรมาภิบาล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานใน ภาครัฐราชการ ที่มีปัญหาด้านการหย่อนประสิทธิภาพ (สมบูรณ์ ศิริสรธรศิริ, 2562) และปัญหา ด้านการเมืองในประเทศ รัฐบาลในแต่ละสมัย จึงมีนโยบายในการพัฒนาประเทศเพิ่มมากขึ้นใน ทุก ๆ ด้าน และมีความจำเป็นต้องไปกู้ยืมเงินตราจากต่างประเทศ เพื่อนำมาลงทุน และพัฒนา ประเทศ ทั้งในระบบสาธารณูปโภค ระบบสาธารณะต่าง ๆ ที่มองว่าเป็นการนำไปเพื่อแก้ไข ปัญหาความเดือดร้อนในด้านความจำเป็นขั้นพื้นฐานให้กับประชาชนในประเทศ และในการกู้เงิน มาลงทุนนั้น ทั้งรัฐบาลหรือเอกชน ต้องทำข้อตกลงร่วมกันกับต่างชาติ โดยในข้อสัญญาความ ร่วมมือต่าง ๆ ล้วนต้องให้มีเรื่องของการนำ “หลักธรรมาภิบาล” มาอยู่ในข้อประกันสัญญา ใน ข้อตกลงด้วยทั้งสิ้น

ซึ่งเหตุผลดังกล่าวทำให้เกิดความตื่นตัวในทั่วทุกองค์กรทุกภาคส่วน ในการพยายามหา วิธีการ แนวทาง รูปแบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพยายามในการสร้าง “หลักธรรมาภิบาล” ให้ เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนขององค์กร และการนำ “หลักธรรมาภิบาล” มาประยุกต์ให้เกิด “ธรรมาภิ บาล” ใช้ในภาครัฐราชการ ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการบริหารประเทศ ที่มีปัญหาในการบริหาร จัดการทั้งในเชิงระบบ และในการปฏิบัติงานมากที่สุด ที่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมี ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจาย อำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของส่วนราชการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องนำแนวทางวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้เป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การ เปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสมของ ภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ จึงมีการตราพระราชกฤษฎีกา กำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการในการปฏิบัติงานราชการ และการสั่งการ ให้ส่วนราชการและข้าราชการ ได้ปฏิบัติในการกำหนดหลักการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความประสงค์จะให้ใช้บังคับกับส่วนราชการ ในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับของราชการ ฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้น และมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม (ปธาน สุวรรณมงคล, 2558).

ปัญหาการพัฒนาประเทศไทยพยายามแก้ไข แต่ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยถึงเป้าหมายตลอดทั้งนี้หวังว่าสังคมทุกหย่อมหญ้าในประเทศได้อยู่ดีมีสุข เช่นการคุ้มครองทางสังคม คนยากจน และกลุ่มเปราะบาง การลดการตายก่อนวัยอันควรจากโรคไม่ติดต่อ สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี ยังขาดหลักประกันว่าเด็กทุกคนจะสำเร็จการศึกษาพื้นฐานทุกระดับที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่มีค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ยังขาดหลักประกันว่าผู้หญิงจะมีส่วนเป็นผู้นำในทุกระดับของการตัดสินใจในทางการเมือง เศรษฐกิจ และภาค ขาดการพัฒนาผลิตภาพ การสร้างงานที่สมควร การเป็นผู้ประกอบการ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ SME เข้าถึงบริการทางการเงินยาก ยังมีการกีดกันทางอายุ เพศ ความบกพร่องทางร่างกาย เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ แหล่งกำเนิด ศาสนา หรือสถานะทางเศรษฐกิจหรืออื่น ๆ ยังขาดวิธีการอำนวยความสะดวกในการอพยพและเคลื่อนย้ายคนให้เป็นไปด้วยความสงบ ปลอดภัยเป็นไปตามระเบียบ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงการดำเนินงานตามนโยบายด้านการอพยพที่มีการวางแผนและการจัดการที่ยังขาดบูรณาในมาตรการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ ความรุนแรงทุกรูปแบบและ อัตราการตายที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การจัดเอกสารทางการสำหรับผู้ตกสำรวจกินเวลา ขาดการส่งเสริมการพัฒนา การถ่ายทอด และการเผยแพร่เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ขาดการสนับสนุนเสริมสร้างขีดความสามารถที่มีประสิทธิภาพและเพื่อสนับสนุนแผนระดับชาติที่จะดำเนินงานในทุกเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงผ่านทางความร่วมมือแบบพหุภาคี (ธัชไท กิริติพงศ์ไพบูลย์ และ กระทรวงการต่างประเทศ.14 มกราคม 2565) จากที่ได้อธิบายมาข้างต้นจะพบว่าภาครัฐมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนและให้เกิดประสิทธิภาพแก่การดำเนินงานของภาครัฐ

### นิยามคำว่า “ธรรมาภิบาล”

ธรรมาภิบาล หรือ Good Government เป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์ (Political Science) รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) หรือบริหารรัฐกิจ ซึ่งเป็นแนวความคิดในเชิงนามธรรมหรือสัจกับทางการเมือง (political concept) เช่นเดียวกับคำว่า ความยุติธรรม (Justice) สิทธิ (right) เสรีภาพ (liberty) ประชาธิปไตย (democracy) เป็นต้น

ในศตวรรษที่ผ่านมา นักวิชาด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ได้มองว่า ธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหาร (ผู้บริหารยุคใหม่) ที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจนและมีการแข่งขันเพื่อการจัดการหรือการบริหารที่ดีขึ้น (ดวงตา ราชาอาษา, 2558) ตลอดจนแนวคิดนี้ได้ขยายไปถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการบริหารจัดการภาครัฐอีกด้วย

ด้วยเหตุที่ ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้าใจได้ไม่ถนัดนัก เพราะต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงตัวโครงสร้างของสถาบันการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ที่ซับซ้อนในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วการสื่อสารที่ทำได้ด้วยปลายนิ้วสัมผัส ก็รู้ข่าวไปทั่วโลก ดังนั้น ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐที่เกิดคุณธรรม จริยธรรมที่พึงามในสังคมสำหรับการพัฒนาประเทศธรรมาภิบาลจึงเป็นมากกว่านโยบายชุดหนึ่งที่ไม่สามารถนำประยุกต์ได้ทันทีเหมือนนโยบายทั่ว ๆ ไป นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายคนได้แปลความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

ธรรมาภิบาล หมายถึง การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี เพื่อประกันว่าองค์กรจะไม่มี การฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ เป็นลักษณะความสัมพันธ์ วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน ทั้งในส่วนที่เป็นการดำเนินการ ในฐานะปัจเจกบุคคล และที่เป็นการดำเนินการในลักษณะที่เป็นสถาบันรวมถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพของการจัดการปกครอง และการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา และความเจริญของชาติ เป็นระบบโครงสร้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2544) และเป็นกรอบในการบริหารจัดการองค์กรต่างๆ ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีก็เรียกว่า Bad Governance

จากความหมายข้างต้น ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีประสิทธิภาพ เน้นการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของสังคม ให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรมทั้งในความคิดและการปฏิบัติ มีจุดหมายเดียวกัน มีความเสมอภาค รับผิดชอบ โปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

## แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้น ในมุมมองตะวันตกอาจสะท้อนได้จากหลักการปกครองที่เกิดจากแนวคิดของนักปราชญ์คนสำคัญ เช่น เพลโต อริสโตเติล ที่ได้กำหนดมาตรฐานวัดความดีของรัฐต่าง ๆ โดยกำหนดมาตรฐานในการวัดถึงระบบการปกครองและมาตรฐานด้านคุณธรรมต่าง ๆ ของนักปกครองที่มีจุดมุ่งหมายในการใช้อำนาจเพื่อประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งสะท้อนถึงผู้ปกครองจะต้องมีหลักธรรมที่ใช้ในกำกับพฤติกรรมของตนเองและพฤติกรรมในการปกครอง สำหรับแนวคิดจากมุมมองของนักปรัชญาตะวันออกนั้น แนวคิดของขงจื้อ ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ได้วางรากฐานของการนาระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ โดยมองว่านักปกครองจะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ มีความเสียสละ และในมุมมองของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเป็นการให้ความสำคัญกับภาระความรับผิดชอบ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2559) ธรรมาภิบาลยังเป็นคุณลักษณะสำคัญและคุณภาพของการทำงานในหน่วยงานของรัฐภายใต้การปกครองแบบประชาธิปไตยและภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) (Chapman, 2000)

นอกจากนี้ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของธรรมาภิบาลไว้ว่า นับตั้งแต่สมัยของ Plato และ Aristotle และนักคิดอีกเป็นจำนวนมากได้พยายามค้นหารูปแบบของการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่มีการสรุปความหมายและขอบเขตที่ชัดเจนของการปกครองที่ดี อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบการปกครองที่ดีเกิดขึ้นในสมัยสงครามโลก ครั้งที่ 2 เริ่มจากการเปลี่ยนมาเป็นการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบตะวันตกของประเทศที่ได้รับเอกราชอาณานิคม โดยสามารถที่จะฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายภายหลังสงคราม การปกครองดังกล่าวได้อาศัยการบริหารซึ่งได้ใช้ร่วมกับแนวคิดระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้นมีการเมืองที่เป็นกลางมีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ และมีการผสมผสานกับกับระบบคุณธรรมจริยธรรม อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองของ Weberian มีลักษณะที่ซับซ้อนและเป็นเรื่องยากที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้และการปฏิบัติ (รัชวรรณ กาญจนปัญญาคม, 2546)

นอกจากนี้ การขยายตัวของระบบราชการทำให้ระบบการบริหารงานเกิดปัญหาและขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นอกจากนี้ โครงสร้างของระบบราชการทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดช่องทางบิດเบียนการใช้อำนาจและเกิดการคอร์รัปชัน นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า แนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและมีการปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลานี้เองได้มีองค์การระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน และพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ที่ดี หรือที่เรียกว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” ซึ่งเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงกันมากในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1980 ถึง ค.ศ.1990 (สถาบันพระปกเกล้า, 2545) โดยมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่ง ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการพัฒนาตามแนวความคิดโลกาภิวัตน์ หรือลัทธิเสรีนิยมใหม่ ซึ่งหมายถึง ระบบการเมืองที่ใช้สำหรับการบริหารของรัฐโดยเน้นอยู่ที่การบริหารภายใต้ระบอบประชาธิปไตยแบบเสรีนิยม ซึ่งมีหน้าที่ปกป้องสิทธิมนุษยชนของประชาชน โดยต้องอาศัยหลักการบริหารภาครัฐที่มีความเข้มแข็ง ปราศจากการทุจริต และมีการบริหารที่ตรวจสอบได้ เป็นหลักการที่สำคัญอย่างหนึ่ง สำหรับนโยบายขององค์การระหว่างประเทศหลาย ๆ องค์การที่ให้ความช่วยเหลือประเทศที่กำลังพัฒนาในรูปแบบของการให้เงินช่วยเหลือ (Cheung & Scott, 2001)

สำหรับธรรมาภิบาลสมัยใหม่นั้น ได้ถูกให้ความสำคัญอย่างมากโดยธนาคารโลก นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 ที่เน้นไปที่ธรรมาภิบาลด้านเศรษฐกิจ และให้ความสำคัญเรื่อยมา และให้ความสำคัญอย่างมากในช่วงปลายศตวรรษที่ 1990 โดยธนาคารโลกเห็นว่าธรรมาภิบาลจะเป็นพาราไดม์ใหม่สำหรับการพัฒนาประเทศ (New Paradigm of Governance) โดยมีขอบเขตครอบคลุม 4 ด้าน คือ 1) การปรับปรุงการจัดการภาครัฐ 2) การทำให้เกิดความมั่นใจในการบริหารงานภาครัฐและเอกชนว่ามีการบริหารงานที่มีการรับผิดชอบ 3) การสร้างกรอบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาประเทศ และ 4) การส่งเสริมให้มีความโปร่งใสและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลได้ถูกธนาคารโลกนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งประเทศที่พัฒนาและประเทศกำลังพัฒนาในด้านเศรษฐกิจและสังคม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาความยากจน โดยนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ร่วมกับมิติทางการเมือง นอกจากนี้ยังนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับมิติทางด้านการบริหารงานภาครัฐในทุกภาคส่วน

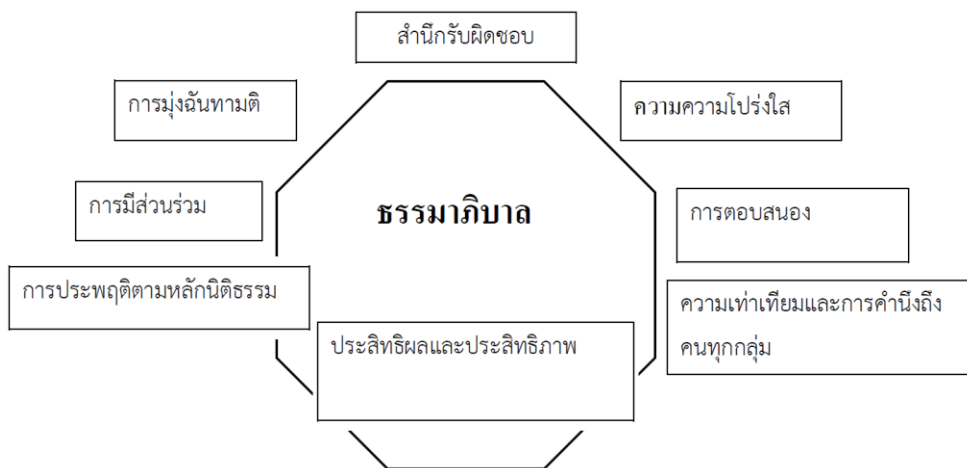
สำหรับประเทศไทย แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้เข้ามาแพร่หลายภายใต้บริบทโลก ซึ่งมีการบัญญัติศัพท์ขึ้นมาหลายคำ อาทิ ธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย รัฐธรรมนูญ ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี การปกครองโดยธรรม กรอบการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล (Cooperate Government) เป็นต้น ซึ่งมีการตกลงโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2542 ให้ใช้คำว่า ระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้ให้ความหมายไปในทางบริหารราชการเพื่อให้แตกต่างไปจากบรรษัทภิบาล และมีกฎหมาย 2 ฉบับที่เป็นพัฒนาการของธรรมาภิบาลในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ได้แก่ กฎหมายฉบับแรกที่ยกมารองรับคือ “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542” และฉบับที่สอง ได้แก่ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธี การบริหารราชการที่ดี พ.ศ.2546” โดยกฎหมายทั้งสองฉบับมีเป้าหมายเพื่อบรรลุผลลัพธ์ของการบริหารราชการแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลนั้นนับได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญของการปกครองมาตั้งแต่อดีต โดยปรากฏในคำสอนของหลักศาสนา แนวคิดของ

นักปราชญ์นักปรัญญาการเมืองสมัยโบราณ ที่ได้นำเสนอแนวคิดหลักการบริหารที่ดีหรือหลักการธรรมาภิบาลมาใช้ในการปกครอง และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบสังคม เพื่อสังคมทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องชอบธรรม

### หลักการเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการที่ดีอาจประกอบไปด้วยหลักการสำคัญหลายประการ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วย 8 หลักการ ตามองค์การสหประชาชาติ คือ การมีส่วนร่วม การมุ่งฉันทามติ สำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่ม การคำนึงถึงคนทุกกลุ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ลดจำนวนการทุจริตลง แนวคิดของชนกลุ่มน้อยได้รับการคำนึงถึง มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อ่อนแอในสังคม และตอบสนองความต้องการของสังคมในปัจจุบันและอนาคต ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีขององค์การสหประชาชาติ

ที่มา: รัชยา ภักดีจิตต์, 2557.

หลักการดังกล่าวอธิบายได้ว่า

**1. สำนึกรับผิดชอบ (Responsibility)** การยอมรับผิดเป็นกุญแจสำคัญของธรรมาภิบาล ไม่เพียง สถาบันของรัฐ แต่ภาคเอกชนและองค์กรประชาสังคมต่าง ๆ ต้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใครจะสำนึกรับผิดชอบต่อใครนั้นขึ้นกับการตัดสินใจ หรือการกระทำว่าเป็นเรื่องภายในหรือภายนอกองค์กรหรือสถาบัน โดยปกติองค์กรหรือสถาบันจะสำนึกรับผิดชอบต่อผู้อื่นซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือการกระทำนั้น ๆ สำนึกรับผิดชอบไม่สามารถบังคับใช้ได้ โดยปราศจากการมีความโปร่งใส การมีส่วนร่วมและนิติธรรม

**2. ความโปร่งใส (Transparent)** หมายถึง การตัดสินใจที่ดำเนินไปแล้วและการนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ซึ่งหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลและสามารถให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและ บังคับใช้นโยบายหรือแผนเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง นอกจากนี้ยังหมายถึงข้อมูลมีเพียงพอที่จะให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าถึง และการเข้าถึงต้องง่าย ข้อมูลต้องอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย หรือการใช้สื่อต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย

**3. การตอบสนอง (Responsive)** ธรรมชาติของรัฐบาลยังต้องให้มีการดำเนินการและมีกระบวนการที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในเวลาที่เหมาะสม

**4. ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่ม (Equitable and Inclusive)** ความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม ขึ้นอยู่กับการประกันว่าสมาชิกทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและมีที่ยืนในสังคม และไม่รู้สึกรังเกียจถูกกีดกันออกไปจากกระแสหลักของสังคม นั้นหมายความว่า กลุ่มทุกกลุ่มโดยเฉพาะผู้ที่มีความอ่อนแอที่สุด มีโอกาสที่จะปรับปรุงหรือคงความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา

**5. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effective and Efficient)** ของรัฐบาล หมายถึง กระบวนการและสถาบันที่ก่อให้เกิดผลที่บรรลุความต้องการของสังคม โดยการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีเรื่องของการประหยัดแต่ไม่ตระหนี่ แนวคิดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในบริบทของรัฐบาล ยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และการปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วย

**6. การปฏิบัติตามหลักนิติธรรม (Follow the Rule of Law)** หลักการสำคัญคือการดำเนินการต่าง ๆ ต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายเพื่อปกป้องคุ้มครองสิทธิมนุษยชนโดยเฉพาะชนกลุ่มน้อย การมีความยุติธรรมในการบังคับใช้กฎหมายและการมีกระบวนการยุติธรรมที่เป็นอิสระไม่ถูกก้าวก่ายจากฝ่ายใด ๆ

**7. การมีส่วนร่วม (Participatory)** การมีส่วนร่วมทั้งชายหญิงเป็นสิ่งสำคัญของรัฐบาล การมีส่วนร่วมอาจเป็นได้ทั้งทางตรงหรือโดยผ่านสถาบันกลางหรือผู้แทน อย่างไรก็ตามประชาธิปไตยแบบตัวแทนก็ไม่ได้หมายความว่า กลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคมจะได้รับการผนวกเข้าไปประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น การมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลจากทุกกลุ่มและมีการดำเนินการให้เกิดขึ้นจริง นั้นหมายความว่ารวมถึงเสรีภาพในการรวมกลุ่ม ก่อตั้งสมาคม แสดงออกและจัดตั้งประชาสังคม

**8. การมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented)** ในสังคมหนึ่งผู้คนจำนวนมากมีความเห็นที่แตกต่างกัน หลักการหนึ่งของรัฐบาลจึงเป็นเรื่องของการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยใช้คนกลางในระหว่างคนที่มีความสนใจแตกต่างกันในสังคม เพื่อนำมาสู่การเกิดฉันทามติในสิ่งที่เป็นประเด็นที่ดีที่สุดในความสนใจของชุมชนทั้งหมด และวิธีที่จะบรรลุฉันทามติ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดที่กว้างไกลและเวลาในเรื่องที่ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนของ

มนุษย์ และจะบรรลุได้อย่างไร สิ่งนี้จะเกิดได้จากการมีความสนใจในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และบริบททางสังคมของสังคมหรือชุมชนอื่น ๆ ด้วย

การบริหารจัดการที่ดี ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญหลายประการ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรที่นำมาใช้ หลักการที่มีผู้นำไปใช้เสมอคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมุ่งฉันทามติ การมีสำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่มหรือพหุภาคี และการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม แต่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี นั้นได้ระบุไว้ 6 หลักการดังกล่าวมาแล้ว และกลายเป็นหลักการสำคัญที่มีการนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างกว้างขวางอยู่ในปัจจุบันนี้ แต่ก็มีคำถามว่าหลักการต่าง ๆ นี้หมายถึงอะไร แล้วจะทราบได้อย่างไรว่า มีการบริหารจัดการที่ดีแล้วหรือยัง มีมากหรือน้อย ต้องปรับปรุงอะไรอีกบ้าง คำตอบที่อาจเป็นไปได้ก็คือการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อผู้ใช้จะได้เข้าใจและนำไปใช้ตรวจสอบตนเอง และผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้

ธรรมาภิบาลอาจประกอบไปด้วยหลักการต่าง ๆ มากมายแล้วแต่ผู้ที่จะนำไปใช้และจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากัน และในบริบทของประเทศ บริบทของหน่วยงาน หลักการใดจึงจะเหมาะสมที่สุด สำหรับประเทศไทยแล้ว เนื่องจากได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บนหลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบ ด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และ “หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

2. หลักคุณธรรม (Ethics) ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทรมานมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการคอร์รัปชันหรือมีคอร์รัปชันน้อยลง คอร์รัปชันหรือการฉ้อราษฎร์บังหลวง โดยรวมหมายถึงการทำให้เสียหาย การทำลายหรือการเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์รัปชันได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน จะเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการคือ หน่วยงานมี ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม

5. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) มีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมของการปฏิบัติถือว่า สำเนาการรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

ในสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลนี้ นอกจากนั้นในปี พ.ศ.2555 รัฐบาลได้มีมติเห็นชอบกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 หลัก และหลักการย่อยอีก 10 หลัก ดังนี้ (ประธาน สุวรรณมงคล, 2558)

หลักที่ 1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วยหลักย่อย 3 หลัก ได้แก่

หลักย่อยที่ 1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

หลักย่อยที่ 2 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่อยู่ในความคาดหวังของประชาชน

หลักย่อยที่ 3 การตอบสนอง หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจตอบสนองความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

หลักที่ 2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democracy Value) ประกอบด้วยหลักการย่อย 4 หลัก ได้แก่

หลักย่อยที่ 1 ภาระรับผิดชอบ / สามารถตรวจสอบได้ หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย มีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ

หลักย่อยที่ 2 เปิดเผย / โปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้แก่ประชาชน

หลักย่อยที่ 3 หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ

หลักย่อยที่ 4 หลักความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกายภาพ หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางสังคม ศาสนาและอื่น ๆ

หลักที่ 3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการย่อย 2 หลักได้แก่

หลักย่อยที่ 1 กระจายอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วน อื่น ๆ ในสังคม และ

หลักย่อยที่ 2 การมีส่วนร่วม / การมีส่วนร่วม หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทดความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ เสนอปัญหา ร่วมตัดสินใจและร่วมตรวจสอบ โดยมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

หลักที่ 4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administration Responsibility) ประกอบด้วยหลักการย่อย 1 หลัก ได้แก่ คุณธรรม / จริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรมและตรงตามความคาดหวังของสังคม

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าหลักการของธรรมาภิบาลทั้งหลายล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา “ความสมดุล” ในมิติต่าง ๆ ไว้ เช่น หลักคุณธรรมก็คือการรักษาสมดุลระหว่างตนเองกับผู้อื่น คือไม่เบียดเบียน ผู้อื่นหรือตัวเองจนเดือดร้อน ซึ่งการที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบ ก็เพื่อมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าวว่าอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ ส่วนหลักความรับผิดชอบ ก็ต้องสมดุลกับเสรีภาพที่เป็นสิ่งสำคัญของทุกคน และหลักความคุ้มค่า ก็ต้องสมดุลกับหลักอื่น ๆ เช่น บางครั้งองค์การอาจมุ่งความคุ้มค่าจนละเลยเรื่องความเป็นธรรมหรือโปร่งใส หรือบางครั้งที่หน่วยงานโปร่งใสมากจนคู่แข่งค้นล่วงรู้ความลับที่สำคัญในการประกอบกิจการ ความสมดุล หรือ ธรรม จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล

## ธรรมาภิบาลกับความสำคัญในการบริหาร

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักสำคัญของการบริหารเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา มีนักวิชาการได้อธิบายถึงความสำคัญว่า ธรรมาภิบาลจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีต้นเป็นศูนย์กลางที่แท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542) จะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและรวมพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542) จะช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริตจะนำไปสู่การพัฒนาระบบของภาครัฐให้มีความยุติธรรมเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ (ยุทธ วรรณธรร, 2544)

นอกจากนี้ธรรมาภิบาลยังสามารถจัดประเภทของความสำคัญไว้ในอีกหลายบริบทได้แก่

1. ธรรมาภิบาลกับความสำคัญในการบริหารองค์กร ได้แก่ 1) ทำให้การจัดการองค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการจัดการที่ดีมีระบบ โปร่งใส ได้มาตรฐานการทำงาน เกิดความน่าเชื่อถือและความศรัทธาต่อองค์กรนั้น ๆ 2) ทำให้องค์กรมีการจัดการที่คล่องตัว ทันทต่อการเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง 3) ทำให้ภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดจากผลประกอบการขององค์กร 4) ยกระดับศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสและช่องทางในการระดมทุน และ/หรือการเข้าสู่ตลาดทุนในระดับนานาชาติ เพิ่มโอกาสและช่องทางในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจและยกระดับคุณค่าให้กับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (सानิตย์ หนูนิล, 2559)

2. ธรรมาภิบาลกับความสำคัญต่อการปกครองประชาชนทุกคน ได้แก่ 1) ทำให้ระบบการตัดสินใจและการจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และความยุติธรรมอย่างแท้จริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาจากประชาชนทุกคน 2) อำนวยความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัยแก่ประชาชนทุกคนด้วยประสิทธิภาพลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นพร้อมสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนทุกคนมากขึ้น และ 3) ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชนทุกคนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี (सानิตย์ หนูนิล, 2559)

3. ธรรมาภิบาลกับความสำคัญต่อสังคม/ประเทศชาติ ได้แก่ 1) ระบบการบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม 2) สังคมมีความเข้มแข็ง มี

เสถียรภาพ ช่วยลดหรือบรรเทาหรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม 3) ลดปัญหาการทุจริต ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่าย ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ 4) ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและเสริมความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันให้กับประเทศ และ 5) ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของไทยเป็นที่เชื่อมั่นศรัทธา และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนทุกคน เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน สร้างความสามารถในการแข่งขันทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า (सानิตย์ หนูนิล,2559)

### ธรรมาภิบาลจะบูรณาการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ส่วนราชการรวมถึงรัฐวิสาหกิจ เมื่อจะนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จไปสู่ประชาชนและส่วนรวมอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส เมื่อการปกครองประเทศอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย ประชาชนอยู่เป็นศูนย์กลางการบริหาร ประชาชนก็จะได้รับประโยชน์ทั้งเบื้องต้นและสุดท้ายของการบริหารกิจการนั้น ๆ การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้องย่อมจะต้องมีการวางวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ไว้ ดังนี้ (ไพฑูรย์ บุญวัฒน์ และประกิจ พรหมมาน,2559)

1. ควรมีการกำหนดประเด็นปัญหาหรือภารกิจที่ต้องดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องวางแนวทางการปฏิบัติให้ถูกต้องและกฎหมายว่าด้วยการนั้นและกำหนดวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน
2. ควรมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดกิจกรรมไว้แล้ว หน่วยราชการจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โดยระบุไว้ในเอกสารวิธีการดำเนินการ มีการแสดงลำดับก่อนหลัง และขั้นตอนการเรียงลำดับไว้อย่างชัดเจน
3. ควรมีการกำหนดเงื่อนไขและระยะเวลาการบริหารต่าง ๆ เพราะเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์กับประชาชนว่าด้วยความโปร่งใสและความเป็นธรรมในระบบราชการ เพื่อให้ประชาชนทราบและสามารถตรวจสอบได้
4. ควรมีกำหนดหน่วยงานการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ หลักการบริหารหาต้องยืนยันในกระบวนการบริหารให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ควรมีกำหนดว่าด้วยเรื่องการเงิน หน่วยงานต้องกำหนดเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่าย และมีการตรวจสอบการเบิกจ่ายการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสุจริตในการปฏิบัติงานและความโปร่งใสในการดำเนินการด้วย

จากหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและวิธีปฏิบัติดังกล่าวหากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐของไทย จะสามารถตอบสนองต่อภารกิจและความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านวิธีการทำงานและพฤติกรรมการให้บริการแก่ประชาชน ทั้งนี้เมื่อมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แล้ว ย่อมมีผลผูกพันที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อการให้บริการประชาชนจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์แห่งพระราชกฤษฎีกานี้ หากไม่ดำเนินการหรือดำเนินการแล้วแต่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด ย่อมถือได้ว่าเป็นการกระทำความผิดต่อประชาชนได้

### ธรรมาภิบาลกับสังคมไทย : พัฒนาอย่างไรให้ยั่งยืน

การเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดการพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืนนั้นและมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วยกำหนดกรอบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล บทบาทขององค์กรและผู้บริหารในการเสริมสร้างและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

**1. พัฒนาการโดยการกำหนดกรอบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล** ส่วนราชการรวมถึงรัฐวิสาหกิจ ต้องนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จไปสู่ประชาชนและส่วนรวมอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส เมื่อการปกครองประเทศอยู่บนรากฐานประชาธิปไตย ประชาชนอยู่เป็นศูนย์กลางของการบริหาร ประชาชนได้รับประโยชน์ทั้งเบื้องต้นและสุดท้ายของการบริหารกิจการนั้น กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล นอกจากระดับองค์กรหรือหน่วยงานแล้ว นักบริหารองค์กรย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งการจะปฏิบัติให้เกิดความถูกต้องนั้นนักบริหารย่อมจะต้องมีการวางวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ไว้ดังนี้ (ไพฑูรย์ บุญวัฒน์และปกิจ พรหมายน, 2559)

1.1 กำหนดประเด็นปัญหาหรือภารกิจที่ต้องดำเนินการ ในแต่ละเรื่องทั้ง 6 เรื่องนั้น หน่วยราชการต้องวางแผนทางปฏิบัติให้ถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการนั้น การกำหนดเรื่องต่าง ๆ ย่อมมีรายละเอียดและวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน รวมทั้งดำเนินการให้กิจกรรมต่าง ๆ มีความต่อเนื่องประดุจลูกโซ่จากเริ่มแรกจนการปฏิบัติถึงขั้นสุดท้าย

1.2 กำหนดวิธีการปฏิบัติ เมื่อกำหนดกิจกรรมไว้แล้ว หน่วยราชการต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้ด้วย เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ดำเนินการได้ถูกต้อง ที่สำคัญที่สุดการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีเอกสารดำเนินการวิธีการปฏิบัติ เป็นเรื่องจำเป็นที่หน่วยงานต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามวิธีที่กำหนดไว้เสมือนหนึ่งกับการบริการที่กำหนดว่าบุคคลใดควรได้รับการบริการก่อนหลัง โดยใช้บัตรแสดงว่าใครได้บัตรลำดับที่ก่อนหลัง เป็นต้น วิธีการปฏิบัติเป็นเสมือนหนึ่งข้อกำหนด

ให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนเหล่านั้นด้วย อีกทั้งเป็นกระบวนการในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ตามกฎหมายที่เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน

1.3 กำหนดเงื่อนไขและระยะเวลา การบริหารต่าง ๆ จะต้องมีการปฏิบัติตามเงื่อนไขและระยะเวลาซึ่งเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น ซึ่งทั้งเงื่อนไขและระยะเวลาเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและประโยชน์ต่อประชาชนว่าด้วยความเป็นธรรม และความโปร่งใสในระบบราชการ ระเบียบวิธีการความสุจริตจะบังเกิดขึ้นจากการกำหนดไว้ในการปฏิบัติเหล่านี้

1.4 กำหนดหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ หลักการบริหารต้องยืนยันในกระบวนการบริหารให้เกิดความชัดเจนในการกิจและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีอำนาจหน้าที่ตามลำดับขั้นของความรับผิดชอบ และตามลำดับการบังคับบัญชา เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคล และอำนาจหน้าที่เช่นนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในอำนาจ และหน้าที่ตามกฎหมาย นอกจากนั้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานอย่างมีระบบ รวมถึงความรับผิดชอบต่อกฎหมายอีกด้วย การวางระเบียบไว้ให้ชัดเจนย่อมช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน การใช้บุคลากรให้ถูกต้อง และหลีกเลี่ยงระบบความซ้ำซ้อนในการทำงาน

1.5 กำหนดข้อตกลงว่าด้วยเรื่องการเงิน ในการบริหารปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่าย เพื่อให้โครงการหรือการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการบริหารจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายเรื่องกิจกรรมนั้น ๆ ตามความจำเป็น ไม่ว่าจะเรื่องวัสดุ การใช้จ่ายในด้านบุคลากร อุปกรณ์ และระบบสารสนเทศ สิ่งเหล่านี้ต้องมีการกำหนดไว้ให้แน่นอน และเป็นหลักประกันในการทำงานให้สำเร็จ รวมถึงความโปร่งใสด้วย นอกจากนั้นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะต้องใช้จ่ายในการขอรับบริการนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องกำหนดอย่างเคร่งครัด และมีการควบคุมตรวจสอบอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความสุจริตต่อการปฏิบัติงาน และความโปร่งใสในระบบราชการด้วย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และสร้างค่านิยมของธรรมาภิบาลในระบบราชการรวมไปถึงความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาที่ต้องรับผิดชอบต่องานที่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. พัฒนาศักยภาพขององค์กรในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

ในภาคราชการควรมีการเริ่มสร้างธรรมาภิบาลขึ้นมาโดยได้กำหนดให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงองค์การทางสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนสังคมให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจสังคม และการเมืองอย่างสมดุลส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติเพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยอาศัยแม่บทจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

พ.ศ.2540 เป็นรากฐานของการพัฒนาธรรมาภิบาลหลายประเด็นด้วยกัน ประกอบด้วย การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน การปฏิรูประบบราชการปฏิรูประบบศาลและระบบตรวจสอบ การปฏิรูประบบผู้แทนและการจัดการทุจริตในบ้านเมือง (ปัญญา ฉายะจินดา วงศ์ และรัชนี้ ภู่อะกุล, 2545)

สำหรับบทบาทขององค์การในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้ (กรมพล ทองธรรมชาติ, 2543)

1. ภาครัฐ ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่โครงสร้าง และกลไกการบริหารให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม มีประสิทธิภาพในการให้บริการของรัฐที่มีคุณภาพสู่ประชาชนและสามารถทำงานร่วมกับเอกชนและประชาชนได้อย่างราบรื่น

2. ภาคเอกชนธุรกิจ ต้องมีการปฏิรูปและสนับสนุนให้มีกติกาการทำงานที่โปร่งใสเป็นธรรมต่อลูกค้า และมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ

3. ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักตั้งแต่ระดับบุคคลถึงระดับกลุ่มในเรื่องสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ

ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ได้มีองค์กรอิสระเพื่อการตรวจสอบตั้งขึ้นตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ ไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารอยู่หลายแห่ง เช่น ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้มีการปรับปรุงบทบาทตามระบอบประชาธิปไตย จากการมีข้อมูลที่ชัดเจนและออกกฎหมายที่สำคัญ เช่น พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ.2540 เป็นต้น

### 3. พัฒนารูปแบบของนักบริหารในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่สำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นหลักในการบริหารเพื่อให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุภารกิจขององค์การซึ่งเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน สำหรับภาคธุรกิจเอกชนอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “บรรษัทภิบาล” ส่วนภาครัฐได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารราชการโดยการมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 อันเป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจแห่งรัฐ การขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ปัจจัยสำคัญคือนักบริหารของหน่วยงานซึ่งมีบทบาทอย่างสูงที่จะพัฒนาธรรมาภิบาลให้เกิดการบรรลุเป้าหมายซึ่งบทบาทของนักบริหารในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ควรมีดังนี้

1. หลักนิติธรรม นักบริหารจะต้องพัฒนากฎเกณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการรองรับ โดยไม่สร้างกฎเกณฑ์ที่ทำลายกฎเกณฑ์อื่น ๆ และต้องเป็นกฎเกณฑ์ให้สามารถมีผลบังคับใช้ ผลการใช้กฎหมายมีความถูกต้อง โดยไม่ตอบสนองเป้าหมายของผู้ออกกฎหมายและใช้กฎหมายนั้นเสียเองซึ่งละเลยเป้าหมายที่แท้จริง

2. หลักคุณธรรม นักบริหารต้องให้ความสำคัญด้วยการกำหนดกรอบจรรยาบรรณให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยไม่คาดหวังให้เกิดจากจิตสำนึกของควมมีคุณธรรมที่เป็นนามธรรมเท่านั้น แต่ต้องมีมาตรการกำกับควบคุมให้ยึดถือหลักคุณธรรมได้อย่างชัดเจน ไม่ยึดถือบรรทัดฐานและข้อห้ามตามความเชื่อทางศีลธรรม ต้องมีกฎเกณฑ์โดยออกเป็นมาตรฐานที่สามารถพิสูจน์การกระทำความผิดและการลงโทษ โดยไม่อาศัยมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ทางความรู้สึกเป็นเครื่องตัดสินและลงโทษเท่านั้น

3. หลักความโปร่งใส นักบริหารต้องจัดโครงสร้างขององค์การ การจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส โดยอาศัยการออกแบบโครงสร้างและการจัดการกิจหน้าที่ขององค์การแบบเปิดทั้งองค์การ มีการจัดระบบงาน และให้ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยต่อสาธารณะ รวมทั้งต้องมีกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจอย่างเปิดเผย โดยอาศัยการออกแบบกระบวนการทำงานและตัดสินใจอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอนของการทำงาน

4. หลักการมีส่วนร่วม นักบริหารต้องเปิดโอกาสหรือช่องทางให้สาธารณชนหรือบุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร นโยบาย แผนงาน งบประมาณโดยให้เข้าร่วมในมิติข้อมูลสำคัญกรณีที่สามารถเปิดเผยได้ยกเว้นความลับของทางราชการหรือหน่วยงาน ต้องเข้าถึงการปฏิบัติงาน การตัดสินใจให้เกิดระดับของการปฏิบัติงาน การเข้าร่วมและดูแลปกป้องผลประโยชน์โดยมีส่วนร่วมในการกำกับควบคุมผลกระทบมาตรฐานและเป้าหมาย

5. หลักความรับผิดชอบ นักบริหารต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานที่ชัดเจน โดยวางกรอบความรับผิดชอบให้มีขอบเขตและข้อผูกพันที่แน่นอน มีมาตรการกำกับควบคุมที่แน่นอน รักษากรอบกติกาที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องมีการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่อง มีความน่าเชื่อถือโดยรักษามาตรฐานไว้ให้อยู่ในกรอบที่ยอมรับได้

6. หลักความคุ้มค่า หรือหลักการของประสิทธิภาพและประสิทธิผลนักบริหารต้องพัฒนาขีดความสามารถของการทำงานทั้งในส่วนของนักบริหารเองและในส่วนของการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักการเพิ่มความสามารถที่ต้องมีสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มต้นทุนทั้งต้นทุนที่เป็นมูลค่าและเป็นคุณค่า มีการวัดการสร้างความสามารถและศักยภาพของการทำงานเพิ่มผลผลิตตามต้นทุนในการเพิ่มความสามารถ เพิ่มผลผลิตการทำงาน การควบคุมความเสี่ยงและลดการสูญเสียในการทำงาน

เมื่อนักบริหารได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาลแล้วก็ย่อมสร้างความเข้มแข็งให้เกิดแก่หน่วยงาน องค์การและชุมชน รวมทั้งในระดับประเทศและสามารถสร้างการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ภาคธุรกิจก็จะได้รับความไว้วางใจจากสังคมและเพิ่มหุ้นส่วนทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น ภาครัฐก็จะได้สร้างพลังในการปกครองและการบริหารงาน ทำให้พัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันในทุกภาคส่วนและสามารถพัฒนาประเทศไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต

## สรุป

หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาวิกฤติอันตรายที่จะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่าอันเป็นลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และลักษณะทางการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะธรรมาภิบาลจะยังประโยชน์ให้การบริหารราชการแผ่นดิน บรรลุเป้าหมายที่สำคัญคือเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์ อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและมีการประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ

การจะทำให้ธรรมาภิบาลเกิดเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติ นอกจากจะมีตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบธรรมาภิบาลแล้ว บทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมธรรมาภิบาลคือบทบาทขององค์กรต่าง ๆ กำหนดกรอบการดำเนินการให้ชัดเจนและองค์กรจะต้องขับเคลื่อนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนให้ครอบคลุมในทุกมิติ ส่วนองค์กรอิสระจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบความโปร่งใส สุจริต และคุ้มครองสิทธิของประชาชน นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อน พัฒนา สนับสนุนให้เกิดธรรมาภิบาลในหน่วยงาน

การใช้ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารงานในองค์การย่อมก่อให้เกิดสมรรถนะที่เข้มแข็งขององค์การในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ทำให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เพราะธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นทั้งกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- กรมพล ท่องธรรมชาติ. (2543). ธรรมชาติบำบัดและประชาชนสังคมจะช่วยให้ปัญหาการบริหาร และพัฒนาชาติไทย. *วารสารข้าราชการ*, 45(3), 19-24.
- ดวงตา ราชอาษา.(2558). แนวทางการขับเคลื่อนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในยุคทุนนิยม. *วารสารแพรวภาพลัณฐ์*, 2(3), 130-149.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2559). *ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์ในอนาคต. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: ตุลาการพิมพ์.*
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2556). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.*
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์และรัชนี ภู่อะกุล. (2545). ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 3(7), 6-11.
- ไพฑูรย์ บุญวัฒน์ และปกิจ พรหมายน. (2559). *สภาพปัญหาการบริหารราชการไทย. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ยุทธ วรรณธรร. (2544). ธรรมรัฐในการบริหารองค์การ. *วารสารนักบริหาร*, 21(3), 7-11.
- รัชวรรณ กาญจนปัญญาคม. (2546). *ธรรมาภิบาล (Good Governance). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *การศึกษาเพื่อพัฒนาต้นน้ำวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.*
- สมบูรณ์ ศิริสรธริธ. (2562). การขับเคลื่อนธรรมาภิบาลภาครัฐสู่การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 6(2), 4-18.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2542). *คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.*
- Chapman, R. A. (2000). *Ethics in the Public Service for the New Millennium.* Aldershot: Ashgate Publishing Company.
- Cheung, A.B.L. and Scott, I. (2001). *Governance and Public Sector Reform in Asia.* New York: Routledge.

## โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข สู่การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน\*

### THE PROJECT WAT PRACHA RATH FOR HAPPINESS CREATION TO SUSTAINABLE TEMPLE DEVELOPMENT



พระปลัด บรรจง วิสารโท (บุญเพ็ง), พระมหาสารวุธ แสงสี,  
พระครูอาทรวชิรกิจ (มานะ ชูศิลป์), พระครูสิทธิวิจิตรโสภิต (ประสิทธิ์ สมมาปญโญ)

Phrapalad Banjong Visarato (Bunpheng), PhraMaha Sarawut Saengsi,  
Phrakhru Athon Wachirakij (Mana Chusilp), Phrakhru Sittthi Wachirasophit  
(Prasit Sammapanyo)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: pichit13temple@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษา โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข สู่การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน โดยมีหลักการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา 6 ด้าน ตามวิสัยทัศน์ “พุทธศาสนมั่งคั่ง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขอย่างยั่งยืน” และตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพื่อให้สังคมไทยเป็นศูนย์กลางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ที่มีค่าต่อมวลมนุษยชาติ เพื่อให้มีความมั่นคงอันจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมพระพุทธศาสนาและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ พันธกิจ สู่วัดสวยด้วยความสุข ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่สัปปายะ โดยมีหลักการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมตามหลัก 5ส เพื่อให้เกิดรมนียสถาน โดยหลักการทำงานของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข มีแนวปฏิบัติของโครงการ (3-5-7-9 สู่ความยั่งยืน) พร้อมทั้งเครื่องมือการทำงาน (5ส) และการบูรณาการหลักสัปปายะ 7 กกับการพัฒนาวัดเป็นการต่อยอดให้กับการพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้ของวัดและชุมชนด้วยวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธ และการพัฒนาพื้นที่ทางจิตใจและปัญญาของวัดและชุมชนตามแนวพระพุทธศาสนา เมื่อได้ดำเนินการอย่างครบถ้วนเป็นการดำเนินการที่ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนาวัดอย่างยั่งยืนตามแนวทางของพระพุทธศาสนา เพราะมีเป้าหมายที่มุ่งไปสู่การพัฒนาจิตใจและปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญ

**คำสำคัญ:** โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข; การพัฒนาวัด; ความยั่งยืน

## Abstract

This academic article aimed to study the project of the Wat Pracha Rath, monastery, people and state, creating happiness for sustainable monasteries development. with the principles for reforming Buddhist affairs in 6 areas according to the vision: “Prosperity of Buddhism, maintaining morality, leading society to sustainable peace” and implementing the national strategic plan that is “stable, prosperous, sustainable” concretely to improve the quality of life and the mind of the people to make Thai society a center for the dissemination of Buddhism valuable to mankind in order to have stability that will benefit the promotion of Buddhism and sustainable development.

When considering the objectives, missions, to a beautiful monasteries with happiness, this will begin with the development of the physical area of the monasteries to be clean, shady, beautiful, as a place of worship. There are appropriate environmental management principles according to the 5S principles to create a sanctuary. The working principle of the Wat Pracha Rath building happiness project, which must include project guidelines (3-5-7-9 towards sustainability), together with working tools (5S) and integration of Sappāya7 principles with monasteries development. It is an extension of the development of social and learning spaces of monasteries and communities with Buddhist cultural practices and the development of mental and intellectual space of monasteries and communities in line with Buddhism. When fully implemented, it is a comprehensive operation in all dimensions of sustainable monasteries development in accordance with Buddhist guidelines. Because there are goals that lead to the development of the mind and wisdom that is important.

**Keywords:** The project Wat Pracha Rath for happiness creation; Development Temple; Sustainable

## บทนำ

โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา 6 ด้าน ตามวิสัยทัศน์ คือ “พุทธศาสน์มั่นคง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขอย่างยั่งยืน”(พระราชวรเมธี และคณะ, 2560) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจของประชาชนในสังคมไทย เพื่อให้สังคมไทยเป็นศูนย์ของการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ที่มีค่าต่อมวลมนุษยชาติ โดยเน้นให้วัดนั้นมีหน้าที่ 6 ด้าน เพื่อให้มีความมั่นคงอันจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมพระพุทธศาสนาและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป เมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ พันธกิจ สู่วัดสวยด้วยความสุข ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่สัปปายะ เหมาะสมกับการเรียนรู้ โดยมีหลักการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมตามหลัก 5ส เพื่อให้เกิดธรมนียสถาน โดยหลักการทำงานของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข ซึ่งจะต้องมีแนวปฏิบัติของโครงการ (3-5-7-9 สู่ความยั่งยืน) พร้อมทั้งเครื่องมือการทำงาน (5ส) และการบูรณาการหลัก สัปปายะ 7 กับการพัฒนาวัด ซึ่งต่อยอดให้กับการพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้ของวัดและชุมชนด้วยวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธ และการพัฒนาพื้นที่ทางจิตใจและปัญญาของวัดและชุมชนตามแนวพระพุทธศาสนา เมื่อวัดได้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติทั้งครบ ถือว่าเป็นการดำเนินการที่ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทางของพระพุทธศาสนา เพราะมีเป้าหมายที่มุ่งไปสู่การพัฒนาจิตใจและปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญ

## เนื้อหา

โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข มีหลักการพื้นฐานที่ว่า วิถีชีวิตดั้งเดิมของคนไทย มีวัดเป็นศูนย์กลางของชุมชน เป็นเสาหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ วัดจึงถือเป็นสถานที่สำคัญต่อวิถีชีวิตคนไทย ต่อมาวัดกลายเป็นสถานที่ผู้คนในทุกระดับมาใช้จนทำให้วัดกลายเป็นสถานที่มีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ขาดการวางระบบการจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับวัด รวมทั้งการจัดการสิ่งแวดล้อมและขยะภายในวัดยังไม่เป็นระบบ จึงมีความจำเป็นต้องมีการยกระดับ เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงการวัดสร้างสุข และวัดบันดาลใจ เพื่อพัฒนารูปแบบและนำแนวคิด 5ส ซึ่งประกอบไปด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐาน และสร้างวินัย ลงสู่บริบทของวัด เพื่อส่งเสริมให้วัดเป็นสถานที่ร่มรื่น สวยงาม เหมาะสมกับการเรียนรู้ เป็นพื้นที่แบบอย่างทางด้านกายภาพและด้านจิตใจ รวมถึงการนำแนวคิดการออกแบบพื้นที่ตามหลักภูมิสถาปัตยกรรม มาใช้ในการพัฒนาวัดให้เป็นสถานที่สัปปายะ เป็นอารามที่รื่นรมย์ มีความสวยงามตามหลักภูมิสถาปัตยกรรมไทย เป็นศูนย์กลางของชุมชนที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างสุขภาวะทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจ สังคม และปัญญาสืบต่อไป (พระสุธีรัตนบัณฑิต และพระมหาชุตีภักดิ์ อภินนฺโท, 2563)

### **วัตถุประสงค์ของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข มีดังนี้**

1. เพื่อพัฒนารูปแบบและนำแนวคิดของ 5ส ซึ่งประกอบไปด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐาน และสร้างวินัย ลงสู่บริบทของวัดและชุมชน
2. เพื่อส่งเสริมให้วัดเป็นพื้นที่ต้นแบบของการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพ พื้นที่การเรียนรู้ พื้นที่ทางจิตใจและปัญญา โดยการบูรณาการแนวคิด 5ส หลักสัปปายะ 7 และหลักความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ประชาชนโดยมีวัดเป็นศูนย์กลาง
3. เพื่อพัฒนาและจัดระบบฐานข้อมูล องค์ความรู้ในการพัฒนาวัดและชุมชน รวมทั้งการออกแบบพื้นที่ของวัดให้เป็นสัปปายะสถานและการพัฒนาสู่วิถีแห่งอารยสถาปัตย์
4. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในสังคมไทย รวมถึงกลุ่มวิชาชีพ ตื่นตัวเรื่องการช่วยเหลือสังคม การมีจิตอาสา ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทำให้เกิดสังคมสุขภาวะและความยั่งยืน

### **พันธกิจของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข มีดังนี้**

1. การพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดและชุมชนให้สะอาด ร่มรื่น สวยงามเป็นสถานที่สัปปายะ
2. การพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้ของวัดและชุมชนด้วยวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธ
3. การพัฒนาพื้นที่จิตใจและปัญญาของวัดและชุมชนตามแนวพระพุทธศาสนา โดยมีเป้าหมายสำคัญ “วัดสวยด้วยความสุข” และ “การสร้างวัดในใจคน”

### **หลักการทำงานของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข มีดังนี้**

กระบวนการ 5ส หลักสัปปายะ 7 และหลักความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นหลักการสำคัญในการพัฒนากิจกรรมและพื้นที่ทางกายภาพของวัด โดยมีหลักการสำคัญ ได้แก่

**1. การจัดการพื้นที่ทางกายภาพ** โดยมีการจัดการพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยมีการดำเนินการใน 2 ด้าน ประกอบด้วย

1) การออกแบบผังแม่บทและการปรับปรุงภูมิทัศน์ เพื่อฟื้นฟูความศักดิ์สิทธิ์ สัปปายะ และความศรัทธาในพื้นที่วัดทั่วประเทศ

(1) การออกแบบผังแม่บท และจัดทำแผนพัฒนากายภาพของวัด เพื่อให้วัดมีการใช้ประโยชน์ในพื้นที่และอาคารอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการวางแผนและออกแบบสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อรองรับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ไม่พัฒนาไปอย่างสะเปะสะปะ

(2) การออกแบบปรับปรุงภูมิทัศน์และการจัดการพื้นที่สีเขียว-พื้นที่สาธารณะ โดยมุ่งเน้นการจัดการพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้มีพื้นที่สีเขียวเพื่อเป็นสถานที่พักผ่อนและเป็นที่ทำกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา เพิ่มพื้นที่สีเขียวของวัดให้เป็นสถานที่เรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้วัดมีพื้นที่สาธารณะสำหรับคนทั่วไปที่เข้ามาในวัด มุ่งเน้นการเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา การเดินทางพักผ่อนเพื่อให้รู้ว่าพื้นที่ของวัดเป็นพื้นที่ของทุกคน

(3) การออกแบบและการจัดการอาคารอนุรักษ์สถาปัตยกรรม ให้วัดมีการจัดการเพื่ออนุรักษ์อาคารอนุรักษ์ สถาปัตยกรรมของวัดเพื่อทรงไว้ซึ่งคุณค่าของอาคารแบบดั้งเดิม โดยมีการออกแบบการปรับปรุง การใช้เทคนิคและกระบวนการอนุรักษ์ตามแนวคิดของอาคารแต่ละยุคสมัย เป็นต้น

(4) การปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการการก่อสร้างภายในวัด เกิดการจัดสรรงบประมาณของวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับปรุงภูมิทัศน์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมตามผังแม่บท อย่างเป็นรูปธรรม

2) การจัดการสิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่และโครงสร้างพื้นฐานของวัด

(1) การจัดการขยะ ของเสีย น้ำเสียและบริเวณที่สกปรก โดยให้วัดและชุมชนได้มีการพัฒนาระบบการจัดการขยะของเสีย และน้ำเสียภายในวัด เริ่มตั้งแต่การคัดแยกขยะของเสีย การมีถังหรือภาชนะรองรับการทิ้งขยะของคนที่มาในวัดและพระภิกษุสามเณร ตลอดจนการให้ความรู้เรื่องความสะอาด การเป็นระเบียบเรียบร้อยของวัดและพื้นที่ส่วนกลางของวัด

(2) การจัดการพื้นที่ห้องน้ำ ลานจอดรถ ให้วัดและชุมชนมีการจัดการพื้นที่ห้องน้ำ-ลานจอดรถให้มีความสะอาด สวยงามเป็นสัดส่วน มีการดูแลห้องน้ำและระบบการจอดรถ เช่น การนำป้ายมาบ่งบอกเพื่อให้ประชาชนได้เข้าใจ และมีระเบียบในการจอดรถ การใช้ห้องน้ำ

(3) การจัดการสวนพุทธธรรม สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ ให้วัดที่มีความพร้อม มีการจัดการสวนพุทธธรรมหรือสวนแบบเซน รวมทั้งสวนสมุนไพร สถานที่บริการสุขภาพ เพื่อให้เป็นที่เรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา ภูมิปัญญาด้านสุขภาพ และการสร้างความสงบให้กับบุคคลที่เข้ามาเรียนรู้ภายในวัดตามหลักพุทธธรรม

(4) การจัดการด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ให้วัดและชุมชนมีการจัดการเพื่อการประหยัดพลังงาน ลดการใช้ขยะและมีการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลัก 5ส และ 3R เป็นต้น

(5) การจัดการพื้นที่บำเพ็ญกุล เช่น อุโบสถ วิหาร ศาลาการเปรียญ หรือพื้นที่ประกอบพิธีกรรมทางพระพุทธศาสนา ให้มีความสะอาด เหมาะสมต่อการบำเพ็ญกุศล ให้มีความเรียบง่ายเพื่อปลูกฝังศรัทธาและสร้างปัญญาตามหลักพระพุทธศาสนา

**2. การพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้** ให้วัดและชุมชนได้มีการจัดการพื้นที่ทางสังคมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และกิจกรรมเชิงพุทธที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในวัด โดยพัฒนากิจกรรมทางสังคม เช่น

1) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิถีพุทธ เช่น การทำจิตอาสาของคนในชุมชน การจัดการพื้นที่ส่งเสริมสุขภาพเป็นลานวัด ลานกีฬา ลานวัฒนธรรม ลานกิจกรรมต่อต้านยาเสพติด การจัดกิจกรรมเชิงประเพณีของสังคมไทย การทำบุญตักบาตร เป็นต้น

2) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในวัดและชุมชน เช่น การบวชป่า การอนุรักษ์พื้นที่ป่าต้นน้ำ การจัดพื้นที่อนุรักษ์ของวัดและชุมชน เป็นต้น

3) การจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม เช่น การส่งเสริมประเพณีสงกรานต์ ลอยกระทง และประเพณีอื่นๆ ของแต่ละชุมชน ท้องถิ่น ให้เป็นกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

**3. การพัฒนาพื้นที่ทางจิตใจและปัญญา** โดยการจัดให้พื้นที่ เช่น อุโบสถ วิหาร ศาลาการเปรียญ เป็นสถานที่แสดงธรรมเทศนา บรรยายธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้วิถีพุทธ เช่น

1) การจัดกิจกรรมบรรยายธรรมประจำวันพระ และวันสำคัญทางศาสนา

2) ส่งเสริมการเจริญวิปัสสนากรรมฐาน

3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านจิตวิญญาณ

4) การจัดให้มีพื้นที่การเรียนรู้ทางจิตใจและปัญญาผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

### **แนวปฏิบัติโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข (3-5-7-9 สู่ความยั่งยืน)**

ตามที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข คือ เพื่อพัฒนา รูปแบบและนำแนวคิดของ 5ส ลงสู่บริบทของวัดและชุมชน เพื่อส่งเสริมให้วัดเป็นพื้นที่ต้นแบบ ของการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพ พื้นที่การเรียนรู้ พื้นที่ทางจิตใจและปัญญา และเพื่อส่งเสริมให้ ประชาชนในสังคมไทยตื่นตัวเรื่องการช่วยเหลือสังคม การมีจิตอาสา ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทำให้เกิดสังคมสุขภาวะและความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสำคัญ “วัดสวยด้วยความสุข” และ “การสร้างวัดในใจคน” ดังนั้น แนวปฏิบัติของโครงการ วัด ประชา รัฐ สร้างสุข จึงกำหนดแนว ปฏิบัติแบบง่าย ดังนี้ คือ

**3 พันธกิจ สู่ วัดสวยด้วยความสุข** ได้แก่ 1) การพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดและชุมชนให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่สัปปายะ 2) การพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้ของวัดและชุมชนด้วยวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธ 3) การพัฒนาพื้นที่จิตใจและปัญญาของวัดและชุมชนตามแนวพระพุทธศาสนา

**5 เครื่องมือการทำงาน (5ส)** โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข เพื่อสร้างสัปปายะสู่วัดและชุมชน หากวัดและชุมชนมีการใช้หลัก 5ส อย่างต่อเนื่อง จะทำให้วัดมีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม และเป็นการสร้างสุขลักษณะ เพื่อให้เกิดรูปแบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนอันประกอบด้วย

**ส1 สะสาง** หมายถึง การเสียสละ จาคะ ลดของใช้ส่วนตัวของพระภิกษุสงฆ์ และสิ่งของภายในวัดนำไปบริจาคหรือแบ่งปันให้กับวัด โรงเรียน ชุมชน หรือบุคคลที่มีความต้องการ เพื่อลดสิ่งของภายในวัดให้น้อยลง รวมทั้งการจัดพื้นที่ของวัด เช่น ศาลาการเปรียญ อุโบสถ วิหาร ให้มีความเรียบง่าย สะดวกต่อการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดี

**ส2 สะดวก** หมายถึง การมีสติในการจัดการ สติเป็นกุญแจที่สำคัญที่จะทำให้ การกระทำไม่เกิดความสูญเปล่า ในที่นี้คือ สามารถรู้ตัวตลอด รู้ว่าได้วางสิ่งของตรงไหนอย่างไร

ถ้าจะสามารถรู้ได้ตลอดเวลาที่ต้องมีระบบการจัดเก็บ ให้สามารถสังเกตได้โดยง่าย จำได้ง่าย เห็นได้ง่าย รู้เข้าใจได้ในทันทีรวมทั้งการมีสติในการเรียนรู้และการดำเนินชีวิต

**ส3 สะอาด** หมายถึง การดูแลรักษาวัดและชุมชนให้มีความสะอาด สวยงาม รวมไปถึงสำรวจว่าการดำเนินชีวิตประจำวันว่า มีอะไรผิดปกติหรือไม่ โดยการทำมาสมาธิ ไม่สะสม ทำกิจให้เสร็จ ไม่เป็นภาระของคนอื่น หรือที่เรียกว่าสะอาดทั้งภายในและภายนอก

**ส4 สร้างมาตรฐาน** หมายถึง การเคารพความถูกต้องของหมู่คณะหรือความยุติธรรมทางสังคมในที่นี่ การกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติของวัดโดยส่วนรวม เป็นการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติได้เหมือน ๆ กัน เข้าใจตรงกัน ซึ่งอาจจะเป็นกฎระเบียบในการจัดวางสิ่งของ การเก็บ การค้นหา การใช้ รวมทั้งทำกิจวัตร 10 ของพระภิกษุสงฆ์ให้สมบูรณ์ ถ้าเห็นว่าอะไรที่ดีกว่า ก็ต้องแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสม มาตรฐานต้องปรับให้ทันสมัย เหมาะสมกับกาลเวลาและงาน

**ส5 สร้างวินัย** หมายถึง การรักษาพระธรรมวินัย โดยการรักษาและประพฤติปฏิบัติตนเองตามพระธรรมวินัย หรือระเบียบที่คณะสงฆ์กำหนดไว้ เคารพ นับถือสิ่งที่เป็นประโยชน์ตามหลักพระพุทธศาสนาและนำหลักการเหล่านั้น ไปส่งเสริมให้สังคมเกิดความสงบสุข มีศีล มีธรรม มีความปรองดองสมานฉันท์ (พระธรรมรัตนโกสินทร์ (สมศักดิ์ โชติธโร), 2564)

### หลักสัปปายะ 7 กับการพัฒนาวัด

หลักสัปปายะ 7 กับการพัฒนาวัดในทางพระพุทธศาสนาเมื่อนำหลักของ 5ส ที่ภาครัฐมาใช้นั้นจะเข้ากับคำว่า “สัปปายะ” ในความหมายที่ระบุไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม โดยพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) “สัปปายะ” หมายถึง สิ่งที่สบาย สบายที่เอื้อที่เกื้อกูลต่อการอยู่ดีและการที่จะพัฒนาชีวิต ที่เกื้อหนุนในการเจริญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่น มีด้วยกัน 7 ประการ คือ

**1. อาวาสสัปปายะ** ที่อยู่อันเหมาะสมปลอดภัย หมายถึงการพัฒนาวัดหรือปรับปรุงวัดให้มีความสะอาดร่มรื่น ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่ดี ถูกสุขลักษณะ มีระเบียบการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**2. โคจรสัปปายะ** สถานที่เดินทางสะดวก มีที่เดินบิณฑบาตที่เหมาะสม หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการเดินทางที่ปลอดภัย สะดวก เป็นเส้นทางแห่งการเรียนรู้ มีแหล่งที่อำนวยความสะดวกต่อการบริโภค รวมถึงการจัดสถานที่ภายในบริเวณวัดให้มีความสะดวกต่อการเดินทางและการเรียนรู้

**3. ภัตตสัปปายะ** การพูดคุยที่เหมาะสม หมายถึง การสนทนาและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างพระสงฆ์กับฆราวาส การให้ธรรมเป็นธรรมทาน การส่งเสริมการสนทนาธรรมตามกาลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติธรรม

4. **บุคคลสัปปายะ** บุคคลที่ถูกต้องกันเหมาะสมกัน หมายถึง การส่งเสริมให้มี กัลยาณมิตร หรือบุคคลคอยช่วยเหลือดูแลซึ่งกันและกันภายในวัดและชุมชน มีการส่งเสริม คุณธรรม แนะนำพระภิกษุสงฆ์สามเณร รวมทั้งฆราวาสให้มีศีลธรรมอันดีงาม

5. **โภชนาสัปปายะ** อาหารที่เหมาะสมกัน เกื้อกูลต่อสุขภาพ หมายถึง การจัดการ ด้านโภชนาการ ภัตตาหาร ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพของพระภิกษุสงฆ์ สามเณร ประชาชน รวมทั้งให้มีการแบ่งปันแก่ผู้ที่ลำบากยากจนให้ได้รับประโยชน์จากอาหารที่ได้รับมา

6. **อตุสัปปายะ** ดินฟ้าอากาศธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกัน หมายถึง การ จัดระบบสภาพแวดล้อมภายในวัดและชุมชนให้มีสภาพที่เอื้อต่อธรรมชาติและ การเรียนรู้ ให้มี สวนพุทธธรรมเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติภาวนา

7. **อิริยาบถสัปปายะ** อิริยาบถที่เหมาะสมกัน หมายถึง การส่งเสริมการออกกำลังกาย การ จัดพื้นที่ภายในวัดและชุมชนเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดกิจกรรมทาง สังคม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านอิริยาบถที่สมดุลของพระภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2551)

7 **แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างสัปปายะ** ได้แก่ การดำเนินงานสร้างสัปปายะสู่วัด สบายด้วยความสุข คือ 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการฯ 2) การประกาศนโยบาย 3) การ อบรมให้ความรู้ 4) การสำรวจพื้นที่ จัดทำแผนผังวัด และวิเคราะห์พื้นที่เพื่อการพัฒนา 5) จัดทำ แผนปรับปรุง 6) ลงมือปฏิบัติ (Big Cleaning Day) และ 7) สรุปผลการดำเนินงาน ทั้ง 7 ขั้นตอน ดังกล่าว วัดควรทำทุกขั้นตอนและควรเรียงลำดับทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ รวมถึงความยั่งยืนในการดำเนินงานของโครงการ

9 **แนวปฏิบัติ การพัฒนาพื้นที่ สู่วัดสร้างสุข** ได้แก่ แนวปฏิบัติในการพัฒนาพื้นที่ เพื่อ เป็นมาตรฐานในการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในวัด ๙ พื้นที่ คือ 1) ป้ายชื่อวัด บริเวณหน้าวัด และ แผนผังวัดโดยสังเขป 2) การจัดการจราจร ป้ายจราจร และที่จอดรถ 3) การจัดระบบคลังวัสดุ สงฆ์ และการควบคุมการเบิก-จ่ายสิ่งของ 4) ห้องน้ำ 5) การจัดการขยะ 6) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัยของพื้นที่เปิดโล่งต่าง ๆ การจัดการพื้นที่สีเขียว ภายในวัด 7) ระบบไฟฟ้าและการป้องกันอัคคีภัย 8) โรงครัว และ 9) การสุขาภิบาลอาคาร เสนาสนะต่าง ๆ ภายในวัด

#### **การติดตามและการประเมินผล**

หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลของโครงการแบ่งออกเป็น 5 หมวด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และสามารถนำหลักเกณฑ์ไปประเมินผลการดำเนินการดังนี้

1. หมวดการบริหารจัดการโครงการ
2. หมวดการพัฒนาพื้นที่ภายในวัด 9 แห่ง
3. หมวดการส่งเสริมสุขภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม
4. หมวดการจัดการทรัพยากรวัฒนธรรม

### 5. หมวดการจัดการพื้นที่จิตใจและปัญญา

วัดและชุมชนที่ได้ดำเนินการตามหมวดต่าง ๆ ทั้ง 5 หมวดถือว่าเป็นการดำเนินการที่ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนาวัดและสังคมตามแนวพระพุทธศาสนา เพราะมุ่งไปสู่การพัฒนาจิตใจและปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งจะสอดคล้องกับการดำเนินการตาม 3 พันธกิจหลักของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข เป็นต้น

### การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน

คำว่า “การพัฒนา” ในภาษาไทย มาจาก “วฑฺฒน” ในบาลี และ “วฺรณ” ในภาษาสันสกฤต แปลว่า ความเจริญ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) และการพัฒนาสรุปได้ว่า บุคคลพึงพัฒนาจากภายในมาสู่ภายนอกคือ จะต้องพัฒนาในด้านพฤติกรรมให้มีระเบียบวินัยในตนก่อน หมายถึง จะต้องพัฒนาอินทรีย์ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และจิตใจ ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ความเป็นไปตามเหตุ และปัจจัยของธรรมดอันเกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล ดังนั้น การพัฒนาจึงรวมถึง การพัฒนาตามบุคลิกภาพที่แสดงออก คือ เป็นคนกินเป็น ใช้เป็น บริโภคเป็น ดูแลเป็น พึ่งเป็น เป็นต้น การพัฒนาในความประพฤติ คือ คบเสวนาเป็น สังคมเป็น พูดเป็น สื่อสารเป็น การพัฒนาด้านจิตใจ คือ วางท่าทีต่อเรื่องที่เหตุขึ้นเป็น ฉลาดและทำใจเป็น และมีปัญญาที่จะคิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ตลอดจนรู้จักดับทุกข์เป็นคำว่า พัฒนา จึงหมายถึง การกระทำที่เจริญขึ้น ทำให้รุ่งเรืองขึ้น ใช้ได้ทั้งการพัฒนาวัตถุและการพัฒนาจิตใจ เป็นต้น แต่ที่สำคัญในทางพระพุทธศาสนาที่แท้จริงใช้ในการพัฒนาจิตนั้น ท่านใช้คำว่า ภาวนา หมายถึง การทำให้มี การทำให้เกิดขึ้น ทำให้เจริญ การอบรม การบำเพ็ญ เช่น คำว่า สมาธิภาวนา คือ การเจริญ การอบรม หรือการบำเพ็ญสมาธิ และคำว่าวิปัสสนาภาวนา ก็คือการเจริญ การอบรม หรือ การบำเพ็ญวิปัสสนา (พระเทพวิสุทธิกวี (พิจิตร จิตตฉโน), 2543)

ในพระพุทธศาสนามีการใช้คำว่า ภาวนา แปลว่า การเจริญ โดยหมายถึง การทำให้มีขึ้น หรือ การฝึกอบรมเพื่อทำสิ่งที่ยังไม่มีให้มีขึ้น ต่อมานิยมใช้คำว่า “พัฒนา” ซึ่งเป็นศัพท์ใหม่ในภาษาไทย แต่เดิมใช้คำว่า เจริญ พระพุทธศาสนาจึงใช้คำว่า เจริญ โดยจะใช้ในการฝึกอบรม เช่น เจริญสมณะ เจริญวิปัสสนา แต่เดิมนั้น พระพุทธศาสนาใช้คำว่า ภาวนา คือ สมณะภาวนาเพื่อฝึกอบรมจิตใจให้เกิดความสงบ วิปัสสนาภาวนา เพื่อฝึกอบรมปัญญาให้เกิดความรู้เข้าใจความเป็นจริง และเมื่อกล่าวถึงคำว่า พัฒนา ก็คือ กล่าวถึงความเจริญ เป็นคำเรียกให้เข้าใจง่าย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2547)

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นเครื่องพัฒนา ทำให้เจริญ ทำให้เป็น ให้มีขึ้นฝึกอบรม คือ ภาวนา มี 4 ประการ คือ

1. กายภาวนา หมายถึง การเจริญ การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกันเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้ง ๕ ด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็น

คุณ ไม่ให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2. สีสถาวนา หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนเสียหายอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

3. จิตตถาวนา หมายถึง การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิ และสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

4. ปัญญาถาวนา หมายถึง การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถหาจิตใจให้เป็นอิสระทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดปล่อยจากความทุกข์ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

การพัฒนาทางพระพุทธศาสนานั้นต้องเริ่มที่ตัวบุคคล หมายความว่า บุคคลที่อยู่ในชุมชนหรือสังคม ควรที่จะได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก ทั้ง ๔ ด้านคือ ทางด้านกาย ทางด้านศีล ทางด้านจิตใจ และทางด้านปัญญา เมื่อบุคคลมีการพัฒนาแล้วจึงจะส่งผลต่อไปยังการพัฒนาสังคม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543)

ฉะนั้นการพัฒนา คือการปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ หรือที่เคยปฏิบัติอยู่ ตลอดจนการที่สามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมายจากหลายแหล่งและหลายสาขาวิชา ทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลาย ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อม ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือให้มีความเหมาะสม อันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ

2. มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้

3. มีลักษณะเป็นพลวัต คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็ว หรือช้า ๆ ปริมาณมาก หรือน้อยก็ได้

4. เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงไปด้านใดด้วยวิธีการใดเมื่อไรใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า

5. เป็นวิธีการพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท การพัฒนาการเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชน ต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

6. เป็นปฏิบัติการ คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริง จึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ

7. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เพื่อประโยชน์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้ว จะไม่ใช่การพัฒนาแม้ว่าจะมีลักษณะอื่น ๆ เหมือนกับการพัฒนาก็ตาม

8. ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจ ทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุขเพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง

9. มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด คือ สามารถบอกได้ว่าอะไรขณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิม ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดในด้านต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย การพัฒนาใหม่ ๆ จนเกิดขึ้นอยู่เสมอ (กันตยา เพิ่มผล, 2552)

การพัฒนาที่จะส่งผลต่อส่วนรวมใน 3 ลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความก้าวหน้า ซึ่งถ้าเป็นเรื่องเศรษฐกิจก็เรียกว่า ความเจริญทางเศรษฐกิจ ถ้าเป็นด้านสังคมก็เป็นเรื่องของความมีเหตุผล ตลอดจนระบบและกลไกซึ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ และลดความขัดแย้งโดยสันติวิธี เพื่อความก้าวหน้านี้ได้กลายเป็นเรื่องที่ได้รับการเอาใจใส่กันมากและมีคนส่วนหนึ่งเขียนว่า การพัฒนานั้น หมายถึง เรื่องของความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างเดียว ซึ่งตามทัศนะของการพัฒนาโดยทั่วไปนั้น ควรหมายถึง เรื่องความก้าวหน้าทางสังคมด้วย ไม่เฉพาะแต่ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจเท่านั้น

2. ความมั่นคง ถ้าในทางเศรษฐกิจเราต้องการให้ระบบเศรษฐกิจเป็นระบบที่มั่นคงมีเสถียรภาพ ไม่มีปัญหาเงินเฟ้อ เงินฝืด ในทางสังคมก็เช่นกัน เราต้องการเห็นความมั่นคงทางสังคม เป็นสังคมที่สงบสุข สังคมที่มีที่สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยปราศจากความรุนแรง

3. ความเป็นธรรม โดยเฉพาะความเป็นธรรมและลักษณะที่ว่าประชาชนทุกคนที่เป็นสมาชิกของสังคมได้เข้ามีส่วนร่วม และได้รับผลตอบแทนจากการที่มีส่วนในการพัฒนาตามควร ดังนั้นการพัฒนาที่เราต้องการจึงควรเป็นการพัฒนาในรูปแบบที่ช่วยสร้างความเป็นธรรม (สนธยา พลศรี, 2545)

การพัฒนาเป็นคำที่มาจากภาษาบาลีว่า วทณ (วัด-ทะ-นะ) แปลว่า เจริญซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน คือการพัฒนาคนเรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุ และสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ เรียกว่าพัฒนา หรือ วัฒนา เช่น การก่อสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ

สะพาน โรงงานผลิต กระแสไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากนี้แนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงความหมายของ “การพัฒนา” สรุปได้ดังนี้

- 1) การทำให้ดีขึ้น เจริญก้าวหน้าขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง
- 2) การเปลี่ยนแปลงสภาพที่ไม่พอใจ ไปสู่สภาวะที่น่าพอใจอย่างมีระบบ
- 3) การกระจายรายได้ของบุคคลไปสู่ชุมชน
- 4) กระบวนการเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจ
- 5) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชนบท ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม
- 6) กระบวนการจัดการองค์การทางสังคมที่สามารถไปสู่สภาพที่ดีกว่า
- 7) การปรับปรุงระบบสังคมให้ทันสมัย (สนธยา พลศรี, 2545)

เมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ พันธกิจ สู่วัดสวยด้วยความสุข ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่ที่สัปปายะ เหมาะสมกับการเรียนรู้ โดยมีหลักการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมตามหลัก 5ส เพื่อให้เกิดมณีนีสถาน โดยหลักการทำงานของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข ซึ่งจะต้องมีแนวปฏิบัติของโครงการ (3-5-7-9 สู่ความยั่งยืน) พร้อมทั้งเครื่องมือการทำงาน (5ส) และการบูรณาการหลักสัปปายะ 7 กับการพัฒนาวัด ซึ่งต่อยอดให้กับการพัฒนาพื้นที่ทางสังคมและการเรียนรู้ของวัดและชุมชนด้วยวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธ และการพัฒนาพื้นที่ทางจิตใจและปัญญาของวัดและชุมชนตามแนวพระพุทธศาสนา เมื่อวัดได้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน ถือว่าเป็นการดำเนินการที่ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนาวัดอย่างยั่งยืนตามแนวทางของพระพุทธศาสนา เพราะมีเป้าหมายที่มุ่งไปสู่การพัฒนาจิตใจและปัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญ

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข สู่การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน  
สังเคราะห์โดยผู้เขียน : พระปลัด บรรจง วิสารโท

จากภาพที่ 1 โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข สู่การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญก็คือจะต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพของวัดให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่ที่สัปปายะ ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ โดยมีหลักการทำงานของโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุขตามแนวปฏิบัติของโครงการ ประกอบด้วย 3 พันธกิจหลัก พร้อมทั้งต้องใช้เครื่องมือ 5ส โดยมี 7 ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับพัฒนาทั้ง 9 พื้นที่ โดยการบูรณาการหลักสัปปายะ 7 สู่การพัฒนาวัด ประกอบกับการประยุกต์ใช้หลักทฤษฎีวงจรคุณภาพ PDCA ในการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีระบบโดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สุธาสนี โปธิจันทร์, 2558) ) กับการบูรณาการหลักพุทธธรรม ภาวนา 4 สู่การพัฒนาวัดอย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทั้งการพัฒนาตน พัฒนาคณะ และการพัฒนางาน เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่ตนเองและแก่ส่วนรวมต่อไป

## สรุป

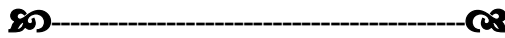
การขับเคลื่อนโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข เป็นการมุ่งดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา 6 ด้าน ตามวิสัยทัศน์ คือ “พุทธศาสนมั่งคั่ง ดำรงศีลธรรม นำสังคมสู่สันติสุขอย่างยั่งยืน” และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจของประชาชนในสังคมไทย เพื่อให้สังคมไทยเป็นศูนย์ของการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ที่มีค่าต่อมวลมนุษยชาติ โดยเน้นให้วัดนั้นมีหน้าที่ 6 ด้าน เพื่อให้มีความมั่นคงอันจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมพระพุทธศาสนาและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

เพราะฉะนั้น ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่าโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข จะเป็นกลไกสำคัญ ที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของพระพุทธศาสนาที่สมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ว่า “จรถ ภิกขเว, จาริกิ พหุชนหิตาย พหุชนสุขาย โลกานุกมปาย, อตถาย หิตาย สุขาย, เทวมนุสสานิ เทเสตุ ภิกขเว ธมมํ อาทิกุลยาณํ มชฌเมกกุลยาณํ ปรีโยสานกกุลยาณํ สาทถิ สพฺพญชนํ เกวลปริปฺณณํ ปรีสุทฺธิํ พรหมจริยํ ปกาเสสิฯ” “ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์โลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูล และความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ พวกเธอจงอย่าได้ไปรวมทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะ ครบบริสุทธ์ บริบูรณ์สิ้นเชิง” ทั้งนี้ก็เพื่อความมั่งคั่งถาวรของพระพุทธศาสนา สู่ความยั่งยืนสืบต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กันตยา เพิ่มผล (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท บุญศิริ การพิมพ์ จำกัด.
- พระเทพวิสุทธิกวี (พิจิตร จิตวณโณ). (2543). *การพัฒนาจิต* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *การพัฒนาที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- \_\_\_\_\_. (2544). *พัฒนาตน* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- พระธรรมรัตนารักษ์ (สมศักดิ์ โชติธโร). (2564). *หลักการดำเนินงาน 3-5-7-9 โครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข*. สืบค้น 9 สิงหาคม 2565. จาก <https://www.wat3579.com>.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ. ปยุตโต). (2547). *หลักแม่บทของการพัฒนาตน*. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชวรเมธี และคณะ. (2560). *แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2565. จาก <http://www.buddhism4.com>.
- พระสุธีรัตนบัณฑิต และ พระมหาชุตีภัก อภินนโท. (2563). *คู่มือและแนวปฏิบัติโครงการวัด ประชา รัฐ สร้างสุข*. นนทบุรี: นิติธรรมการพิมพ์.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2546). *พจนานุกรมราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์ จำกัด.
- สนธยา พลศรี. (2545). *ทฤษฎีและการพัฒนาชุมชน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2565, จาก <http://nscr.nesdc.go.th>.
- สุธาณี โพธิจันทร์. (2558). PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง. สืบค้น 9 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>.

## การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา\* KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION ACCORDING TO THE THREEFOLD TRAINING



พีระ อุดมกิจสกุล

Peera Udomkitsakul

บริษัทไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด

Thailandpost Distribution Company Limited

E-mail: peera.chill@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา โดยการจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ที่เรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้; องค์การแห่งการเรียนรู้; ไตรสิกขา

### Abstract

This academic article aimed to study knowledge management and learning organization according to the threefold training. Knowledge management is to collect the knowledge that exists in the organization which are scattered in the person or document to develop into a system so that everyone in the organization can develop themselves to be knowledgeable and is a learning organization that is an organization that focuses on a form of management that focuses on the

---

\* Received November 12, 2022; Revised December 1, 2022; Accepted December 3, 2022

development of leadership along with learning together. There is an exchange of knowledge. There are guidelines to follow the threefold training, namely Athisilasikkha, Athhiccittasikkha and Athipanyasikkha, which are briefly called Precepts, Concentration, and Wisdom, which is a training to develop the body, behavior, mind and wisdom to be in goodness as well as to operate efficiently which will result in the organization having the highest competitiveness.

**Keywords:** Knowledge Management; Learning Organization; The Threefold Training

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการธำรงรักษา (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน (เชาว์ โรจนแสง, 2544) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์ 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น 7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำ

ความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร, 2562)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัย The five disciplines เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การสู่ความเป็นองค์การอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความเป็น Learning Organization นั้นเราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์การโดยไม่หลงยึดติด อยู่กับภาพลวงตาซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไข้ปัญหาได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์การ เป็นหลักวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์กรหนึ่งก็เป็นได้องค์การจะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตและทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น The five disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจน การบูรณาการ (Integration) ทางความคิดอีกมากเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้และวิธีที่จะสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น (เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน, 2560)

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา เป็นการเน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักไตรสิกขา โดยมีรูปแบบการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การมีข้อปฏิบัติ 3 ชั้น คือ 1. ขั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติเพื่อความปกติสงบเรียบร้อยไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน ข้อปฏิบัติเหล่านี้เรียกว่า ศีลสิกขา แปลว่า สิ่งที่ควรศึกษาอบรม เป็นขั้นศีล 2. ขั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงานคือ พิจารณาความเป็นจริง เพื่อเป็นพื้นฐานของการเจริญปัญญา การฝึกบังคับจิตใจให้ตั้งมั่นโดยระลึกทั่วทั่วพร้อม ดังนี้เรียกว่า จิตตสิกขา และ 3. ขั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่งทั้งปวงให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง หมายถึง การฝึกฝนอบรมจนเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงในสิ่งทั้งปวงถึงกับเกิดความสุขสดชื่นเปี่ยมในสิ่งที่ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และเป็นอนัตตาได้จริง ๆ การฝึกฝนเช่นนี้เรียกว่า ปัญญาสิกขา (บุญมี แท่นแก้ว, 2539)

ดังนั้น การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เป็นการเน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ 1) ขั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติเพื่อความปกติสงบเรียบร้อยไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน 2) ขั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงาน และ 3) ขั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่งทั้งปวงให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง

## ความหมายของการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

**การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (วิจารณ์ พานิช, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา โดยบุบผา พวงมาลี (2542) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ โดยองค์การจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและการคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาดและการเรียนรู้จากการผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจและโลกทัศน์ร่วมกัน และเดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจงานให้การสำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมี ความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สรุปได้ว่า **การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ร่วมกัน เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต ที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาาร่วมกัน

## ประเภทของการจัดการความรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงประเภทของการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

**การจัดการความรู้**เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็น เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

2.1) บรรลุเป้าหมายของงาน

2.2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน

2.3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้

2.4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เนื่องจากบุคคลโดยมากมีความสามารถที่ต่างต่างกัน มีความถนัดที่ต่างกันตามความชอบของแต่ละคน เช่น ทักษะในการทำงาน ทักษะการใช้คำพูด ช่างฝีมือต่าง ๆ และความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดให้เกิดความรู้ ในด้านต่าง ๆ

### แนวทางของการจัดการความรู้

แนวทางของการจัดการความรู้ มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางของการจัดการความรู้ มีดังนี้

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ใน

สมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สอนตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ 3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น ได้แก่

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียมหรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

สรุปได้ว่า แนวทางของการจัดการความรู้ หมายถึง แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ร่วมกัน ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง เพื่อการทำงานที่ประสิทธิภาพสูง

### แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการนำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (Senge, 1990)

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะเห็นว่า องค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้ ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การซึ่งสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) คือ การเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการมีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนที่มีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious)

การมีความรอบรู้ส่วนตัว (Personal mastery) ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การ

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิดและสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม การที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกระยะยาวมากขึ้น

การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental models) ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขาได้รู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์กร แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไหร่ มันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มี ความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน การมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเองซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก

ที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน

3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (dialogue) และการอภิปราย (discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดการอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้แก่ 1) ความรอบรู้ส่วนตัว เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 2) แบบแผนความคิด เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ

### ขั้นตอนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอนดังนี้ (วัลลภ ลำพาย, 2547)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้อง และนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ชั้นนำ เป็นกลยุทธ์ที่มีผู้บริหารระดับสูง ร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน 2) กลยุทธ์ปลูกฝังเป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ 3) กลยุทธ์ปฏิรูป เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์การเข้ามาร่วมรับผิดชอบ

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน

1. ปรับโครงสร้างในการบริหาร
2. จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างบรรยากาศที่เปิดให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้อำนวยต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
3. การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์การ ผู้นำองค์การจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์การการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) การออกแบบ (Designer) 2) ครูผู้สอนงาน (Teacher) 3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงาน ผู้นำองค์การจะต้องมอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีม เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบต่อตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้บุคลากรมีอำนาจ (Empowerment) ด้านความ

มีพลัง (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Flexibility) ในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment)

### การมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร ผู้ศึกษา จึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP = Community of Practice) คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือ เชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- วิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่าน

เทคโนโลยี

- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ลักษณะดังกล่าวทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะ

มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร ประสบปัญหา ลักษณะเดียวกัน มีความสนใจในลักษณะเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน นำไปสู่บทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ชัดเจน

### การจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาด้านเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ยังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีประโยชน์อย่างแน่นอน สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่า

ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (วิจารณ์ พานิช, 2549)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นการพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แต่เป็นเพียงแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง

### การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ซึ่ง สิกขา ต้องฝึกฝนพัฒนาแก้ไขปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และต้องไม่ประมาท คือหยุดไม่ได้ ต้องเดินหน้าจนกว่าจะถึงจุดหมาย ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ มีดังนี้

การศึกษาเป็นทั้งตัวการพัฒนาและเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาคน การนำหลักไตรสิกขามาใช้กับการศึกษา เป็นวิธีพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านไปพร้อม ๆ กัน จึงได้กล่าวย้าหลักการศึกษหรือการศึกษาตามหลักของไตรสิกขาอยู่เป็นประจำว่า “มนุษย์เกิดมาแล้วต้องมีสิกขาเพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องศึกษาหรือเป็นสัตว์ที่ต้องฝึก คือต้องเรียนรู้ต้องฝึกฝนพัฒนา ถ้าไม่ได้ศึกษามนุษย์จะมีชีวิตที่ติงามไม่ได้ นี่เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์” การดำเนินชีวิตของมนุษย์อยู่ได้อย่างมีความสุข ซึ่งต่างจากสัตว์ที่ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยสัญชาตญาณไม่ต้องเรียนรู้ฝึกฝน พัฒนาเหมือนมนุษย์ มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกฝนได้ คือ การศึกษาเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาได้ถือเป็นลักษณะพิเศษของมนุษย์ ทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอยู่ได้ด้วยดีงามประเสริฐ เลิศล้ำ จนแทบเป็นอะไรได้ทุกอย่าง เมื่อฝึกตนจนเป็นมนุษย์ที่ประเสริฐเลิศกว่าเทวดาแม้แต่พรหมยังมีความเคารพนบถต่างจากสัตว์ที่เกิดมาด้วยสัญชาตญาณ ตายไปก็ด้วยสัญชาตญาณด้วยเหมือนกัน การจัดการศึกษาหรือการศึกษาการพัฒนาคนให้สมบูรณ์อาศัยหลักการศึกษตามแนวพระพุทธศาสนาที่เรียกว่าการศึกษาตามหลักไตรสิกขา มีศีล สมาธิ ปัญญา ถือเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านพฤติกรรม พัฒนาด้านจิตใจการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านพฤติกรรม พัฒนาด้านจิตใจและพัฒนาทางด้านปัญญาดังพระพุทธเจ้าตรัสว่าปัญญานี้แหละประเสริฐกว่าทรัพย์ในยุคนปัจจุบันจะต้องเน้นหลักนี้ให้มาก และยังมีพระพุทธศาสนาสุภาษิตอีกข้อหนึ่งว่า ในบรรดาสิ่งทั้งองงามขึ้นมา วิชาประเสริฐสุด บรรดาสิ่งทั้งหลายจะองงามเท่าไร ก็ไม่ประเสริฐเท่ากับวิชาองงาม คือปัญญาเจริญแข่งกล้า แก้ไขปัญหาลุล่วงและคิดการใด ๆ ก็สำเร็จได้ด้วยดี (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2551)

พุทธธรรมมีกรอบการพัฒนาหลักเป็นระบบศึกษา 3 ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ที่เรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ไตรสิกขานี้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตทุกด้านและทุกวัยอีกทั้งความง่ายยากตั้งแต่เรื่องเบื้องต้นทั้งของเด็กและผู้ใหญ่จนถึงเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนที่ยากจะหาองค์ความรู้อื่นใดมาเทียบได้ พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการเรียนรู้แจ้งทั้งทางหลักธรรมและการปฏิบัติธรรมซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาค้น หลักสิกขาหรือการศึกษาของศาสนาพุทธ เป็นหลักที่บอกว่าคุณจะต้องแก้ไขพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และจะต้องพัฒนาตลอดเวลา โดยไม่ประมาณ ดังนั้นมนุษย์เราจะต้องถือหลักการไว้ก่อนว่า

หนึ่ง สิกขา ต้องฝึกฝนพัฒนาแก้ไขปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

สอง ต้องไม่ประมาณ คือ หยุตไม่ได้ ต้องเดินหน้าจนกว่าจะถึงจุดหมาย

หลักพุทธศาสนา สิกขาทำให้คนศึกษา ฝึกฝน เรียนรู้ พัฒนาค้นอยู่เสมอ มุ่งไปข้างหน้าเท่านั้น ส่วนอุปมาทะ คือ ความไม่ประมาณก็คอยปลุกเร้าไม่ให้หยุด คือ หยุดไม่ได้เลย หยุดเมื่อไรเป็นการประมาณทันที การพัฒนาคนตามหลักพุทธศาสนาจึงเป็นทั้งการพัฒนาคุณธรรม โดยเน้นการสร้างเสริมคุณภาพของคนที่จะมาเป็นส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของยุคสมัยและเป็นการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับจุดหมายระยะยาวแห่งความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วย ไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาคุณธรรมเพื่อมาสนองความต้องการด้านทรัพยากรคนเฉพาะกาล เฉพาะกรณี ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กร และทรัพยากรนี้ยังสามารถพัฒนาเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร จึงไม่เพียงพอแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการสรรหา การคัดเลือกเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2546)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลกร หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรนั้น ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ และการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุป

จากการศึกษา การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา ผู้ศึกษาได้สรุปเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

**การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ร่วมกัน เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน บุคคลโดยมากมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความถนัดที่ต่างกัน เช่น ทักษะในการทำงาน และความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดให้เกิดความรู้ในด้านต่าง ๆ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต ที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาาร่วมกัน ขั้นตอนการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์การร่วมกัน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment) โดยการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ และการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ใจ ประพณี จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

เชาว์ โรจนแสง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินันท์. (2544). *The Fifth Discipline วินัยสำหรับ*

*องค์การการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: อีระป๋องวรรณกรรม.

บุบผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลใน  
โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหา  
บัณฑิต กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญมี แท่นแก้ว. (2539). *จริยศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน. (2561). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้น 26 มกราคม 2565, จาก [http://natres.psu.ac.th/Journal/Learn\\_Organ/index.htm](http://natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm)
- พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2551). *การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- วัลลภ ลำพาย. (2547). *เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร. (2562). *การจัดการความรู้*. สืบค้น 25 มกราคม 2565. จาก, <https://researchex.mju.ac.th/km/index.php/blogkm/kmman>
- Senge. P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

## หัวใจหลัก 3 ประการ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล\*

### THE THREE KEYS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE



เพ็ญททัย พงษ์สุวรรณ

Pienghatai Pongsuwan

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: ppienghatai@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอ “หัวใจหลัก 3 ประการสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล” อันประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในปัจจุบันที่เป็นยุคของโลกดิจิทัล เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วซึ่งผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่มีทั้งด้านบวก และด้านลบ

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมทั้งการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด ผู้เขียนเห็นความสำคัญของหลักทั้ง 3 และมีความจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงที่ดียวกัน 1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา และด้านการธำรงรักษา 2) การรู้จักพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อันได้แก่ หลักภวนา 4 (กาย ศีล จิต และปัญญา) ซึ่งเป็นหลักของการพัฒนาตนโดยตรง หัวใจหลักทั้ง 3 นี้จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารจัดการและสามารถพัฒนาตนเอง และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมกับยุคดิจิทัลที่ก้าวไกลซึ่งทำให้วิถีชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ยุคดิจิทัล; หลักภวนา 4

## Abstract

This academic paper presents “Three Principles for Human Resource Management in the Digital Era” which consisted of Human Resource Management (HRM), Application of Buddha-dharma and the use of technology in today's era of the digital world. Technology is evolving rapidly; the impact of new technology has both positive and negative aspects. Therefore, such changes are necessary to prepare both human resource management and preparation for entering the digital world to minimize problems.

The author recognizes the importance of these three principles and need for a good connection between them. 1) Human Resource Management (HRM) in various fields effective especially in recruiting, development and maintenance, 2) Knowing how to consider using technology to benefit; 3) Applying Buddha-dharma principles, namely the 4 principles of meditation (body, morality, mind, and wisdom), which are the direct principles of personal development. These three core principles will enable human resources to be managed and able to develop themselves and the organization effectively in parallel with the digital era that advances and changes the way of life.

**Keywords:** Human Resource Management; digital age; Bhavana4

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม มีการแข่งขันมากขึ้น สังคมโลกมีความเชื่อมโยงกันแบบไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม และมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร มนุษย์มีความรู้ มีสติปัญญาสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัด และยังมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จึงเป็นสิ่งจำเป็น (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

การพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์โดยทำจากการยกระดับคุณภาพ การพัฒนาทักษะ พร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันต่าง ๆ ในสังคมเพื่อการกลมเกลียวสร้างคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้าน

เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง และยั่งยืนได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

การที่โลกก้าวหน้าไปไกลมากขึ้น เทคโนโลยีส่งผลให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย มนุษย์จึงต้องมีการพัฒนา และเดินทางต่อไปอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีที่เข้ามามีอิทธิพลกับการใช้ชีวิตในยุคโลกดิจิทัล มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็สามารถลดบทบาทของมนุษย์ลงด้วย ความรวดเร็วของเทคโนโลยีมีแนวโน้มที่จะมีการพัฒนาไปไกลมากขึ้น มนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันเพื่อไม่ให้เทคโนโลยีก่อให้เกิดปัญหา (wynnsoft solution, 2562)

โลกยุคดิจิทัลส่งทั้งผลดี และผลเสียต่อมนุษย์ ในขณะที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเคลื่อนที่ไม่หยุด มนุษย์จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และใช้ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และส่วนรวม การวางกลยุทธ์เพื่อที่จะปรับเปลี่ยน ปรับตัวให้ทันนั้นคือ บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องศึกษาหาวิธีการใช้ในการบริหารจัดการมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

พลังสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้คือ ทรัพยากรมนุษย์ การดูแลทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคนี้ จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารที่ดี มีเขื่อนั้นคงเป็นเรื่องยากที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้พนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และมีความสุขกับการทำงานได้ (Jobcan Thailand, 2565)

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็น มีนิสัยรักการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

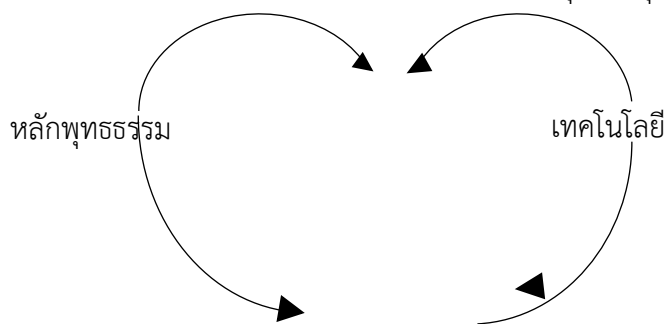
การบริหารมนุษย์ให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพต่อเนื่องจึงมีความสำคัญอย่างมาก การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งผู้เขียนได้นำมาผสมผสานเป็น 1 ใน 3 ของหัวใจหลักสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล หมายถึง กลยุทธ์ และกระบวนการในการจัดการบุคลากรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรจัดการมนุษย์ประกอบด้วย การสรรหา และการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัล และผลตอบแทน การฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากร ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการที่สำคัญ และเป็นหลักในการบริหารจัดการ ควรเน้นใน 3 กระบวนการได้แก่ การสรรหา การพัฒนา และการรักษา เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลผลตอบแทน จะแฝงอยู่และมีความต่อเนื่องกับการพัฒนา และการรักษาบุคลากรอยู่แล้ว

การที่โลกยุคดิจิทัลทำให้มีการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบต่อบทบาทของมนุษย์ทั้งแง่บวก และแง่ลบ เพื่อที่มนุษย์จะสามารถอยู่กับความเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างเท่าทัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ตลอดจนรู้จักใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต และช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรอาศัยหลักพุทธธรรม มาประยุกต์ใช้ร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งในบทความนี้จะได้นำมโนทัศน์หลัก 4 ซึ่งหมายถึงการเจริญ การทำให้เป็นให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2545) มาใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน เนื่องจากหลักภวนา 4 เป็นหลักธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านโดยตรง เพื่อพัฒนาทั้งทางกาย ใจ ศีล และปัญญา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่มาของ หัวใจหลักที่ 2 ของบทความนี้

สำหรับหัวใจหลักที่ 3 คือการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวมนุษย์ และองค์กร ดังที่ได้กล่าวข้างต้นว่า เทคโนโลยีนั้นมีทั้งข้อดี และข้อเสีย มนุษย์ควรพิจารณา และนำมาใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม

ดังนั้น ในยุคของโลกดิจิทัลนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่จะต้องมโนทัศน์ในการพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย โดยที่ผู้เขียนได้นำทั้ง 3 หลักที่สำคัญมารวมกันเป็นหัวใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล



ภาพที่ 1 หัวใจหลัก 3 ประการ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

### หัวใจหลักที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันที่ดี โดย

เป้าหมายจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำเดิมที่ว่า “การบริหารงานบุคคล” (สมบัติ กุสุมาวดี, 2547)

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนด และดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหา และคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคน และการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดี และมีส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537)

ปัจจุบันสังคมมีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากกว่าในอดีต เนื่องจากผลกระทบด้านวิทยาการด้าน ความรู้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ระบบการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์รวมถึงเทคโนโลยีชีวภาพ ส่งผลกระทบบ้านความเป็นอยู่ของมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้มีการจัดเตรียมการพัฒนาในทุกๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อม และช่วยสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และส่งผลให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีมากขึ้น อีกทั้งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย นอกจากนี้ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม และประเทศชาติ โดยเฉพาะหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงาน และภาวะการมีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบุคลากรจนถึงสังคมส่วนรวม ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีโอกาสนำเอาความรู้ และความสามารถมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และด้านสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคม และเศรษฐกิจ เพราะองค์กรเจริญเติบโต จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศต่อไป (นิสตากร เวชยานนท์, 2559)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรม และความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบาย และการ

ปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน และเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม และพัฒนา และความผูกพันต่อองค์กร (Dessler Gary, 2009) และการพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังจากออกจากองค์กร (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้ (อรพันธ์ อันติมานนท์, 2563)

1. ทำให้มีบุคลากรเพียงพอ เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทาง และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
  2. ทำให้ได้คนดี และมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
  3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร
  4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เป็นการรักษาคคนให้อยู่กับองค์กร
  5. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสม และสนับสนุนคนทำงานดี
  6. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน
- วัตถุประสงค์หลักสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีดังนี้

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร
2. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า
3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนล่วงหน้า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์วิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
2. การสรรหา และการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการ

5. สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่นๆของบุคลากรที่องค์กรจ่าย นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล และวันหยุดพิเศษ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน หรือที่เรียกว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญอันดับแรกทีผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ มีการพัฒนาโดย ฟอมเบริน และคณะ (Fombrun et al, 1984) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ แนวคิดนี้ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดจัดการผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. กระบวนการให้รางวัล และผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จ
4. กระบวนการฝึกอบรม และพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ความสามารถ

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ผู้เขียนจึงได้มุ่งศึกษาวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ดังกล่าวไว้ในบทความนี้ ดังนี้

- 1.การสรรหา (ซึ่งถึงรวมงานด้านการวางแผน) คือ การสรรหาหาคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน
2. การพัฒนา (ซึ่งรวมงานด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน) คือ เมื่อรับคนเข้ามาทำงานแล้ว จะต้องพัฒนาให้เป็นคนดีคนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไป
- 3.การรักษา (ซึ่งรวมงานด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการและการใช้ประโยชน์) คือ การธำรงรักษาให้ทำงานอยู่กับองค์กร โดยเน้นความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเต็มกำลัง ให้โอกาสวางเป้าหมายงาน ให้กำลังใจ ทำให้มีความสุขในการทำงาน เป็นต้น

หากมีการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง3 ด้านนี้เป็นอย่างดี จะสามารถทำให้ทั้งบุคลากรและองค์กรมีความมั่นคงแข็งแรง และบรรลุเป้าหมายได้

## หัวใจหลักที่ 2 หลักพุทธธรรม : ภาวนา 4

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ประสิทธิผลอย่างยั่งยืน ควรเน้นนำหลักพุทธธรรม อันได้แก่หลักภาวนา 4 ซึ่งประกอบด้วย กายภาวนา จิตภาวนา ศีลภาวนา และปัญญาภาวนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ทั้งนี้เพื่อสร้างเสริมความแข็งแกร่งทั้งกาย และใจ เพื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดีในโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การนำหลักธรรมประยุกต์ใช้ร่วมกับในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ (สมศักดิ์ เจตสุรกันต์, 2565)

การประยุกต์หลักพุทธธรรม ภาวนา 4 ใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค ดิจิทัลเพื่อประสิทธิผลอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ ทำให้ระบบ องค์กรรวมแห่งการดำเนินชีวิตของคนเจริญงอกงามขึ้นอย่างประสานสัมพันธ์สอดคล้องส่งผล เกื้อกูลกันไปด้วยดีทั้งระบบ ซึ่งประกอบด้วยพัฒนาการ 4 ด้าน (ภาวนา 4) คือ กาย ศีล จิต ปัญญา

**กายภาวนา** หมายถึง กายพร้อม การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จัก ติดต่อกว้างขวางกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่ เป็นคุณ มิได้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลกรรมเสื่อมสูญ

การพัฒนากาย ไม่ใช่เพียงให้กายเติบโตไร้โรคภัย แต่หมายถึงการใช้กายให้สัมพันธ์ สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอย่างสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ เช่น การนั่งทำงานที่ ปลอดภัย การเลือกเสพบริโภคสิ่งที่ดีเข้าสู่ชีวิตของตน รวมถึงการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมให้ เอื้อต่อการพัฒนาชีวิตของตน และสังคมได้

**ศีลภาวนา** หมายถึง การไม่เบียดเบียนแม้มีการแข่งขันสูง การเจริญศีล พัฒนาความ ประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

การพัฒนาศีล ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามหลักจารีตศาสนา แต่หมายถึงการพัฒนา ความสัมพันธ์กับสังคม เพื่อนมนุษย์ ให้เป็นไปในทางช่วยแก้ปัญหา และสร้างสรรค์สังคมที่เกื้อกูล ต่อการพัฒนาชีวิต ทั้งในครอบครัว และสังคมการทำงาน ขยายไปจนถึงการจัดตั้งวางระบบขึ้นนำ สังคมตามบทบาทหน้าที่ของตน

**จิตภาวนา** หมายถึง ความเข้มแข็งต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตา กรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส

การพัฒนาจิต คือ การฝึกอบรมให้จิตใฝ่มีสุขภาพจิตดี มีศักยภาพในการทำกิจต่างๆ ไม่ ซึมเศร้า ประกอบไปด้วยคุณธรรม ความดีงาม เข้มแข็ง อดทน สดชื่น เพื่อให้จิตใจพร้อมที่รับกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดการด้วยปัญญาได้ อย่างเต็มศักยภาพ

**ปัญญาภาวนา** หมายถึง ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง การเจริญปัญญา การพัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้ และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลก และชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลส และปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

การพัฒนาปัญญา คือ ความรู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายถูกต้องตามความเป็นจริง สามารถนำความรู้ความคิดมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ รวมทั้งในการบริหารจัดการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาตน และสังคมยิ่งขึ้นไป

การประยุกต์หลักธรรมใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผสมผสานกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดังนี้

1. การสรรหา การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสรรหานั้นช่วยให้มีการทำงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว ใช้คนน้อยลง มีประสิทธิภาพรวดเร็ว แต่ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องมีหลักภาวนา 4 มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสรรหา เช่น การเพิ่มเนื้อหาเข้าในแบบทดสอบการสัมภาษณ์ต่าง ๆ จะช่วยให้ได้คนเก่ง และคนดี มีความพร้อมทางกาย จิตใจ มีศีล และปัญญา

2. การพัฒนา นอกจากมีการพัฒนาทางด้านความรู้แล้วจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจเพื่อเสริมสร้างให้มีความรู้ผิดชอบชั่วดี มีความกตัญญู ซึ่งเป็นเครื่องหมายของคนดี มีความรักและศรัทธา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามนุษย์ สามารถช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดจากมนุษย์เอง งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต้องการความละเอียดรอบคอบ เช่น การคำนวณเวลาการทำงานเพื่อคิดเป็นเงินเดือน การคำนวณเงินเดือน การดูแลเอกสารสำคัญต่าง ๆ ย่อมเกิดความผิดพลาดได้

การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้ปัญหาเกิดขึ้นน้อยลง และสามารถตรวจสอบแก้ไขได้ง่ายมากขึ้น มีความรวดเร็วในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก การนำเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานมากขึ้น พนักงานมีความสุขในการทำงานซึ่งนอกจากจะมีการพัฒนาทางด้านความรู้การทำงานแล้ว จำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจเพื่อเสริมสร้างให้มีความรู้ผิดชอบชั่วดี มีความกตัญญู ซึ่งเป็นเครื่องหมายของคนดี มีความรัก และศรัทธา โดยการจัดกีฬาเพื่อส่งเสริมการพัฒนากาย การอบรม และสัมมนาทางด้านพุทธธรรม การจัดปฏิบัติธรรม จัดชั่วโมงฝึกอบรมสมาธิ เพื่อฝึกจิตใจให้เข้มแข็ง มีศีล และปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ตลอดจนคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ได้ชัดเจน เพื่อพัฒนาตน และส่งผลต่อองค์กรต่อไป เป็นต้น

3. การรักษา การธำรงรักษาคนเก่ง หมายถึง ความพยายามที่จะรักษานุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเต็มกำลัง คนเก่งมีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ มีความเป็นอิสระในการคิด โดยแนวทางการรักษาคคนเก่งในองค์กร ทำได้โดยจัดสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความสะดวกในการทำงาน และสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีมาช่วยส่งเสริม และพัฒนาความรู้

ความสามารถให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมีกาย ใจ ที่พร้อม มีศีล และปัญญาในการคิด พิจารณาการใช้เทคโนโลยี อย่างรอบคอบ และเป็นประโยชน์

การจัดสวัสดิการ และผลตอบแทนที่จูงใจให้มีความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงาน ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิต และกายที่แข็งแรงสมบูรณ์มีความรู้สึก มั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการรักษาคณเฑาะว์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (อัญญาณี อดทน, 2559) ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ด้วยการน้อมนำหลักภavana 4 มาประยุกต์ใช้ในการดำรงรักษาโดยสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือมีการอบรม ชัดเกล้า ในเรื่องหลักธรรมนี้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเสริมสร้างคุณธรรมและ จริยธรรม ส่งผลให้มีความแข็งแรงทั้งกาย ทำงานได้เต็มที่ไม่ว่าป่วยไข้ มีจิตวิญญาณ และจิตสำนึกที่ ดีในการทำงาน มีความสุขกายสบายใจ ทำให้รักและผูกพันต่องานและองค์กรการบริหารจัดการ ด้านบุคคลที่ดี ทำให้คนทำงานด้วยความสุข และมีคุณค่า ปัจจัยสำคัญที่จะรักษาให้พนักงาน จงรักภักดีคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านตนเองอยู่ เสมอ ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติตามหลักภavana 4 ดังที่กล่าวมาแล้ว

### หัวใจหลักที่ 3 การนำเทคโนโลยีมาใช้

การเติบโตของเทคโนโลยี โลกยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างรวดเร็ว การที่จะปรับเปลี่ยน รูปแบบ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีพลิกผันให้ทันการ เปลี่ยนแปลง สร้างมูลค่า ทนต่อการแข่งขัน ได้มีการกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ ประเทศที่มีความสำคัญ (ยีน ภู่วรรณ, 2562)

ปัจจุบันการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นทำให้เกิดการแทนที่ ทดแทนคนโดยใช้เทคโนโลยี การที่เทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน จำเป็นต้องมีการปรับตัว และควรเปิด ใจในใช้เทคโนโลยี การถูกทดแทนและมีการเปลี่ยนแปลง มนุษย์จำเป็นต้องรู้จักนำมาเทคโนโลยี มาใช้ รู้และเข้าใจถึงประโยชน์สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับตัว และสามารถทำงานร่วมกับ เทคโนโลยีได้ดี จะช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น มีกระบวนการทำงานในเชิง รุก มีการสร้างสรรค์นำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีการใช้การสร้างกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องบริหาร จัดการให้ดี เพราะเทคโนโลยีเป็นเหมือนดาบสองคม ช่วยแก้ปัญหา แต่อีกด้านหนึ่งกำลังเข้ามา ทดแทน และสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น มนุษย์ต้องเตรียมการรับมือและปรับตัวอย่าง เหมาะสม เช่น การใช้ประโยชน์ในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีออนไลน์ การเก็บรักษาข้อมูล บน cloud การใช้ chatbot ในการสื่อสาร สัมภาษณ์ การฝึกอบรมแบบออนไลน์ การประเมิน คุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีแทนคนเพื่อประหยัดเวลา เป็นต้น นอกจากนี้งานบางอย่างที่มีความ อันตราย มีความน่าเบื่อ สามารถนำเทคโนโลยีมาทำแทนได้ โดยสามารถทำได้ แม่นยำ ละเอียด ถูกต้อง แต่ในอีกมุม การมาทดแทนแรงงานคนโดยใช้ AI อาจเป็นอาวุธทำลายล้างได้ อีกทั้งอาจ ทำให้ขาดศีลธรรม คุณธรรม ตลอดจนมีเรื่องการละเมิดต่าง ๆ และการสร้างความได้เปรียบ

เสียเปรียบต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในการวิเคราะห์ รู้จักพัฒนา และประยุกต์ใช้ โดยเชื่อมโยงการใช้งานให้เหมาะสม อีกทั้งควรมีการปรับตัว การปรับตัวทัศน์ ตลอดจนสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ การสร้างอัตลักษณ์ตัวตน การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์เข้ากับแนวคิดเดิม นำมาพัฒนาเพื่องานในอนาคต ตลอดจนการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ การรวบรวมประมวลผล การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน และมีจริยธรรม และเข้าใจนวัตกรรมและผลกระทบของเทคโนโลยีโดยมีการประยุกต์ใช้ตามหลักภาวนา 4 ด้วย กาย ใจ ศีล และปัญญา เพื่อช่วยชี้นำแนวทางในการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### บทสรุป

การที่เข้าสู่โลกยุคดิจิทัล ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไร้ขอบเขต มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีเทคโนโลยีตอบสนองให้มนุษย์ทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้สะดวก ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนการบริหารจัดการ จากกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพราะมนุษย์สามารถเรียนรู้ และพัฒนา การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรช่วยสร้างความมั่นคง แข็งแกร่ง

หัวใจหลักสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคดิจิทัลที่ได้นำมากล่าวไว้ในบทความวิชาการนี้ มี 3 หัวใจสำคัญ ได้แก่

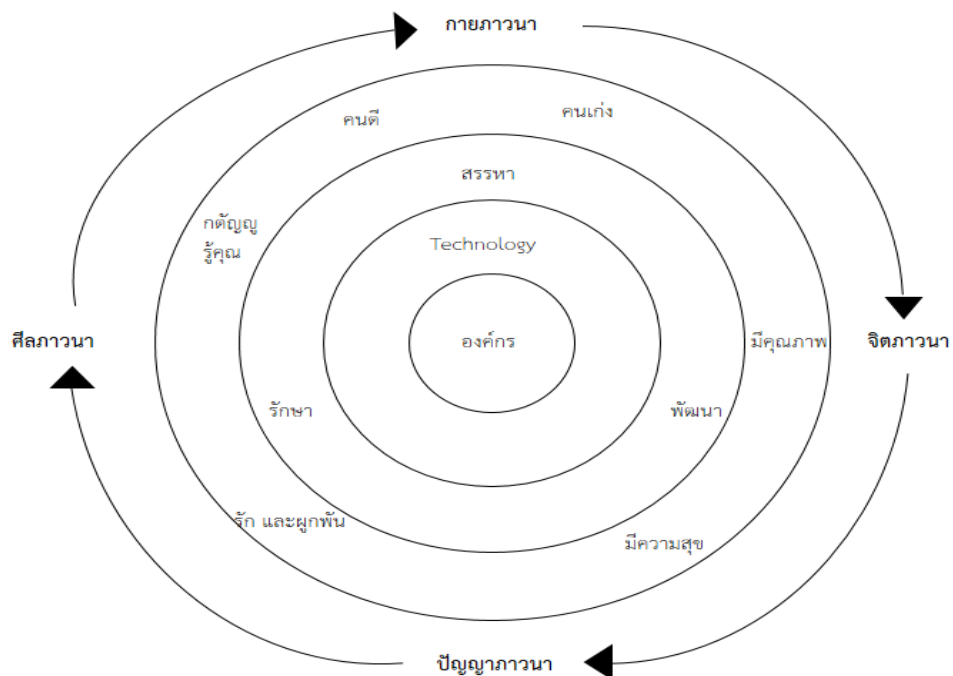
1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งเน้น 1.ด้านการสรรหาคนดี มีความรู้ 2.ด้านการพัฒนา ฝึกอบรมและพัฒนาให้ได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3.ด้านการธำรงรักษา การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า มีรายได้เพียงพอ มีสวัสดิการ และมีความมั่นคง

2. การน้อมนำหลักพุทธธรรม ได้แก่ หลักภาวนา 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการบริหารจัดการและพัฒนาทั้งทางกาย ใจ ศีล และปัญญา เพื่อให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งทางกาย และใจที่แข็งแกร่ง ปลุกฝัง และพัฒนา เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่วนทางด้านศีลนั้น ช่วยให้มีจิตสำนึกถึงเรื่องคุณประโยชน์ และทราบถึงโทษของเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยสามารถใช้ปัญญาวิเคราะห์ แยกแยะ และนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ถูกต้อง ไม่นำไปใช้ในทางที่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่นในสังคม และด้านปัญญา ทำให้มีความเข้าใจถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเหตุและผล สามารถสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีเพื่อไม่หวั่นไหวต่อการดำรงชีวิตประจำวันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง และรวดเร็ว ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่คนในสังคม และประเทศชาติอีกด้วย

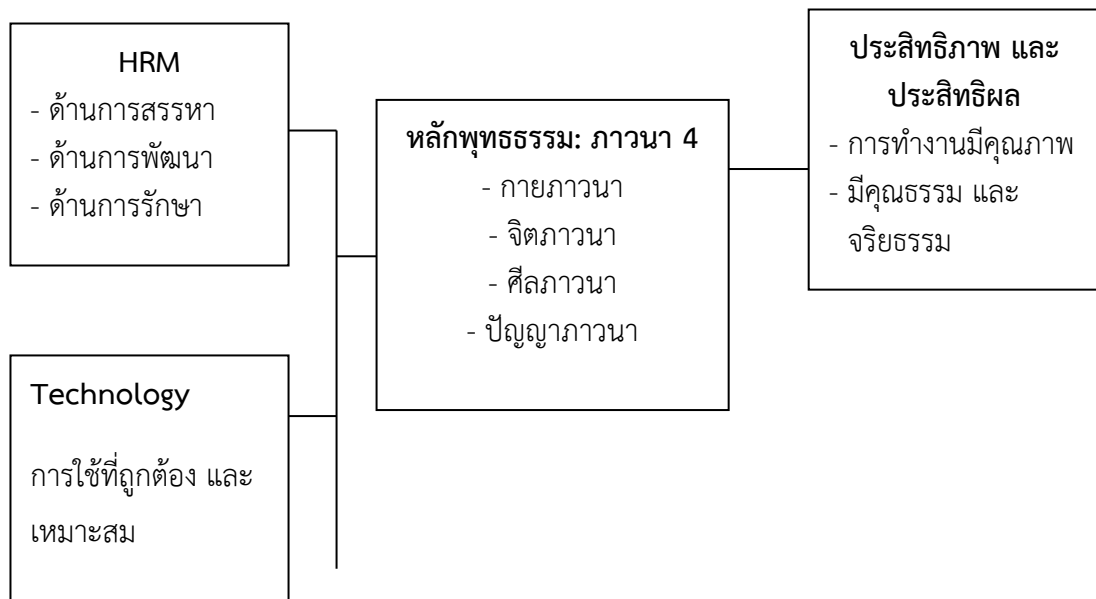
3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง และในการทำงาน โดยมีการคิดวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย และไม่ทำให้เกิดปัญหาต่อตนเองและการทำงาน ไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น โดยหัวใจหลักทั้ง 3 สามารถผู้เขียนนำเสนอเป็นตาราง และแผนภาพ ดังนี้

ตารางที่ 1 การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม ภาพนา 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำเทคโนโลยีใช้

|            | ด้านการสรรหา                         | ด้านการพัฒนา                                                                      | ด้านการรักษา                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กายภาพนา   | ความพร้อมทางร่างกาย<br>มีประสิทธิภาพ | มีความสุขกายใจ<br>กระตือรือร้น                                                    | ไม่เจ็บไข้ สามารถทำงานได้<br>ยาวนาน มีเทคโนโลยีช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน                              |
| ศีลภาพนา   | ได้คนดี คนเก่ง                       | มีจิตวิญญาณที่ดี<br>ไม่เบียดเบียนตัวเอง                                           | มีจิตสำนึกที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงานและองค์กร                                                                    |
| จิตภาพนา   | ได้คนมีสมาธิแน่วแน่                  | มีการพัฒนาจิตใจ<br>มีศักยภาพดึงออกมาใช้                                           | ผ่านการพัฒนาจิต ทำให้มีความรักในงาน และองค์กร                                                                   |
| ปัญญาภาพนา | ได้คนดีทั้งกาย และจิตใจ              | รู้ผิด รู้ชอบ แก้ปัญหาได้<br>ถูกต้อง รวดเร็ว แยกแยะ<br>คุณและโทษของเทคโนโลยีได้ดี | มีจิตสำนึกเรื่องความรักผูกพัน<br>กตัญญูต่อเวทีต่อองค์กร<br>ไม่หวั่นไหวแม้มีการเปลี่ยนแปลง<br>แทนที่จากเทคโนโลยี |



ภาพที่ 1



### ภาพที่ 3 แนวคิดเรื่องหัวใจหลัก 3 ประการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

หลักพุทธธรรมเสริมสร้างให้มนุษย์มีชีวิตที่ดีงามสมบูรณ์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพในระบบเศรษฐกิจ และสังคม มีสุขภาพดี มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ เข้าใจระบบความสัมพันธ์เพื่อประสานแต่ละด้านอย่างยั่งยืน ให้เกิดบรรยากาศแห่งการไม่เบียดเบียน มีการเกื้อกูลต่อกัน ส่วนเทคโนโลยี มนุษย์ต้องเป็นผู้สร้างสรรค์และพัฒนาเทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีเพื่อเกื้อกูล สร้างสรรค์โลก ไม่สร้างภาระหรือผลกระทบแก่โลก

### เอกสารอ้างอิง

- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่นวิทย์การพิมพ์.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- เย็น ภูสุวรรณ. (2562). สรุปรายการ เรื่องเทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน (Disruptive Technology). ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักบริการคอมพิวเตอร์ มเกษตรศาสตร์ ในการสัมมนาวิชาการ “Smart Library to Smart Society” วัตถุประสงค์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 9.20 – 10.45 น. ณ ห้องประชุมห้องดอยหลวงและดอยนาง ชั้น 2 โรงแรมแคนทารี ฮิลล์ เชียงใหม่.
- รังสิมา สว่างทัพ และคณะ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*. 3(1), 71-79.
- วัฒนชัย. (2565). ปาฐกถาพิเศษ “การสร้างควมยั่งยืนให้กับความเป็นไทย”. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.salika.co/2022/02/07/kasem-wattanachai-sustainable-development/>.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและ บทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(3), 845-861.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์. (2565). *การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้น 16 กรกฎาคม 2565, จาก [www.stabundamrong.go.th](http://www.stabundamrong.go.th)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้น 16 กรกฎาคม 2565. จาก [shorturl.at/grs07](http://shorturl.at/grs07)
- อรพันธ์ อันติมานนท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับการบริหาร. การอบรมหลักสูตรผู้นำ ด้านการบริหารงานป้องกันควบคุมโรค (EDC) รุ่นที่ 4n *Cigna*. (2565). 6 เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับ HR ยุคใหม่. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2565, จาก [Shorturl.at/mqtUW](http://Shorturl.at/mqtUW).
- อัญญาณี อดทน และคณะ. (2559). การจํารักรักษาคนเก่งในองค์กร. *วารสารศรีนวลวิทย์*, 8(2), 95-107.
- Dessler, Gary. (2009). *A Framework for Human Resource Management* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Human resource management. (2564). *ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้น 16 กรกฎาคม 2565, จาก [shorturl.at/aty45](http://shorturl.at/aty45).

Jobcan Thailand. (2565). *ก้าวสู่ยุคดิจิทัลด้วย HR Tech เทคโนโลยีช่วยจัดการทรัพยากรบุคคล*. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2565, จาก [shorturl.at/nuwY3](http://shorturl.at/nuwY3).

Wynnsoft Solution. (2562). *ทำความรู้จักโลกในยุคดิจิทัล*. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2565, จาก <https://bit.ly/3vwFDA2>.

## อิทธิบาท 4 กับวิธีผลิตมะนาวนอกฤดูแบบไม่ใช้สารพิษ\*

### BUDDHIST PRINCIPLES AND OFF-SEASON LEMON PRODUCTION WITHOUT USING TOXIC SUBSTANCES



มนตรี บุญจรัส

Montree Boonjarat

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: tree\_2520@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีความมุ่งหมายให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการผลิตมะนาวนอกฤดูโดยไม่ใช้สารพิษ เช่น การเตรียมดิน การบำรุงรักษา เทคนิคการใช้ฮอร์โมนไข่แทนสารเคมีเพื่อทำนอกฤดู รวมถึงการป้องกันกำจัดโรคแมลงในแนวชีวภาพ ซึ่งแนวทางนี้นับเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับเกษตรกรทั่วไป เพราะกระบวนการผลิตในอดีตเน้นความรวดเร็วสะดวกสบายจึงนิยมการใช้สารเคมีกำจัดโรคแมลงศัตรูพืชมากกว่า ซึ่งมีสารพิษปนเปื้อนตกค้างมายังผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมได้

ดังนั้นกระบวนการผลิตในแนวทางชีวภาพจึงเป็นแนวทางที่อาจจะไม่คุ้นชินต่อเกษตรกรส่วนใหญ่ เนื่องด้วยแตกต่างจากวิถีเดิม ๆ การที่จะชี้ให้เกษตรกรเข้าถึงเข้าใจในวิธีการแบบปลอดสารพิษนี้จึงเห็นถึงประโยชน์ของการนำหลักพุทธธรรมเรื่องอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อให้ทราบถึงแนวทางนำไปสู่เหตุและผลของการผลิตหรือปลูกมะนาวนอกฤดูกาลซึ่งเป็นงานที่ไม่ง่าย ต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในงานปลูกมะนาว จึงจะช่วยให้เกษตรกรมีฉันทะรักในงานปลูก ความเพียรวิริยะอุตสาหะเมื่อเจอปัญหาโรคแมลงรบกวนเกิดความเสียหายไม่ท้อถอย จิตตะเอาใจใส่ดูแลป้องกันทะนุถนอมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นพัฒนาไตร่ตรองต่อยอดบูรณาการตามแนวทางวิธีการปลูกที่ทันสมัยและถูกต้องตลอดเวลา การผลิตมะนาวนอกฤดูแบบปลอดสารพิษก็สามารถทำได้ไม่ยากเกินความสามารถของมนุษย์คนหนึ่งพึงกระทำได้

**คำสำคัญ:** มะนาวนอกฤดู; กระบวนการผลิต; อิทธิบาท 4

---

\* Received September 7, 2022; Revised September 21, 2022; Accepted September 22, 2022

## Abstract

This paper aimed to highlight the importance of off-season lime production without the use of toxic substances such as soil preparation, maintenance Techniques for using egg hormones instead of chemicals for off-season including the prevention of biological insect diseases This approach is difficult for farmers in general. Because the production process in the past emphasized speed and convenience, it was preferable to use chemicals to kill pests. which had residual toxic substances to consumers and the environment.

Therefore, the biological production process is an approach that may not be familiar to most farmers. Because it is different from the old way, to point the farmers to understand this non-toxic method, he sees the benefits of applying the Buddha-dharma on Itthipada 4, which consists of Chanta, aspiration, Viriya, effort, Chitta, attention, and Vimangsa, determination to understand the guideline to the cause and effect of producing or growing lemons off-season, which is not an easy task. It requires a firm commitment to be successful Therefore, the use of the 4 principles of Itthipada in lemon cultivation Therefore, it will help farmers to have a passion for planting work. Perseverance and perseverance when faced with pest problems and damage they do not give up. Chitta constantly cares and protects and cherishes it. and strives to develop, contemplate, continue to integrate in accordance with modern and correct planting methods at all times Organic off-season lemon production is not as difficult as a human being can do.

**Keywords:** off-season lime; production process; Itthibath 4

## บทนำ

มะนาว นับว่าเป็นพืชสวนครัวอยู่คู่คนไทยมาช้านาน เพราะเป็นส่วนประกอบในการปรุงอาหารที่ตรงจริตกับเมนูแบบไทย ๆ ทั้งน้ำพริก ต้มยำ ส้มตำ ลาบ ก้อย เป็นต้น แต่ปัญหาสำคัญคือเมื่อถึงช่วงฤดูแล้งกลับมีผลผลิตมะนาวออกมาสู่ท้องตลาดน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการ (ดีพร้อม ไซวงค์เกียรติ, 2536) ทำให้มะนาวมีราคาแพงในระยะนี้ เกษตรกรจึงพยายามอย่างมากที่จะผลิตมะนาวให้ออกนอกฤดูด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้ง คั่นกิ่ง รมควัน ราดสาร (สารเคมีแพคโคบิวทราโซน) กักน้ำทรมานให้มะนาวเกิดความเครียดประหนึ่งว่าต้นแม่จะตายจึงรีบผลิตดอกออกผล และส่วนใหญ่จะนิยมแนวทางการใช้สารเคมี (สารพิษ) เพราะสะดวกเห็นผลเร็ว เป็นต้น

ปัจจุบันผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพและมีความห่วงใยเรื่องของสิ่งแวดล้อม การผลิตมะนาวแบบปรกติ หรือนอกฤดูแบบเก่ามักจะนิยมใช้สารเคมีกำจัดโรคและ

ศัตรูพืชหรือที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อยาฆ่าหนอนแมลงราไร ซึ่งมีความเป็นพิษมีอันตรายสูงทั้งต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม แต่ยังคงเป็นที่นิยมใช้แนวทางกันนี้อยู่เรื่อยมา เพราะหาซื้อง่าย สะดวกในการใช้งาน

จึงมีความคิดว่าการใช้หลักอภินิหาร 4 ที่ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมังสา มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการผลิตมะนาวนอกฤดูแบบปลอดภัยไร้สารพิษจะช่วยให้เกษตรกรสามารถที่จะเข้าใจ เข้าถึงและสามารถผลิตมะนาวให้ออกนอกฤดูกาลจนประสบความสำเร็จได้

ปรกติการผลิตมะนาวนอกฤดูของเกษตรกรจะบังคับให้มะนาวออกดอกตั้งแต่เดือนกันยายนถึงตุลาคม ผลผลิตของมะนาวก็จะออกมาในช่วงหน้าแล้งพอดีคือเดือนกุมภาพันธ์และทยอยออกมาเรื่อย ๆ จนถึงเดือนมีนาคมและเมษายน เป็นช่วงที่ผลมะนาวจะมีราคาเพราะมะนาวจากสวนออกสู่ท้องตลาดน้อย แต่เทคนิคและวิธีการปฏิบัติได้ค่อนข้างยากและมีความซับซ้อน เกษตรกรส่วนใหญ่ก็จะถอดใจไม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้นการที่จะมีมะนาวไว้ให้เกษตรกรขายหน้าแล้งจะต้องมีการวางแผน ระเบียบวิธีการค่อนข้างละเอียดและเป็นไปด้วยความรอบคอบ เพราะถ้าผิดพลาดหมายถึงต้นทุนที่จำกัดและหมายถึงชีวิตความอยู่ของสมาชิกในครอบครัวด้วยที่ต้องกินต้องใช้และอาศัยผลผลิตทางการเกษตรไปช่วยจุนเจือทั้งค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเทอม ฯลฯ การนำหลักอภินิหาร 4 มาใช้จึงมีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างมากที่จะช่วยให้เกษตรกรหรือผู้ที่สนใจประสบความสำเร็จในการผลิตมะนาวนอกฤดูแบบปลอดสารพิษได้

## แนวทางการผลิตมะนาวนอกฤดูแบบไม่ใช้สารพิษ

### ทำให้ต้นมะนาวว่างผลและสะสมอาหาร

แนวทางที่จะทำให้มะนาวมีการออกดอกติดเป็นรุ่นหรือเป็นงวดใหญ่ ๆ เพื่อให้มีผลมะนาวทันขายตรงกับช่วงหน้าแล้ง จึงนิยมผลิตมะนาวจากต้นที่ว่างผลเพราะมีอาหารสะสมมากเพียงพอ ไม่โทรม ซึ่งจะมีแนวทางที่จะทำดังนี้ เช่น การใช้วิธีปลิดดอกและผลทิ้ง เกษตรกรรายย่อย มีจำนวนต้นมะนาวไม่มากอาจจะใช้แรงงานในการค่อย ๆ เดินเก็บผลในสวนทิ้งไป อย่างไรก็ตามถ้าเด็ดผลเมื่อมะนาวมีขนาดใหญ่ก็แสดงว่ามะนาวผ่านการใช้อาหารที่มีอยู่บนต้นมาสร้างผลเป็นจำนวนมากก็ทำให้สิ้นเปลืองจากผลที่เด็ดทิ้ง หรือในกรณีที่พื้นที่ปลูกมีขนาดใหญ่การที่จะเด็ดผลทิ้งอยู่เสมอซึ่งจะต้องกระทำมาจนถึงเดือนกันยายนก็จะสิ้นเปลืองแรงงานมาก

อีกวิธีหนึ่งของการทำลายดอกและผลอ่อนคือการใช้ฮอร์โมนต่าง ๆ ที่ผสมแบบเกินปริมาณที่กำหนด เช่น ฮอร์โมน อัลฟาแนฟธาลีน อะซีติก แอซิด (NAA) การใช้สารนี้ในอัตราเข้มข้นกว่าปกติทั่วไปจากที่แนะนำบนฉลากก็จะทำให้ผลดอกและผลอ่อนหลุดร่วงได้ โดยปรกติการใช้ฮอร์โมนชนิดนี้ตามอัตราปกติเมื่อมีความต้องการเสริมสร้างการเจริญเติบโตของผลอ่อนลดการหลุดร่วง ถ้าถ้าใช้สาร เอ็น เอ เอ (NAA) ตั้งแต่ระยะเป็นดอกเช่น เริ่มเกิดดอกตูมก็จะทำ

ให้ดอกนั้นร่วงหล่น แต่ถ้ามะนาวไม่ได้ออกดอกทั้งต้นเราก็สามารถใช้วิธีฉีดพ่นจ่อตรง ๆ ไปที่ดอกโดยตรงก็สามารถทำให้ดอกที่ไม่ต้องการเหล่านั้นร่วงหล่น แต่ถ้าดอกออกมาทั่วทั้งต้นเราก็ปรับเปลี่ยนวิธีการฉีดพ่นให้ทั่วทั้งต้นซึ่งอาจจะทำให้มีใบร่วงหล่นเสียหายบ้างเล็กน้อย ต้นไม้คล้ายดังถูกบังคับให้หยุดชะงัก แต่ยังคงมีการสะสมอาหารภายในต้นให้สมบูรณ์พร้อมต่อไป เพราะต้นยังคงวางดอกและผลที่จะมาแบ่งอาหารในระยะนี้ เมื่อมีความพร้อมความสมบูรณ์ความเหมาะสมมะนาวก็จะออกดอกอีกถ้ายังไม่ใช้ช่วงที่ต้องการให้ออกดอก เราก็จำเป็นต้องฉีดพ่นฮอร์โมนเอ็นเอเอแบบเกินอัตราที่กำหนดอีก ทำอย่างนี้ไปจนถึงระยะเวลาที่ต้องการให้ออกดอกคือช่วงเดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายน เพื่อบีบไปอีก 5 เดือนก็สามารถมีผลที่สามารถเก็บขายได้ในช่วงหน้าแล้งคือเดือนมีนาคมและเมษายนพอดี

#### การบำรุงดินและสะสมอาหาร

**การใช้หินฟอสเฟต (Rock Phosphate)** ซึ่งเป็นกลุ่มวัสดุปุ๋ยที่ให้แร่ธาตุอาหารหลักตัวกลางคือฟอสฟอรัสในราคาต่ำที่สุดกว่าปุ๋ยตัวกลางทั่วไปในท้องตลาด สามารถที่จะค่อย ๆ ละลายออกมาเป็นประโยชน์ต่อพืชทีละน้อย ๆ ตลอดเวลา อีกทั้งมีแคลเซียมอยู่ด้วยทำให้มะนาวได้รับธาตุรอง และในกรณีที่ดินเป็นกรดก็ยังสามารถช่วยแก้กรดของดินอีกด้วย การใช้หินฟอสเฟตอาจจะใช้ครั้งก็โลกรัมต่ออายุต้นมะนาว 1 ปี การใส่ไม่จำเป็นต้องใส่ในคราวเดียวกันทั้งหมด การแบ่งใส่ทีละน้อย หลาย ๆ ครั้งจะได้ผลดีกว่า การใช้หินฟอสเฟตทำให้มะนาวมีความพร้อมต่อการออกดอกมากยิ่งขึ้น และสามารถทำให้การใช้ปุ๋ยเคมีตัวกลางต่ำลง ช่วยลดต้นทุน

**การใช้โดโลไมท์ (Dolomite)** โดโลไมท์เป็นกลุ่มวัสดุปุ๋ยอีกชนิดหนึ่งมีชื่อว่า แคลเซียมแมกนีเซียมคาร์บอเนต ใช้แก้กรดในดินบริเวณใต้ทรงพุ่มและพื้นที่ปลูก ซึ่งทำหน้าที่คล้าย ๆ กับหินฟอสเฟต ซึ่งทั้งปุ๋ยทั้งสองชนิดนี้ควรที่จะทำการวัดค่าความเป็นกรดและด่างของดินก่อนที่จะมีการใช้งาน และให้ใช้ในอัตราเดียวกันกับหินฟอสเฟต ซึ่งปุ๋ยทั้งสองชนิดนี้สามารถใช้ร่วมกันได้ แต่ไม่ควรใส่พร้อมกันกับปุ๋ยเคมีที่มีไนโตรเจนในรูปของแอมโมเนียหรือยูเรีย ตรานใดที่ดินมีค่าพีเอชไม่เกิน 7 ถ้าพีเอชน้อยกว่า 7 ก็ยังคงใช้ได้เรื่อย ๆ ประโยชน์ที่มีมากก็คือ เมื่อพืชได้รับแมกนีเซียมเพียงพอจะมีคลอโรฟิลล์มากทำให้จับพลังงานจากแสงอาทิตย์มาใช้ประโยชน์ได้มาก พืชสร้างอาหารได้มาก ออกดอกได้ดี ผลโตเร็ว

**การใช้หินแร่ภูเขาไฟ (Zeolite)** ในปัจจุบันเกษตรกรจะใช้กลุ่มของหินแร่ภูเขาไฟ ซึ่งมีองค์ประกอบของแร่ธาตุอาหารที่จำเป็นต่อพืชหลากหลายชนิดมากมาย ไม่ว่าจะเป็นธาตุฟอสฟอรัส โพแทสเซียม ธาตุรอง ธาตุเสริมต่าง ๆ อีกทั้งยังมีแร่ธาตุซิลิกา (Datnoff et al., 2001) ที่อยู่ในรูปละลายน้ำได้ง่ายพร้อมแตกตัวในรูปซิลิสิก แอซิดหรือซิลิคอน ( $\text{H}_4\text{SiO}_4$ ) เพื่อให้เกิดการสะสมที่ผนังเซลล์ช่วยให้เซลล์แข็งแรงต้านทานต่อโรคแมลงเพลี้ยหอยไรและยังทำหน้าที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตร่วมกับธาตุอาหารอื่น ๆ

**การให้ปุ๋ยทางดิน** มะนาวหากมีอาหารสะสมมากเมื่อดินมีความชื้นก็จะแตกใบอ่อนและออกดอกตามมา เมื่อจัดการสมดุลของแร่ธาตุปุ๋ยให้พอเหมาะก็จะเกิดดอกได้ง่าย มะนาวที่มี

ความโน้มเอียงที่จะเหี่ยวใบจะเกิดจากการได้รับไนโตรเจนเกินสมดุล การใส่ปุ๋ยทางดินนั้นต้องไม่ขาดไนโตรเจน และต้องให้มีฟอสฟอรัสและโพแทสเซียม ธาตุรอง ธาตุเสริมมากเพียงพอโดยการเตรียมการล่วงหน้า โดยอาจจะใช้ปุ๋ยสูตรเสมอ หรือร่วมกับปุ๋ยยูเรีย ในกรณีที่ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ทางด้านอินทรีย์วัตถุหรือลักษณะของดินมะนาวที่มีความสมบูรณ์ไม่เพียงพอ (ยงยุทธ โอสดสภา, 2543)

การใส่ปุ๋ยตัวกลางสูง ในส่วนที่ไม่ใช้หินฟอสเฟตให้เพียงพอ และยังถ้าดินเป็นกรด มิได้มีการผ่านตรวจวัดค่าความเป็นกรดและด่างของดินมาก่อน ทางเลือกหนึ่งในการแก้ปัญหาแบบเฉพาะหน้าก็คือการใส่ปุ๋ยตัวกลางสูงเช่น 12-24-12 หรือ 8-24-24 ซึ่งอาจจะมียาค่อนข้างแพง แต่เมื่อไม่มีทางเลือกจำเป็นต้องใช้ซึ่งช่วยให้ต้นมะนาวมีความจำเป็นในการใส่ปุ๋ยทางใบน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีการใช้กันอยู่เนื่อง เพราะเมื่อฉีดพ่นสารเคมีแก้ปัญหาโรคและแมลง เรามักจะเติมปุ๋ยทางใบลงไปด้วยโดยเห็นว่ามันไม่เสียค่าแรงงานเพิ่ม

การใส่ปุ๋ยตัวท้ายสูง หากมีการใช้วัตถุบำรุงดินพวกปุ๋ยหมักปุ๋ยคอกในปริมาณมาก ดินจะมีการอุ้มน้ำได้เก่งขึ้นกว่าเดิม พร้อม ๆ กันนั้นจะแสดงอาการมีฟางที่ตอบสนองต่อไนโตรเจนมากขึ้น หรือมากจนเหี่ยวใบ พืชสนใจสร้างใบมากกว่าการออกดอกติดผลนับว่าการใส่ปุ๋ยอินทรีย์มากเกินไปผิดจังหวะควรไปใส่มากเมื่อติดผลแล้ว การแก้ปัญหานี้โดยจัดสมดุลปุ๋ยด้วยการหยุดปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยไนโตรเจนต่าง ๆ แล้วใส่ปุ๋ยที่ขาดไนโตรเจนแทนคือ 0-3-0, 0-10-30, 0-0-50, 0-0-60 หรือจะใช้กลุ่มของหินแร่ภูเขาไฟ เช่น ภูเขาไฟ ซึ่งมีค่า ซีอีซี (Cation Exchange Capacity) สูง ช่วยควบคุมจับตรึงปริมาณปุ๋ยไนโตรเจนส่วนเกินมิให้พืชดูดใช้มากเกินไปจนเกินสมดุล ช่วยการอาการเหี่ยวใบ และช่วยให้ต้นแข็งแรง

**การให้ปุ๋ยทางใบเพื่อการสะสมอาหาร** ปกติการใส่ปุ๋ยทางดินจะเสียค่าใช้จ่ายต่ำแต่แสดงผลออกมาช้ากว่า และหากดินมีปัญหา เช่น ดินเปรี้ยวเพราะเป็นกรดจัดก็จะทำให้ดินจับตรึงฟอสฟอรัส ธาตุสารอาหารต่าง ๆ ทั้งรองและเสริม ทำให้โครงสร้างดินแน่นแข็ง น้ำและปุ๋ยซึมผ่านได้ยาก แม้ว่าปุ๋ยทางใบเทียบราคาต่อกิโลกรัมแล้วจะแพงกว่า แต่พืชสามารถรับไปใช้ได้ทันที ปัจจุบันความสามารถในการเลือกปุ๋ยสูตรต่าง ๆ ได้ตรงตามความต้องการทำได้ไม่ยากทั้งธาตุหลัก รองและเสริม การให้ปุ๋ยให้ดูสภาพใบเพราะจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าพืชมีอาการขาดสารอาหารหรือไม่ และควรเสริมร่วมกับจุลธาตุรวมไปด้วย การฉีดพ่นบ่อย ๆ ระยะใกล้การออกดอกก็จะทำให้มะนาวสะสมอาหารอย่างเต็มที่ที่นำไปเรื่อยๆ จนกว่าจะถึงระยะมะนาวออกดอก

#### การใช้ฮอร์โมนไข่ทดแทนสารเคมีในการทำนอกฤดู

ฮอร์โมนไข่ ถูกคิดค้นโดยท่านอาจารย์สุวัฒน์ ทรัพย์ะประภา โดยมีวัตถุประสงค์ต้องการให้เกษตรกรสามารถทำไม้ผลนอกฤดูโดยไม่ต้องใช้สารเคมี จึงคิดค้นสูตรฮอร์โมนไข่เพื่อสะสมอาหารสะสมคาร์บอนให้สูงกว่าไนโตรเจนจนพืชพัฒนาและเจริญเติบโตเป็นตาดอกในช่วงที่ต้องการ (สุวัฒน์ ทรัพย์ะประภา, 2542)

ธรรมชาติการออกดอกของมะนาวเมื่อมีอาหารสะสมมากพอ มีความขึ้นพ้อเหมาะสมดี มะนาวจะออกใบอ่อนและออกดอกพร้อมกัน กิ่งไหนหรือส่วนไหนของลำต้นพร้อมกว่าก็จะแตกใบอ่อนก่อน ยกเว้นมะนาวที่ได้รับปุ๋ยไม่สมดุล ซึ่งมักจะเกิดจากมีไนโตรเจนมากเกินไปทำให้เกิดสภาพเฟอื่อใบ มะนาวอาจจะต่อยอดโดยไม่ออกดอกหรือออกก้ออกน้อย

### วิธีการการผลิตมะนาวนอกฤดูแบบไม่ใช้สารพิษ

หลังจากการเตรียมต้นให้มีความพร้อมที่จะเปิดดอกในช่วงฤดูกาลที่ต้องการ โดยในที่นี้คือเราจะทำให้มะนาวออกดอกในช่วงระหว่างเดือนกันยายนถึงตุลาคม เมื่อนับต่อไปอีก 5 เดือนก็จะใกล้เคียงกับช่วงหน้าแล้งคือเดือนเมษายน ขึ้นอยู่กับว่าช่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งแม้ว่าราคาจะผันผวนก็วยังคงมีผลมะนาวขายในช่วงเดือนมีนาคมหรือเมษายนนั่นเอง

ต้นมะนาวที่มีความสมบูรณ์พร้อมต่อการเปิดดอก เราจะควบคุมน้ำมิให้ได้รับน้ำมากเกินไปเหมือนปรกติ เพราะความชื้นทำให้ดินละลายอินทรีย์วัตถุในดินเปลี่ยนแปลงเป็นไนโตรเจนทำให้พืชเฟอื่อใบได้ แต่จะใช้วิธีรดน้ำให้ใบพอสด แต่ไม่กักหรือรดน้ำเป็นเดือนๆจนใบมะนาวเหี่ยวจนเครียดอย่างหนักหรือเกือบตาย เพราะวิธีการนี้จะเป็นการทรมาณต้นมะนาว ในระยะยาวอายุของต้นมะนาวจะไม่ยืนยาว เนื่องด้วยระบบรากของมะนาวเสียหาย หยุดการเจริญเติบโต เกษตรกรส่วนใหญ่นิยมวิธีการนี้ เนื่องด้วยทำให้มะนาวเครียดและหลังสารเอทิลีนคิดว่าจะตายจึงรีบผลิตดอกออกผลเพื่อดำรงรักษาเผ่าพันธุ์ต่อไปนั่นเอง

มะนาวเป็นพืชตระกูลที่มีดอกผลหลายรุ่นในต้นเดียวกัน แตกต่างจากมะม่วง เงาะทุเรียน และไม้ผลอื่น ๆ การทิ้งน้ำนาน ๆ อาจส่งผลเสียแก่ผลมะนาวในรุ่นต่อไปได้ ข้อเสียอีกอย่างคือการดูแลจัดการมีความยุ่งยาก ยิ่งถ้าต้องการให้ออกดอกในระยะเดือนกันยายน, ตุลาคม ซึ่งโดยปกติเป็นช่วงที่มีชุกตลอดเวลา ยิ่งควบคุมน้ำทำได้ยากขึ้น ไม่สามารถปล่อยให้ดินแห้งสมความตั้งใจได้ และในน้ำฝนยังมีปริมาณไนโตรเจนที่อยู่ในสภาพปุ๋ยละลายน้ำติดมาด้วยทำให้มะนาวต่อยอดอยู่ตลอดเวลา ไม่มีดอก

อีกมุมมองหนึ่งของการเปรียบเทียบว่าวิธีการทรมาณพืชด้วยการรดน้ำพืชแล้วจะทำให้พืชออกดอกนั้นไม่ได้ผลหรือถูกต้องเสมอไป โดยสังเกตได้ง่าย ๆ จากวิธีการปลูก มะเขือเทศที่ปลูกแบบไฮโดรโปนิกส์ ซึ่งมีรากจุ่มน้ำอยู่ตลอดเวลา ทำไมยังคงสามารถออกดอกติดผลได้ ซึ่งนั่นถือเป็นแนวทางหรือคำตอบอย่างหนึ่งว่าแท้จริงแล้วการควบคุมสัดส่วนของปุ๋ยเพื่อควบคุมคาร์บอนกับไนโตรเจน (C : N Ratio) (ดีพร้อม ไชยวงศ์เกียรติ, 2539). ให้สมดุล ยังคงเป็นแนวทางให้พืชออกดอกได้ดีกว่าด้วยซ้ำ ซึ่งเป็นวิธีการเดียวกับที่เรานำมาปรับใช้กับผลิตมะนาวนั่นเอง

ดังนั้นการรดน้ำจึงไม่ใช่ทางออกเพียงอย่าง แต่การควบคุมกำหนดปริมาณการให้น้ำมีส่วนสำคัญมากกว่าโดยให้สังเกตตามสภาพความเป็นจริงของต้นมะนาวเป็นเกณฑ์ เช่น ใบสด ใบเหี่ยว ใบมาก ใบน้อย เฟอื่อใบ ใบเหลือง ฯลฯ แต่ไม่ใช่การทิ้งน้ำอย่างสิ้นเชิง การควบคุมน้ำสามารถทำได้ตั้งแต่เริ่มบำรุงต้นได้ทรงพุ่มไม่ให้มีปุ๋ยหมักปุ๋ยคอกหรือเศษอินทรีย์วัตถุหลงเหลือ

อยู่ ทั้งนี้เพื่อให้มะนาวมีความพร้อมในการเปิดตาดอกและมีความคุ้นเคยกับน้ำไปตลอดในช่วงที่ออกดอกจะช่วยให้มะนาวไม่สลัดดอกและผลทิ้งเมื่อเจอฝนหลงฤดูหรือเข้าสู่ระยะฝนชุก โดยต้องทำควบคู่ไปกับการให้ฮอร์โมนไข่ เพื่อช่วยในการเพิ่มระดับของคาร์โบไฮเดรตต่อระดับของไนโตรเจน (ซี : เอ็นเรโซ C: N Ratio) ของต้นมะนาวให้กว้างขึ้น

ทั้งนี้ ซีเอ็นเรโซ คือ ซี = C ย่อมาจากคาร์บอน ส่วนเอ็น = N ย่อมาจาก ไนโตรเจน และเรโซ หมายถึงสัดส่วน รวมแล้วจึงหมายถึงสัดส่วนของคาร์บอนต่อไนโตรเจน ซึ่งใช้วิธีแสดงออกมาเป็นตัวเลข เช่น 15 : 1 คือ คาร์บอนเท่ากับ 15 ส่วน ต่อไนโตรเจน 1 ส่วน หรือตัวอย่าง 28 : 1 คือคาร์บอนเท่ากับ 28 ส่วน ต่อ ไนโตรเจน 1 ส่วน ถ้าตัวเลขอยู่ใกล้กันเรียกว่าซีเอ็นเรโซ แคบ ถ้าตัวเลขอยู่ห่างกันเรียกว่าซีเอ็นเรโซกว้าง ดังนั้นตามตัวอย่างนี้ซีเอ็นเรโซ 15 : 1 จึงแคบกว่า 28 : 1 ค่าซีเอ็นเรโซแคบมีผลให้เกิดการเจริญทางใบ คือ แตกยอดและใบอ่อนง่ายทำให้ผลอ่อนเจริญขึ้น ทำให้ออกดอกยาก ทำให้คุณภาพผลผลิตใบแก่ต่ำลง ถ้ายังไม่เริ่มกระบวนการแก่ก็จะทำให้แก่ช้าออกไป หากซีเอ็นเรโซแคบอย่างต่อเนื่อง แม้แต่ใบก็ยังแก่ช้าออกไปด้วย และหากค่าซีเอ็นเรโซกว้าง เป็นผลของการมีอาหารสะสมมาก ทำให้มะนาวออกดอกได้ง่าย ผลอ่อนร่วนง่าย โตเร็ว ผลแก่มีคุณภาพ เมื่อผลแก่แล้วก็สุกได้ง่าย ในมะนาวนั้นการให้ออกดอกง่ายเป็นสิ่งสำคัญ และเมื่อทำให้ซีเอ็นเรโซกว้างได้ในมะนาวต้นที่สมบูรณ์ดี ก็ง่ายต่อการชักจูงให้มะนาวออกดอกโดยไม่ต้องรอติน้ำตามฤดูกาล

#### ขั้นตอนการผลิตมะนาวนอกฤดู

การทำมะนาวนอกฤดูเริ่มจากการเตรียมต้นมะนาวโดยต้องตัดแต่งกิ่งหลังจากเก็บเกี่ยวรุ่นแรกไปแล้ว รอให้แตกใบอ่อนหนึ่งรุ่น จนเข้าสู่ระยะใบเพสลาด (ใบกลางอ่อนกลางแก่) การดูแลบำรุงต้นจนถึงจัดการทำให้ต้นร่วงจากลูกหรือผลโดยวิธีการต่าง ๆ ข้างต้นที่กล่าวไป ทั้งวิธีการเด็ดผลทิ้ง ทำลายดอก แล้วจึงค่อยสู่ขั้นตอนการใช้ฮอร์โมนไข่ราดรดทางดินไปพร้อม ๆ กับการฉีดพ่นฮอร์โมนไข่ทางใบเพื่อเปิดตาดอก โดยใช้ระยะเวลา 2-3 เดือนจึงจะเริ่มมีดอก

ส่วนการเตรียมฮอร์โมนไข่นั้นมีขั้นตอนในการทำคือนำไข่ไก่สด 5 กิโลกรัม, กากน้ำตาล 5 ลิตร, ลูกแป้งข้าวหมาก 1 ลูกและสุดท้ายใช้นมเปรี้ยวที่มีจุลินทรีย์แลคโตบาซิลลัส 1 ขวด ขั้นตอนการให้นำไข่ไก่สดนำไปด บั่น ทบ ให้ละเอียดทิ้งเปลือกใส่ถังกวนให้เข้ากันโดยไม่ต้องแยกเปลือก จากนั้นเติมน้ำตาลลงไปแล้วคนให้เข้ากัน ตามด้วยนมเปรี้ยวและลูกแป้งข้าวหมากที่บั่นละเอียดแล้วโรยคลุกเคล้ากวนให้เข้ากัน นำฝาหรือถุงพลาสติกปิดรัดคลุมและเจาะรูให้อากาศถ่ายเทได้เล็กน้อย จากนั้นทิ้งไว้ประมาณหนึ่งสัปดาห์ จึงสามารถนำมาใช้ ทั้งนี้ก่อนการใช้ให้เราสังเกตว่าฮอร์โมนไข่ที่เราหมักนั้นหนืดหรือเหลว ถ้าหนืดหรือแห้งมากไปให้น้ำมะพร้าวอ่อนเติมลงไปเพื่อลดความหนืดแล้วจึงตวงออกมาใช้

ก่อนการราดรดฮอร์โมนไข่ใต้โคนต้นหรือทรงพุ่มของมะนาว ควรทำความสะอาดเศษหญ้า ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยคอก อินทรีย์วัตถุต่าง ๆ ออกให้หมดเพื่อมิให้วัตถุตั้งต้นของไนโตรเจนยังคงอยู่ จากนั้นนำฮอร์โมนไข่อัตรา 50 ซี.ซี. ต่อน้ำ 20 ลิตร ราดรดลงดินให้เปียกชุ่มโชกที่โคนต้น พร้อม

กันกับผสมฮอร์โมนไข่ 5 ซี.ซี. ร่วมกับน้ำตาลทราย 2-3 ช้อนแกง ต่อน้ำ 20 ลิตรฉีดพ่นทางใบ โดยอาจจะใช้ร่วมกับปุ๋ย 0-52-34 อัตรา 10 กรัมต่อน้ำ 20 ลิตร, น้ำมะพร้าวอ่อน 100 ซี.ซี. เพิ่มเข้าไปอีกก็ได้เพื่อเสริมและกระตุ้นการเปิดตาดอกให้สมบูรณ์ดียิ่งขึ้น วิธีการพ่นให้กระจายทั่วทรงพุ่มเปียกชุ่มโชกเหมือนอาบน้ำ ฉีดพ่นอาทิตย์ละครั้งเพื่อกระตุ้นให้มะนาวเตรียมแตกใบอ่อนพร้อมต่อการออกดอก

### การป้องกันกำจัดโรคแมลงศัตรูพืชมะนาวแบบชีววิธี

โรคและแมลงศัตรูของมะนาว ปรกติก็จะคล้าย ๆ กับพืชไร่ไม้ผลทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นโรครากเน่าโคนเน่า โรคผลแตก ใบจุด ใบด่าง ใบดำ และมีโรคที่สำคัญอีกอย่างคือ โรคแคงเกอร์ ซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กับว่ามะนาวเป็นเอดส์เพราะมีลักษณะเป็นตุ่มนูนขึ้นมาที่ผิวใบและผล ซึ่งปัจจุบันก็มีสารชีวภัณฑ์ในกลุ่มบาซิลลัส ซับติลิส (*Bacillus Subtilis* spp.) ที่สามารถใช้ในการรักษาได้ อีกทั้งยังมีสารชีวภัณฑ์อื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นไตรโคเดอร์มา (*Tricoderma Harzianum* spp.) ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องเชื้อราโรคพืช โรครากเน่าโคนเน่า หรือสารชีวภัณฑ์บาซิลลัส ธูริงจิส (*Bacillus Thuringiensis* spp.) ที่ใช้ในการปราบหนอนต่าง ๆ จุลินทรีย์บีเวอร์เรีย (*Beauveria Bassiana* spp.), จุลินทรีย์ เมธาไรเซียม (*Metarhizium Anisopliae* spp.) และ จุลินทรีย์ พาซิลโลมัยซีท (*Paecilomyces liacinus* spp.) ที่ใช้ในการปราบเพลี้ยอ่อน เพลี้ยแป้ง เพลี้ยกระโดด จักจั่น ไส้เดือนฝอย และแมลงศัตรูพืชอื่นๆ ได้ดีอีกด้วย (ทิพวรรณ สิทธิรังสรรค์, 2551).

### ผลกระทบของสารเคมี

การใช้สารเคมีการเกษตรช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการใช้และช่วยผลผลิตทางการเกษตรได้ แต่ความจริงอาจจะไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป เพราะอาจจะมีบางด้านที่มีผลกระทบต่อระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อมได้อีกด้วย

1. **แมลงพัฒนาภูมิต้านทานสารเคมี** ผลที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งกับแมลงศัตรูพืช เมื่อมีการใช้สารเคมีกำจัดแมลงอย่างต่อเนื่อง ก็คือการพัฒนาภูมิต้านทานสารเคมีหรือที่เรียกว่าการดื้อยา ซึ่งเป็นคุณสมบัติทางวิวัฒนาการของแมลงในการดำรงเผ่าพันธุ์ของตนเอง เพราะการพัฒนาความสามารถในการทนต่อสารเคมีที่มีพิษได้และถ่ายทอดภูมิต้านทานดังกล่าวสู่ลูกหลาน จะทำให้เผ่าพันธุ์ของแมลงสามารถอยู่รอดได้ จากการศึกษาของนักวิจัยพบว่าเพียง 50 ปี ที่เริ่มมีการใช้สารเคมีนั้น มีแมลงมากกว่า 400 ชนิดที่ได้พัฒนาภูมิต้านทานยาฆ่าแมลงชนิดต่าง ๆ ซึ่งทำให้ต้องใช้ยาฆ่าแมลงที่เข้มข้นมากขึ้น หรือเปลี่ยนไปใช้ยาฆ่าแมลงชนิดใหม่ เช่น ในกรณีของหนอนเจาะสมอฝ้าย ในช่วงเริ่มต้นในปีพุทธศักราช 2503 ที่มีการใช้สารดีดีที เพื่อฆ่าหนอน จะใช้สารดีดีที เพียง 0.03 มิลลิกรัม/น้ำหนักตัวของหนอนหนึ่งกรัม แต่เพียง 5 ปี หลังจากนั้น ต้องเพิ่มปริมาณเป็น 1,000 มิลลิกรัม จึงจะทำให้หนอนตายได้ (Raven, Berg, Johnson 1993, 500) ผลที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ เกษตรกรต้องใช้สารเคมีกำจัดแมลงในปริมาณที่มากขึ้น หรือไม่ก็

เปลี่ยนไปใช้สารเคมีชนิดใหม่ ๆ เพื่อควบคุมกำจัดแมลง แต่ผลก็คือ แมลงศัตรูพืชก็จะเร่งการวิวัฒนาการให้สามารถต้านทานสารเคมีการเกษตรได้เร็วขึ้นด้วย

**2. การทำลายสมดุลของระบบนิเวศ** ไม่เพียงแต่แมลงศัตรูพืชที่ตายลง เมื่อมีการใช้สารเคมีการเกษตร แต่สิ่งมีชีวิตต่าง ๆ ในระบบนิเวศการเกษตร โดยเฉพาะแมลงที่เป็นประโยชน์ที่ทำหน้าที่ในการควบคุมศัตรูพืชหรือแมลงผสมเกสร ก็จะได้รับผลกระทบจากสารเคมีการเกษตรด้วยเช่นกัน จากการศึกษาวิจัย พบว่า ศัตรูธรรมชาติที่กินแมลงศัตรูพืชเป็นอาหาร เช่น แมงมุม ตัวงดิน เต่าทอง ตัวเพชฌฆาต จะมีประชากรลดลงอย่างมาก หลังจากที่มีการใช้สารเคมีกำจัดแมลงชนิดพ่น เนื่องจากศัตรูธรรมชาติเหล่านี้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสารเคมี และโดยอ้อมจากการที่มีแมลงศัตรูพืชลดลง จนทำให้มีอาหารไม่เพียงพอ แต่หลังจากนั้นไม่นาน แมลงศัตรูพืชจะขยายประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ศัตรูธรรมชาติจะต้องใช้ระยะเวลานานกว่า จึงจะเพิ่มจำนวนประชากรได้ สมดุลของระบบนิเวศจึงเสียไป ทำให้เกิดการระบาดของแมลงศัตรูพืชขึ้นอีก ดังนั้น จึงกลายเป็นว่าการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชไม่ได้ช่วยป้องกันการระบาดของแมลงศัตรูพืชได้จริง ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยในสหรัฐอเมริกา ที่ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2488-2532 มีการใช้สารเคมีกำจัดแมลงเพิ่มขึ้นกว่า 33 เท่าตัว แต่อัตราการสูญเสียผลผลิตจากการระบาดของแมลงยังคงอยู่ในระดับ 13 เปอร์เซ็นต์ เท่าเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง (Raven et al., 1998)

นอกจากนี้แล้วไม่แน่ว่าแมลงในอดีตอาจจะไม่ได้เป็นศัตรูพืช เนื่องจากมีศัตรูธรรมชาติควบคุมประชากรกันเองให้อยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อมีการฉีดพ่นสารเคมีกำจัดศัตรูพืชทำให้ศัตรูธรรมชาติลดลงจนเกือบหมด แมลงในกลุ่มนี้ก็จะสามารถขยายจำนวนประชากรได้อย่างมากมาย จนกลายเป็นแมลงศัตรูพืชขึ้น เช่น กรณีไรแดงยุโรป ซึ่งไม่เคยพบระบาดในสวนแอปเปิ้ลในสหรัฐอเมริกา เริ่มมีการระบาดอย่างมากหลังจากที่ได้เริ่มมีการใช้สารเคมีกำจัดแมลง (Raven et al., 1993)

**3. การสะสมของสารเคมีในห่วงโซ่อาหาร** สารเคมีกำจัดศัตรูพืชนั้นไม่ได้อยู่เฉพาะในบริเวณพื้นที่การเกษตร แต่มักจะแพร่กระจายออกไปในสิ่งแวดล้อม เพราะน้ำที่ไหลผ่านแปลงเกษตร ที่มีการฉีดพ่นสารเคมีกำจัดศัตรูพืชจะไหลลงไปสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ ทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีในระบบนิเวศอย่างกว้างขวาง สิ่งมีชีวิตในแหล่งน้ำอาจได้รับผลกระทบโดยตรงจากสารเคมีเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบต่อระบบภูมิคุ้มกันของปลา ทำให้ปลาเป็นโรคต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ สารเคมีเหล่านี้ โดยเฉพาะในกลุ่มออร์กาโนคลอรีน ซึ่งย่อยสลายช้า อาจจะไปสะสมอยู่ในร่างกายของสิ่งมีชีวิตต่าง ๆ และถ่ายทอดไปยังสิ่งมีชีวิตที่อยู่ด้านบนของห่วงโซ่อาหาร เกิดการสะสมของสารพิษในปริมาณที่เข้มข้นขึ้น (biological magnification)

### พุทธธรรมกับการผลิตมะนาวนอกฤดูแบบไม่ใช่สารพิษ

การปลูกจิตสำนึกให้ผู้คนหันมาสนใจในแนวทางการเกษตรหรือการปลูกมะนาวแบบปลอดสารพิษจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องอาศัยหลักพุทธธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า โดยในที่นี้มองเห็นว่าหลักอิทธิบาท 4 จะช่วยน้อมนำให้ผู้ผลิตสามารถที่จะเข้าใจถึงความมุ่งมั่นในการผลิตว่าถ้ามีใจรัก มีความหมั่นเพียร มีความจดจ่อ ไตร่ตรองลงซ้ำ ๆ ก็สามารถที่จะฝ่าฟันปัญหาไปได้ไม่ยาก เฉกเช่นเดียวกับการปลูกมะนาวแบบลด ละ เลี่ยง เลิกการใช้สารเคมี

อิทธิบาท 4 หมายถึง ฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จ หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2538) มี 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำในสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
2. วิริยะ หมายถึง ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง
3. จิตตะ หมายถึง ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตผูกพันไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ
4. วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรอง หรือทบทวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์หรือคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

“การพัฒนางาน” ตามหลักอิทธิบาท 4 จะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติ สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ หนึ่ง ความพอใจหรือความเต็มใจที่จะทำงาน สอง ความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงาน สามความเอาใจใส่มุ่งมั่นที่จะทำงานและสี่การตรวจสอบ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานที่ทำ

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พุทธธรรมกับการพัฒนางานไม่ว่าด้านหนึ่งด้านใด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมุ่งเป้าหมายไปยังจุดเดียวกัน จึงควรประกอบไปด้วย 1. ความพอใจหรือความเต็มใจที่จะทำงาน หมายถึง มีใจรักในงานที่ทำคือถ้าต้องการผลิตมะนาวในรูปแบบที่ปลอดภัยไร้สารพิษก็ต้องสะสมหาความรู้ประสบการณ์ ดำริดำราเกี่ยวกับมะนาวที่หลากหลายรูปแบบ ไปเยี่ยมชมฟาร์มชมสวนตามที่แตกต่างกัน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 2. ความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงาน หมายถึง มีความพยายามที่จะปลูก ปรับปรุง แก้ไข ไม่ล้มเลิกโดยง่ายแม้ว่ามะนาวจะตายก็ปลูกใหม่ ซ่อมใหม่และหมั่นเดินตรวจตราสำรวจสวนบ่อย ๆ เพื่อจะได้รอบรู้เท่าทันต่ออันตรายที่จะเข้ามาในสวนมะนาว มีความวิริยะ อุตสาหะขับเคลื่อนแนวทางในการปลูกมะนาวไปข้างหน้าอย่างไม่ย่อท้อ 3. ความเอาใจใส่มุ่งมั่นที่จะทำงาน หมายถึงติดตามตรวจสอบการทำงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง คอยดูว่ามะนาวที่ปลูกทั้งหมดนั้นอยู่รอดปลอดภัยครบถ้วนดีหรือไม่ กำหนดทิศทางให้ชัดเจน ไม่วอกแวก และ 4. วิมังสา การตรวจสอบ วัตถุประสงค์ นำมาซึ่งการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานที่ทำ

หรือพัฒนาการปลูกมะนาวแบบปลอดสารพิษให้ไปสู่จุดมุ่งหมายคือประสบความสำเร็จจนได้นั่นเอง

## สรุป

การผลิตมะนาวนอกฤดูแบบปลอดสารพิษและรวมถึงภาคการเกษตร ย่อมแปรเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การปลูกการผลิตมะนาวหรือการทำเกษตรในแบบเดิม ๆ อาจจะไม่ตอบสนองต่อผู้บริโภคหรือสังคมในปัจจุบันและอนาคต จึงทำให้นำไปสู่ความยากลำบากในการดำรงชีวิต ในที่นี้จึงนำหลักอิทธิบาท 4 ที่ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมังสา มาปรับใช้กับการผลิตมะนาว นอกฤดูแบบปลอดสารพิษ เพราะมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้สนใจทราบถึงการเปลี่ยนแปลงจากวิถีวงวนเดิม ๆ ซึ่งอีกไม่นานอาจจะเป็นวิธีการที่ล้าสมัยขาดการยอมรับเนื่องด้วยการผลิตหรือปลูกมะนาวในแนวทางการใช้สารเคมีที่มีพิษตกค้างนั้น ผู้บริโภคและประชาชนส่วนใหญ่ไม่นิยมและยอมรับ เพราะห่วงใยเรื่องสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่คุ้มค่าเมื่อเจ็บป่วยจากสารพิษที่สะสมอีกทั้งความเสี่ยงต่อโรคจากธรรมชาติที่ประเมินค่ามิได้จากสารพิษที่ตกค้างเหล่านั้น

## เอกสารอ้างอิง

- ดีพร้อม ไชยวงศ์เกียรติ. (2536). *มะนาวหน้าแล้ง ขมรมถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร*. กรุงเทพฯ: อักษรสยามการพิมพ์.
- ดีพร้อม ไชยวงศ์เกียรติ. (2539). *ทุเรียน 2 ขมรมถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร*. กรุงเทพฯ: อักษรสยามการพิมพ์.
- ทพวรรณ สิทธิรังสรรค์. (2551). *เกษตรธรรมชาติ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2538. *ธรรมานุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 177). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม.
- ยงยุทธ โอสดสภา. (2543). *ธาตุอาหารพืช*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวัฒน์ ทรัพย์ะประภา. (2542). *เกษตรธรรมชาติประยุกต์*. สืบค้น 15 กันยายน 2565, จาก [https://www.youtube.com/channel/UC5XYuEmr5G3\\_W7N35kOTB4Q](https://www.youtube.com/channel/UC5XYuEmr5G3_W7N35kOTB4Q). L.E.
- Datnoff G.H. et al., (2001). *Silicon in agriculture*. USA: Elscvier Science Publishers.
- Raven et al. (1998). *Environment*. USA: Saunders College Publishing.

## การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ\*

### STRATEGIC PLANNING TO DEVELOP SUFFICIENT ORGANIZATION



มลิตดา อุบลรัตน์

Moltida Ubonrat

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: moltida.cmt@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนางานองค์กรดังกล่าว เป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กร มีวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ 1) การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร 4) การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การวางแผนกลยุทธ์; การพัฒนาองค์กร; ประสิทธิภาพ

#### Abstract

Objectives of this academic article were to study strategic planning to develop sufficient organization. To do so, it is based on behavioral pattern for continual operation with operational procedure that helped organization administration have suitable vision to operate the organization by setting the right direction to guide the future operation with overall clearly association, namely, 1. Surveying for understanding the environment, 2. Providing suitable operational direction and guidance, 3. Providing details of activities arranged in operational

---

\*Received June 15, 2021; Revised July 12, 2022; Accepted July 17, 2022

planning strategies and 4. Assessing the stratus of general planning for problem solving with the process to prevent problems to have guideline to the success of sufficient organization development.

**Keywords:** Strategic planning; Organization development; Sufficient

## บทนำ

นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม ประมาณปี พ.ศ. 2293 เป็นต้นมา โลกได้เข้าสู่กระแสการพัฒนาอุตสาหกรรม คือเปลี่ยนจากวิธีการผลิตเพื่อยังชีพและค้าขายในประเทศเป็นหลัก มาสู่การผลิตเชิงอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตจำนวนมาก และกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการบริโภคเกินความจำเป็น นำโลกเข้าสู่เศรษฐกิจแบบสะสมทุน (Accumulative Economics) เพื่อเป้าหมายการเติบโตด้านเศรษฐกิจโดยใช้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) หรือผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Product: GNP) เป็นตัวชี้วัดการพัฒนา หลายปี ต่อมาผลจากการพัฒนาที่เน้นการเติบโตด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาทั้งเรื่องความเหลื่อมล้ำ ระหว่างคนจนกับคนรวยที่เพิ่มช่องว่างมากขึ้น ปัญหาอาชญากรรมเพิ่มสูงขึ้นในทั่วทุกมุมโลก ทรัพยากรธรรมชาติทั่วโลกกำลังทรุดโทรม และสภาพแวดล้อมของโลกก็เกิดปัญหาวิกฤต ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของมนุษย์โดยตรง (ธีรพงษ์ ลัทธิวรรณ และอภิชาติ ดวงดี, 2545) ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนกลยุทธ์ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2550) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของกิจการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์ และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมิน กลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) รวมถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ใกล้เคียงกับการบริหารกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์ และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์บางครั้งคำว่า การบริหารกลยุทธ์ใช้อ้างถึงการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีการในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดม และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์ และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร), 2561) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การที่สามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัย และพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริง แล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

จากความสำคัญการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาที่เน้นการเติบโตด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กร มีวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงานที่เหมาะสม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เกิดเป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีกระบวนการช่วยสร้างความเข้าใจ ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในองค์กร มีแนวทางการดำเนินงานที่มีความพร้อมในการพัฒนาให้เกิดศักยภาพ การรองรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จะทำให้สามารถจัดลำดับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้ยั่งยืนต่อไป

### แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์

แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ มีพัฒนาการโดยเริ่มจากกลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) บางครั้งก็ใช้คำว่ายุทธศาสตร์เพราะมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกันซึ่งเป็นแบบแผน วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือพร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” โดยความหมายเดิมเป็นภาษาทางการทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของแม่ทัพ ของข้าศึก (Carl von Clausewitz) ซึ่งในศตวรรษที่ 19 ได้มีการอธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้” ในแต่ละสมรภูมิซึ่งจะต้องตัดสินใจว่า

จะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลยุทธ์เพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำนาจพลและอาวุธยุทธโธปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ” ซึ่งแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการทหารนั้น ถือกันว่าเป็นตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2400 ปีมาแล้ว ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่างๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียง และได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือ ฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า “The Art of War” ถือเป็นจุดเริ่มต้น ที่สำคัญนอกจากนี้ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่นๆ เช่น งานเขียนของชาวญี่ปุ่น ชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง “The Book of the Five Rings” งานเขียนของนักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดียชื่อ “เกลดิลยา” เรื่อง “Artgasashtra” เป็นต้น ก็มีผลผลักดันให้ความสนใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐเกิดขึ้น และถือเป็นการบุกเบิกที่สำคัญนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ซึ่งคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ขัดเกลา และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในเวลานี้ กับมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก สำหรับนักวิชาการที่เป็นแกนนำสำคัญที่ควรได้รับการยกย่อง ประกอบด้วย เคนเนธ อาร์. แอนดรูส์ (Kenneth R. Andrews) เอช. อิกอร์ อันซอฟฟ์ (H. Igor Ansoff) อัลเฟรด ดี. ชานด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred D. Chandler Jr.) และไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งงานเขียนของนักวิชาการดังกล่าวนี้ ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก งานเขียนของศาสตราจารย์แอนดรูส์ เป็นผลงานชิ้นสำคัญมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ที่อธิบายความหมายของคำว่า “กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (corporate strategy)” ไว้อย่างชัดเจน และน่าสนใจยิ่ง และได้เสนอตัวแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (จักรติงส์คัทย, 2553)

สรุปได้ว่า แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในปัจจุบันนั้น ได้แก่ ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงานเน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ และมีความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางขององค์กรนั้น ๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2550) ซึ่งสุภาพร พิศาลบุตร (2550) ได้กล่าวว่า

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง เป็นแผนที่มีความสำคัญมากเพราะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจการต่าง ๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ต้องครอบคลุมถึงสิ่งภายนอกกิจการที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นแผนที่ทำได้ยาก และอาจทำให้ไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับผู้เกี่ยวข้องที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีผลกระทบต่อความเป็นไปของกิจการ และ Mintzberg, H. (1994 อ้างใน กมลทิพย์ ทองกำแหง, 2556) ได้กล่าวอีกว่า กลยุทธ์สามารถใช้หลัก 5P หรือ P ห้าตัว แทนความหมายต่าง ๆ ของกลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (aguide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งซึ่งหากพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์การจะมีแนวทางในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกัน บทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาของเจ้านายหรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติงานกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (the determination of particular products in particular markets) ซึ่งในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4) กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) ซึ่งในความหมายของมุมมอง เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะ(character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังที่ ดริคเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ(concept of the business)” ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกของ

องค์การยึดถือร่วมกันตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้องค์การของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่ดีงาม (Quality Service, Cleanliness and Value)”

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในความหมายของกลวิธีในการเดินหมาก เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขันสิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้ขูบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

จากแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมาทำให้เห็นภาพความหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่ง ๆ มินซ์เบิร์ก ได้กล่าวว่า ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากกลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (Eclecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์การที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ นโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติขององค์กร และทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของกลยุทธ์ที่ใช้หลัก 5P หมายถึง การกำหนดทิศทาง มีแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง มีวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน และการใช้ขูบายในการดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือความต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร

(Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบาย จากองค์กร เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาว และระยะสั้นด้วย ดังนั้นในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้นโดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบัน และอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552)

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

2. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กรซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

3. ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผน กลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบ และยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร (สุมาลี จิระจรัส, 2557)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ซึ่ง มัลลิกา ต้นสอน (2556) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ยังเป็นเค้าโครงของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแผนทางในการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ขณะที่การจัดการกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบกับความต้องการ และสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาวแล้วนำมากำหนดแผนโดยรวม การปฏิบัติ และการควบคุมซึ่งเป็นแนวทางหลักที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

(Competitive Advantage) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหา และประเมินสถานะขององค์กร 2) ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงาน 3) การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่เด่นชัดขององค์กร และ 4) ปรับปรุง และสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม

### ประเภทของกลยุทธ์

“กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้” กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกัน จะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พยายาม จะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายใน องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กร ดังนี้ (Leslie & Lloyd, 2000)

#### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้งเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1) Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2) Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

3) Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

4) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

## 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

- Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

- Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

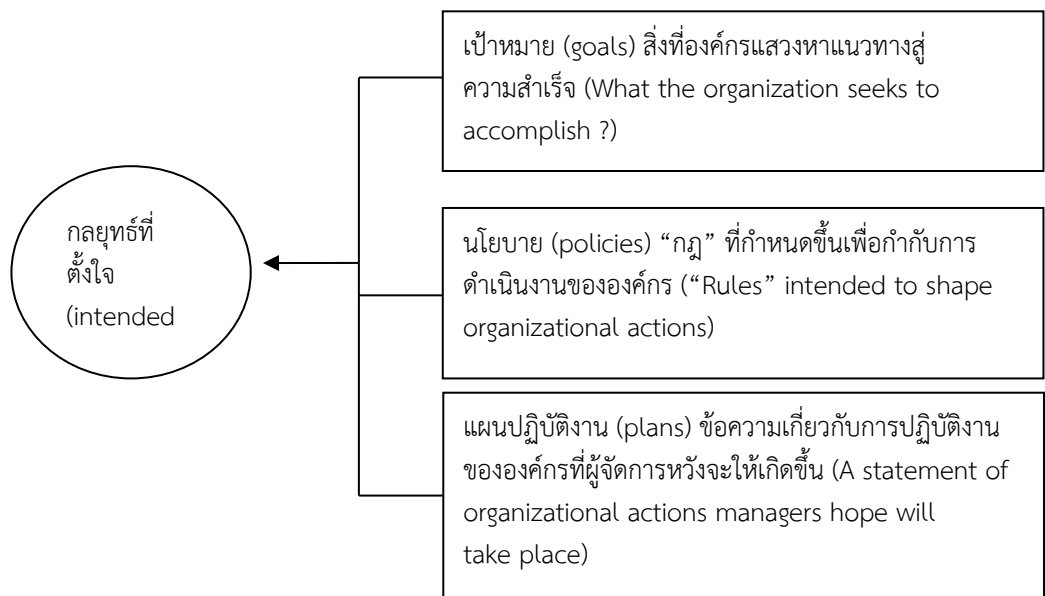
## 3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

หมายถึงนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วย

ปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

กลยุทธ์นั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose) ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และแผนปฏิบัติการ (plans) ดังภาพที่ 1 (Dess, Gregory G. and Miller, Ales, 1993 อ้างอิงจาก พัชรกฤษฎี พวงนิล, 2553)

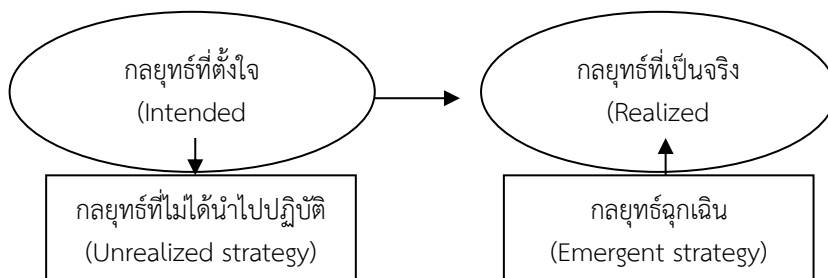


ภาพที่ 1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Dess, Gregory G. And Miller, 1993)

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้นเมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เรียกว่า “กลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติ” (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (emergent strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็น

จริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (deliberate strategy) กับ กลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ และกลยุทธ์ที่เป็นจริง

#### 4. กลยุทธ์ฉุกเฉิน (emergent strategy)

กลยุทธ์ฉุกเฉิน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของ “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ” (deliberate strategy) กับกลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่

สรุปได้ว่า ประเภทของกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์ที่ตั้งใจ เป็นกลยุทธ์ที่เสนอแนะ ออกแบบ และจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มีนโยบาย และแผนปฏิบัติการ และ 2) กลยุทธ์ที่เป็นจริง เป็นกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางอย่างไม่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้น

#### การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผน โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses) และภายนอกองค์กรเพื่อ ค้นหาโอกาสสำหรับองค์กร(Opportunities)และอุปสรรค (Threats) ขององค์กรทั้งนี้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) แผนงาน/โครงการ (Program/Project) โครงสร้าง(Structure)ที่เหมาะสม และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดกลวิธีในการ ควบคุมติดตามและประเมินผล (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2556) ซึ่งสุภาพร พิศาลบุตร (2550) ได้กล่าวอีกว่า การวางแผนประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน 4 ประการ คือ การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Contributions purpose and objectives) ในการวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ (Primary of

planning) ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน (Pervasiveness of planning) และประสิทธิภาพของแผนงาน (Efficiency of plans) หลักการพื้นฐานของการวางแผนนั้นว่ามีความสำคัญในการปูพื้นฐานของความคิดในด้านการวางแผนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า และยังได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของการวางแผนตามลักษณะของความแตกต่างของแผนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) แผนแบบตามระยะเวลา แบ่งโดยอาศัยเวลาในการดำเนินการตามแผน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ แผนระยะยาว (Long – term plan) เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างที่สุด ระยะเวลา 5-10 ปีขึ้นไป แผนระยะกลาง (Medium – term plan) อยู่ระหว่าง 3-5 ปี และแผนระยะสั้น (Short - term plan) หมายถึงแผนประจำปี

2) ระดับของแผน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ แผนระดับสูง ซึ่งเรียกว่าระดับมหภาค แผนระดับกลาง เป็นแผนที่ถ่ายทอดกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติ และแผนระดับต้นหรือเรียกว่าระดับจุลภาค ซึ่งมักมีเป้าหมายระยะสั้น

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ควรดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอนได้แก่  
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เป็นวิธีการของการกำหนดจุดอ่อน-จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน เป็นการกำหนดงาน โครงการ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจ และสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนา (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2552)

## สรุป

การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว ได้นำมาเป็นแนวทางในการสรุปข้อมูลที่สำคัญไว้ ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ นโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติขององค์กร และทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้

เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของกิจการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมิน กลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร การประเมินสถานะ การวางแผน เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ความรู้

การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ 1) การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร 4) การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

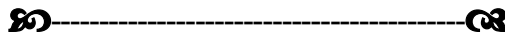
### เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ทองกำแหง. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร ดิงศภักดิ์. (2553). กลยุทธ์: การสร้าง และการนำไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). ศาสตร์ และศิลป์เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ภายใต้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน. กรุงเทพฯ: ไรไทยเพรส.
- ธีรพงษ์ ลัทธิวรรณ และอภิชาติ ดวงดี. (2545). การพัฒนาที่ยั่งยืน : ยาสารพัดนึก กรณีศึกษาประเทศไทยจากแง่มุมทางวัฒนธรรมต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. เชียงใหม่: โขตนาการพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เชลล์.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอเจริณผล.

- พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร). (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง* (ดุชนิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. (2553). *กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม* (ดุชนิพนธ์ ปรัชญาดุชนิพนธ์ สาขาปรัชญา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2556). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). *หลักการวางแผน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุมาลี จิระจรัส. (2557). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2552). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- Leslie W. R. & Lloyd L. B. (2000). *Human resource management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

## ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรี ในการพัฒนาท้องถิ่นไทย\*

LEADERSHIP ACCORDING TO PAPANIKADHAMMA OF WOMEN LEADERS  
IN THAI LOCAL DEVELOPMENT



มาลัย สาแก้ว

Malai Sakaew

บริษัท เอ.เอ็ม.เอส.ปิโตร จำกัด

A.M.S. PETRO COMPANY LIMITED.

E-mail: maew3t@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย โดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นนั้น นับเป็นพัฒนาการสำคัญอีกก้าวหนึ่งที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรีในชนบท สถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าของสังคมที่เปิดกว้าง ทำให้ผู้หญิง มีความสามารถ เฉลียวฉลาด สามารถทำประโยชน์ให้กับสังคมได้ และนำมาซึ่งความเป็นผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการบริหารงานตามหลักปาปนิกรรม สอดคล้องกับการสร้างสรรค์สังคมในปัจจุบัน ได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิรุโธ หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย ดังกล่าวจะนำมาซึ่งการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชน และสังคมที่ยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ; หลักปาปนิกรรม; ผู้นำสตรี

---

\* Received September 1, 2022; Revised September 19, 2022; Accepted September 22, 2022

## Abstract

This academic article aimed to present the leadership according to papanikadhamma of women leaders in Thai local development by decentralizing power to the local area. This is another important development that affects the political participation of rural women. Changing social situation due to the advancement of an open society gives women the ability to be smart and able to benefit society and bring about women's leadership in local development. The management according to the principles of Papanikadhamma is consistent with the current social creation, namely 1) Chakhuma means wisdom, far-sightedness, 2) Vithuro means managing job well, having expertise in specific fields and 3) Nissayasampanno means being able to depend on others because he has a good human relationship. The leadership according to Papanikadhamma of women leaders in Thai local development will bring effective local development and be accepted by people in society which will lead to community development and sustainable society.

**Keywords:** Leadership; Papanikadhamma; Women Leaders

## บทนำ

ปัจจุบันคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าในทุกองค์กรล้วนมีผู้นำ ในองค์กรซึ่งผู้นำ เหล่านี้ล้วนมีบทบาทที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว สิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ให้เห็นในตัวการเป็นผู้นำ จะแสดงให้เห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กร ถ้าผู้นำเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดกว้างขวาง มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำมีความสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่น และมีความน่าเชื่อถือมีการยอมรับหรือยอมรับในตัวของผู้ผู้นำ ลักษณะของการเป็นผู้นำแบบนี้ที่ทำให้ประสบผลสำเร็จการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ทำเพื่อประโยชน์ส่วนส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ดังนั้น ถ้าองค์กรใดที่ขาดผู้นำก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การบริหารไร้ทิศทาง ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรทำให้การบริหารองค์กรนั้นๆ ไม่อาจประสบผลสำเร็จได้จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม (พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมจิตโต), 2549)

ในองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคลความ

ต้องการของงานและความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราษ, 2552) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation/ persuasion) การใช้อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (Direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์กรมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทาง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557) ซึ่งภาวะผู้นำสตรีกับการพัฒนาท้องถิ่นไทย ในการบริหารงาน มีหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ปรากฏใน พุติยาปาปนิคสูตร อังคุตตรนิกาย ปญจนิบาตที่พระพุทธองค์ได้ ตรัสถึงลักษณะของนักบริหารไว้ 3 ประการ คือ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อนี้คือ มีความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิจิโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น ผู้บริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2554)

ดังนั้น ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิคธรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย จะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง มีความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถพัฒนาท้องถิ่นตามหลักปาปนิคธรรม อันได้แก่ 1) จักขุมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์การมองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง 2) วิจิโร มีทักษะในการทำงานที่ดีของผู้นำ ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้น ผูกมัดใจคนไว้ได้ด้วยความศรัทธา และเชื่อมั่น

### ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำ ก็ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ผู้นำ จึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่สร้างความโดดเด่น ทำให้เป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ผู้นำ ในความหมายของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กร แต่ท่านยังจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือและเชื่อฟัง ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ ในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีผู้นำแต่ละระดับอยู่เสมอ เพราะถ้าไม่มีแล้วหน่วยงานนั้นจะขาดระเบียบวินัย ไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่จะทำงานอย่างจริงจัง และขาดกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหา (ชลอ ธรรมศิริ, 2535) ซึ่งวิเชียร วิทย์อุดม

(2548) ได้กล่าวอีกว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่ เกิดขึ้นระหว่างที่ มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ที่ จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ และอาคม วัตรโสง (2547) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของกระบวนการอย่างเป็นระบบในการบริหารงาน ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น จะคล้อยตาม เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

### แนวคิดของภาวะผู้นำ

แนวคิดของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ “ภาวะผู้นำ” เป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำขององค์กรหรือผู้นำในการพัฒนาระดับท้องถิ่นที่เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาขึ้นได้ในทุกคนนั้น ก็คือการสร้างศรัทธาทานบารมีเพื่อให้เกิดขึ้นภายในตัวเองอย่างถูกต้อง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำนั้นต้องแสดงความเป็นภาวะผู้นำออกมาเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาภายในองค์กรได้ ตามที่ สุภัททา ปินทะแพทย์ (2545) ได้จำแนก คำว่า ภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สามารถเชื่อมโยงกับการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย มีดังนี้

1) รูปแบบภาวะผู้นำตามรูปลักษณะ (Trait) กล่าวคือ ซึ่งเป็นมุ่งจุดหมายไปที่รูปลักษณะลักษณะที่สง่างาม และการมีบุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ ที่มีลักษณะผู้มีบุญและน่าเกรงขาม (The great person) ด้วยรูปแบบภาวะผู้นำนี้ยังเป็นที่ยอมรับให้มีการฝึกลักษณะต่างๆ เพื่อการเข้าสังคมเพื่อ การเจรจาภาคี และการสื่อสาร ด้วยมารยาทที่ดีทางสังคม รวมทั้งการแต่งกายแต่อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงแค่เปลือกภายนอกเท่านั้น ที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม เมื่อปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชน แต่ก็ยังเป็นที่ยังสงสัยในศักยภาพการนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) กล่าวคือ การมีความคิดเชิงลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้ ที่อยู่ภายใต้สภาวะของผู้นำที่มีด้านการศึกษา ของมิชิแกน และโอไฮโอ เสดท ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ความพยายามจะชี้ให้เห็นที่ชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใดที่จะให้ผลดีต่อการทำงาน จากการสัมภาษณ์ พบว่า คนงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงและคนงานที่มีศักยภาพในการทำงานต่ำ มีผลการวิจัยข้อค้นพบว่า หัวหน้างานมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง

จะมุ่งความสนใจให้คำตอบแทนด้วยสวัสดิการในทางตรงกันข้าม หัวหน้างานที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ก็จะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเช่นกัน แต่จากการศึกษาพบว่า การมุ่งที่บุคคลเป็นหลักนั้น ย่อมทำได้งานมากกว่า การมุ่งไปทำงานเป็นหลัก หรือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน นั้นต้องการสมดุลของหัวหน้างานทั้งด้านการงานให้เกิดประสิทธิผลเนื่องานมากที่สุด

3) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) กล่าวคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ขององค์การนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและ ภายในองค์การซึ่งผู้บริหารองค์การต้องควบคุมและแก้ไข นักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบ ไว้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler 1971) กล่าวถึง รูปแบบ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อสถานการณ์ ทั้งรูปแบบของผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น รูปแบบของการนำ ได้แก่ 1) การนำด้วยความสัมพันธ์กับการจูงใจ 2) การนำด้วยงานกับ แรงจูงใจ 3) การนำด้วยเสรีภาพทางสังคม และส่วนสถานการณ์ของการนำนั้น ได้แก่ 1) สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์ 2) สถานการณ์ด้านโครงสร้างงาน 3) สถานการณ์ด้านอำนาจของตำแหน่ง

3.2 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์เซ และ บลังชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวคือ ผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรม ของผู้นำ ตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชากับความพร้อมของผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะผู้ตามไม่มีความสามารถหรือไม่มีความตั้งใจที่จะรับผิดชอบในงานของตน จะเหมาะสมกับ ผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

3.3 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ วรูม เยตตัน จาโก (Vroom Yetton Jago) เป็นภาวะผู้นำเชิงวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักของการตัดสินใจ ด้วย คุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับการตัดสินใจเพื่อการมุ่งความสำคัญที่การพัฒนา พนักงาน ที่มีต่อการมุ่งความสำคัญที่เวลาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบของการนำรูปแบบการนำ แบบมีส่วนร่วมในการนำ แบบการนำแบบให้ทางเลือกเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ

4) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษคือ ภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ ตาม เช่น มีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมมือในการทำงาน จะมีลักษณะ ความ น่าเกรงขาม ความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ให้ความรู้สึกรู้ว่าสามารถพึ่งพิงได้

5) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อยู่ เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน ภาวะผู้นำการปฏิรูปจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิด เกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้นโดยการให้เกิดความตระหนักถึง จุดประสงค์ และพันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้เพื่อจะได้ยกระดับ ประโยชน์ส่วนตนให้เป็นประโยชน์มากขึ้น

เมื่อนำภาวะผู้นำที่มีการนำมาเปรียบเทียบ กับภาวะผู้นำการปฏิรูป คือ แบบ ปฏิบัติการ (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ปฏิบัติงานตามกิจวัตรที่เป็นการ แลกเปลี่ยนกันระหว่างสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละวันกับผลที่จะได้รับ ระหว่างหัวหน้างานกับ ลูกน้อง การแลกเปลี่ยนอาจจะเป็นการให้รางวัลเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

ส่วนการบริหารกับภาวะผู้นำ ยังมีผู้ที่มีความเข้าใจว่าสามารถใช้ในความหมายที่ เหมือนกันได้ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วเป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกันในด้านพฤติกรรม ดังเช่น ที่ คอตเตอร์ (Kotter, 1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความแตกต่างจากการบริหารในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมในการนำ ภาวะผู้นำเป็นตัวหลักที่นำการขับเคลื่อนและทำให้เกิดการ เคลื่อนไหวไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนการบริหารเป็นเรื่องการจัดการระบบงาน และกระบวนการทำงานในองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้มีความเป็นระเบียบ ในทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ภาวะผู้นำในองค์กรที่มีความซับซ้อนจะทำหน้าที่ กำหนด ทิศทางด้วยการมองอนาคต คาดการณ์อนาคต พร้อมกับสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ ได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเพื่อวางแผนทางให้แก่ บุคลากรโดยสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่จำเป็นจะต้องเข้ามาร่วมมือ กันเข้าใจวิสัยทัศน์ ร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และตั้งใจและจุดประกายให้ผู้ร่วมงานมีการเคลื่อนไหว ในทิศทางที่กำหนด ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการ พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ค่านิยม และอารมณ์

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ คอต เตอร์ (Kotter, 1990) แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการไว้ในตาราง เปรียบเทียบ ดังนี้

## ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

| บริบท                                                      | การบริหารจัดการ                                                                                                                                                                                        | ภาวะผู้นำ                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสร้างระเบียบปฏิบัติ                                     | วางแผนงาน แผนงบประมาณ และสร้างรายละเอียดเป็นขั้นตอนกำหนดตารางเวลาและผลลัพธ์ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน                                                                                           | สร้างทิศทางการทำงานกำหนดวิสัยทัศน์ ในอนาคตและสร้างกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์                                                                                        |
| พัฒนาเครือข่ายบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามระเบียบปฏิบัติ | จัดกลุ่มงานและวางตัวบุคคล สร้างระบบโครงสร้างเพื่อทำให้แผนงานตามที่กำหนดไว้ วางตัวบุคคลแต่ละคน กระจายงานความรับผิดชอบและอำนาจปกครองเพื่อให้งานที่วางไว้สำเร็จ สร้างรูปแบบและระบบการประเมินการปฏิบัติงาน | รวบรวมบุคคล สื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานที่ต้องทำสร้างความร่วมมือ ใช้การโน้มนำให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกาะเกี่ยวกันสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน และวางยุทธศาสตร์เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือ |
| การจัดการ                                                  | ควบคุมและแก้ปัญหาที่กำหนดผลลัพธ์และวางแผนงาน กำหนดรายละเอียดของงาน ดูแลความคลาดเคลื่อนและเตรียมการแก้ไขจัดการแก้ไขปัญหา                                                                                | ใช้การจูงใจและการจูงประกายให้บุคคลเกิดพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เอาใจใส่ใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์                                                                              |
| ผลลัพธ์                                                    | จัดให้มีการกำหนดระดับของความคาดหวัง การสั่งการและกำกับความคงที่ของผลผลิตตามความคาดหวังของตลาดและลูกค้า ให้ต้องเป็นไปตามเวลาและตามงบประมาณ                                                              | ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่เกิดประโยชน์ เช่นสร้างผลผลิตใหม่ ที่ลูกค้าพอใจมีความสัมพันธ์กันในระดับผู้ทำงานที่จะทำให้บริษัทสามารถเข้าสู่การแข่งขัน                       |

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นั้น เกี่ยวกับการบริหารงานที่ที่จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำ เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อม ๆ กัน มีกระบวนการบริหารงาน ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่ม มุ่งที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิผล สื่อสารด้วยความมั่นใจ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุ่วงไปได้ด้วยดี

## ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น

ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสะท้อนถึงภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญดังกล่าวไว้ มีดังนี้

องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทศุติปาปนิสูตรว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะ 3 ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุ่วงไปได้ด้วยดี ประกอบด้วย

(1) จักขุมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี หมายถึง การมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง ผู้นำที่ดีจะสามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น เป็นการมองจากตาภายในเทียบได้กับการจินตนาการภาพแห่งอนาคต (Visualization) และมองเห็นว่าจะพัฒนาไปสู่ ณ จุดแห่งความสำเร็จนั้นได้อย่างไร

(2) วิธูโร มีทักษะในการทำงานที่ดีของผู้นำ ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในกิจการและหน้าที่การงานของตน หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการทำงานในทุกองค์ประกอบขององค์กร สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้ได้

(3) นิสัยสัมพันธ์โน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น ได้แก่ การที่ผู้นำในองค์กรสามารถสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้กับคนทุกระดับชั้น โดยไม่ถือเนื้อถือตัว ไม่รู้สึกลัวตนเองเหนือกว่าผู้อื่นยินดีที่จะให้รับฟัง ร่วมงานเป็นผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) มีความอ่อนน้อมอารียินดีที่จะช่วยเหลือทุกคนที่กำลังเดือดร้อน ในทุติยปาปนิคสูตร คุณสมบัติของพ่อค้ากับของภิกษุ ก่อนภิกษุทั้งหลายพ่อค้าประกอบด้วยองค์ 3 ย่อมถึงความใหญ่ความไพบลยในภคทรัพย์ไม่นานเลยองค์ 3 คืออะไร คือ พ่อค้า เป็นผู้มิดวงตา มีความฉลาด ถึงพร้อมด้วยที่พึงอาศัย ก็พ่อค้าเป็นผู้มิดวงตาอย่างไร พ่อค้ารู้ สิ้นคำว่า สิ้นคำสั่งนี้ซื้ออย่างนี้ ขายอย่างนี้ เป็นต้นทุนเท่านี้กำไรเท่านี้ อย่างนี้ ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้า ชื่อว่า เป็นผู้มิดวงตา พ่อค้าเป็นผู้ฉลาดอย่างไร พ่อค้าเป็นผู้เข้าใจที่จะซื้อและที่จะขายอย่างนี้ พ่อค้า ชื่อว่า ฉลาด พ่อค้าถึงพร้อมด้วยที่พึงอาศัยอย่างไร คุหบดีทั้งหลายก็ดี บุตรของ คุหบดีทั้งหลายก็ดี ที่มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคะมาก ย่อมรู้จักพ่อค้านี้ว่า พ่อค้าผู้เจริญผู้นี้แหละเป็นคนมิดวงตาด้วยฉลาดด้วย ย่อมถึงความใหญ่ความไพบลยในภคทรัพย์ไม่นานเลย ฉะนั้นเหมือนกันนั่นแล ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม 3 ย่อมถึงความใหญ่ความไพบลยในกุศลธรรมทั้งหลายไม่นานเลย ธรรม 3 คืออะไร คือ ภิกษุเป็นผู้มิดวงตา มีความเพียรและถึงพร้อมด้วยที่พึงอาศัย (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิคธรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำพาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเป็นผู้นำที่มีธรรมเป็นแนวทางปฏิบัติ ตามหลักปาปนิคธรรม 3 ประกอบด้วย 1) จักขุมา ตาดี คือมีวิสัยทัศน์กว้างยาวไกล 2) วิธูโร จัดเจนธุรกิจ คือมีทักษะในการทำงานที่ดีของผู้นำ 3) นิสัยสัมพันธ์โน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย คือการมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี

### บทบาทผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสะท้อนถึงภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีนักการศึกษา ได้ศึกษาวิจัย และกล่าวถึงบทบาทของสตรีในการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะสำคัญดังกล่าวไว้ มีดังนี้

ผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่ดี จากแนวคิดของ Likert (1967) ที่ได้แสดงสาระสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า (1) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงปัญหากับตนได้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกันผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดเจตคติในการถือคุณธรรมการนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปได้อย่างอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ และเปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ในการควบคุมงานลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมตนเองและเน้นเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีทำโทษหรือดูว่ากล่าวของผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า บทบาทของสตรีในการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีความจริงใจและรักษาคำพูด ตั้งใจในการทำงานและพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนได้รับการยอมรับนับถือจากชาวบ้าน มีความปรารถนาดีต่อชุมชน สามารถในการที่จะรวบรวมกลุ่มคน เพื่อแก้ปัญหาแก่ชุมชนได้ การจัดการและการให้บริการ มีเครือข่ายที่สามารถขอความร่วมมือหรือความช่วยเหลือเพื่อสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน มีภาวะผู้นำสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหได้อย่างเด็ดขาดรวดเร็ว และสามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุป

ภาวะผู้นำ คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการอย่างเป็นระบบในการบริหารงาน ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อจะคล้อยตามให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ซึ่งคำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำ ก็ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่สร้างความโดดเด่น ทำให้เป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จได้ ในการบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำเก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน มีกระบวนการบริหารงาน ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่ม มุ่งที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิผล สื่อสารด้วยความมั่นใจ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วงไปด้วยดี

การที่จะเป็นผู้นำได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องประกอบไปด้วยภาวะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ พฤติกรรมควร ไม่ควร โดยสิ่งซึ่ง

ควบคุมการกระทำของตนเองก็คือคุณธรรมและจริยธรรม การมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจได้ดี สามารถวางนโยบายที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนบุคลากร รวมทั้งติดตามผลงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เข้าใจบริบทอันหลากหลายของสังคม และบริหารกิจการตามเป้าหมายอย่างมีทิศทางโดยมุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักนั้น ต้องตั้งมั่นอยู่ในสภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมโดยเฉพาะผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นต้องยึดมั่นตามหลักปาปนิกรรม 3 ประการด้วย 1) จักขุมา ตาติ คือมีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิธูโร จัดเจนธุรกิจ คือมีทักษะในการทำงานที่ดีของผู้นำ 3) นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย คือการมีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ที่ดี

เพื่อเข้าไปมีบทบาทสำคัญของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่บนการขับเคลื่อนงานเพื่อพัฒนาให้กับสตรีไปสู่รูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาและให้ความช่วยเหลือสตรีกลุ่มที่ด้อยโอกาสและถูกกระทำรุนแรงพร้อมทั้งให้ความรู้ด้วยกฎหมายเพื่อให้เข้าใจถึงสิทธิของตนเองสามารถใช้ชีวิตอย่างสมศักดิ์ศรีและรวมถึงการสร้างโอกาสให้กับสตรีมีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและส่งเสริมให้ สตรีมีบทบาททั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองและยังรับฟังความคิดเห็นของสตรีในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะร่วมกันในการแก้ไขและบูรณาการไม่ว่าจะเป็นระเบียบข้อกำหนดและข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาของสตรีนั้นเดินไปได้อย่างสมศักดิ์ศรีมีสิทธิและเสรีภาพอย่างเท่าเทียมกันนับเป็นโอกาสของสตรีไทยในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองและองค์กรท้องถิ่น ถือเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทยแบบยั่งยืนสามารถเป็นแนวทางต้นแบบให้กับผู้นำหรือผู้ปกครองระดับท้องถิ่นอื่นได้ไปนำไปปรับประยุกต์เข้ากับการเป็นผู้ที่ที่ตั้งมั่นอยู่ภายใต้กรอบหลักปาปนิกรรมได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สามารถแสดงศักยภาพเชิงรูปธรรมอย่างแท้จริงได้

### องค์ความรู้ที่ได้รับ

การศึกษาภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย ซึ่งหลักธรรมดังกล่าว เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จในหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้รับ มีดังนี้

ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย โดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นไทย นั้นนับเป็นพัฒนาการสำคัญอีกก้าวหนึ่งที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรีในชนบท สถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าของสังคมที่เปิดกว้าง ทำให้ผู้หญิง มีความสามารถ เฉลียวฉลาด สามารถทำประโยชน์ให้กับสังคมได้นำมาซึ่งความเป็นผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการบริหารงานตามหลักปาปนิกรรมสอดคล้องกับการสร้างสรรค์สังคมในปัจจุบัน ได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล 2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง

พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย ดังกล่าวจะนำมาซึ่งการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชน และสังคมที่ยั่งยืนต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้นำสตรีในการพัฒนาท้องถิ่นไทย

### เอกสารอ้างอิง

- ชลอ ธรรมศิริ. (2535). *ชีวิตงานที่ผ่านพบ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำ กลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2552). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2554). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ที่ บริษัทสหธรรมมิก จำกัด.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำ แบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์น่านวิทยา.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- อาคม วัดโสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. สงขลา: เอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.

- Bass, B.M. (1985). *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. (1990). *A Force of Change: New Leadership Differs from Management*. London: Macmillan.
- Likert, R. (1967). The method of constructing and attitude scale. In Fishbeic, M (Ed.). *Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley & Son.
- Manz, C., & Sims, H.P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. Sanfrancisco: Berrett-Koehler.
- Mushinsky. P.M. (1997). *Phychology applied to work and introductions to industrial and organization phychology*. (5<sup>th</sup> ed.). California: Brooks.

การพัฒนาปัญญาภายใน : แนวคิดและการประยุกต์หลักพุทธธรรม\*  
INNER INTELLIGENCE DEVELOPMENT: CONCEPTS AND APPLICATIONS OF  
THE BUDDHIST DHARMA



วรินทร์ จินดาวงศ์

Warinthon Chindawong

โรงเรียนบ้านตะเคียนราม

BanTakhianram School

E-mail: Warinthonlove99@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาปัญญาภายใน เป็นการศึกษาโดยการนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางในการส่งเสริมความฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ผ่านการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาปัญญาภายใน นั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก 3 ประการ คือ ความฉลาดเชิงปฏิบัติ ความฉลาดเชิงสร้างสรรค์ และความฉลาดเชิงวิเคราะห์ ด้วยการบูรณาการหลักพระ 4 ประการด้วย 1.ปัญญาพละ 2.วิริยะพละ 3.อนวัชชพละ และ 4.สังคหพละ ธรรมอันเป็นพลังเพื่อขับเคลื่อนให้ดำเนินชีวิตด้วยปัญญาภายในทางด้านจิตวิญญาณ และความฉลาดทางด้านอารมณ์ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของสังคม

**คำสำคัญ:** การพัฒนาปัญญาภายใน; พละ 4

**Abstract**

This academic paper aims to study the concepts and theory of internal intelligence development. It is a study by applying the theory of human resource development. It is a way to promote human intelligence and creativity through the synthesis of documents, textbooks, research. inner intelligence development It focuses and has three main objectives: practical intelligence. creative intelligence and analytical intelligence by integrating the four principles of Physical Education, consisting of 1. Panna-bala 2. Viriya-bala 3. Anavajja-bala and 4. Sangaha-bala, which is the power to drive our lives with spiritual inner wisdom. and emotional intelligence Be a strong citizen of society.

**Keywords:** Inner Intelligence Development; Bala 4

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กร การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลใช้ในด้านระบบบริหารจัดการ และด้านการใช้บุคลากรและกลไกของระบบราชการทั้งระบบเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาประเทศ บรรลุนิยามที่ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนร่วม” มุ่งเน้นให้บุคลากรเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติภายใต้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีคุณภาพในระดับองค์กรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมมีความก้าวหน้าในอาชีพ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบริหารราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ได้รับมติเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2556ให้นำมาเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและขับเคลื่อนประเทศ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในระบบราชการ (Trustworthy) พัฒนาระบบราชการให้มีสุขภาพ (Healthy) และบังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนยุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

การปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามเกณฑ์ เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome) แทนความครบถ้วนของกระบวนการ (Procedure) และจำนวนผลผลิต (Output) อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งแสดงหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกหรือผู้ใช้บริการให้สามารถเข้าใจและใช้ประโยชน์จากกระบวนการที่มีอยู่เพื่อขอการรับบริการที่ตรงกับความต้องการในการพัฒนางานนโยบาย ข้าราชการสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรของภาครัฐผูกติดกับระเบียบแบบแผนของกลไกของระบบบริหารจัดการภาครัฐ บุคลากรทุกคนจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้รู้รอบและรู้จัก และเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีการทำงาน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสูงขึ้น และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีบ่มเพาะให้บุคลากรมีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่สนองต่อทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการ

เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ, 2563)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้เขียนเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารองค์กร ด้านคุณภาพ โดยคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมลงทุนซึ่งไม่ใช่ทรัพย์สิน เพราะบุคลากรลงทุนในเรื่องความรู้ความสามารถทักษะ การศึกษาในการเพิ่มพูนสติปัญญาการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญ และทัศนคติเพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยใช้ปัญญาสร้างสรรค์ จึงศึกษาเกี่ยวกับ “การพัฒนาปัญญาภายใน : แนวคิดและการประยุกต์หลักพุทธธรรม” เพื่อใช้ในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพต่อไป ในบทความประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ การพัฒนาปัญญาภายใน แนวคิดและหลักการประยุกต์หลักพุทธธรรม และการพัฒนาปัญญาภายในตามหลักพระ 4 ในพระพุทธศาสนาดังความสังเขปต่อไปนี้

### การพัฒนาปัญญาภายใน

การพัฒนาปัญญาภายใน แนวคิดนี้ได้เริ่มก่อตัวขึ้นระหว่างทศวรรษที่ 1980 ในมหาวิทยาลัยนาโรปะ (Naropa University) มลรัฐโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยแห่งนี้ถูกก่อตั้งบนฐานของปรัชญาศาสนาพุทธนิกายวัชรยาน จากนั้นจึงขยายตัวส่งอิทธิพลต่อไปยังสังคมภายนอก ทำให้เกิดองค์กรที่มีภารกิจ และความสนใจในเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตใจ ปัญญาภายใน หรือความฉลาดด้านใน หรือทฤษฎีทางจิตวิทยา หมายรวมถึงความฉลาดทางด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Quotient: SQ) และความฉลาดทางด้านอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) ในปี ค.ศ. 1999 สเตียร์นเบิร์กเสนอทฤษฎีเพื่อเป็นทางเลือกแทนแนวคิดเรื่องทางปัญญาปัจจัยด้านสติปัญญาทั่วไป ซึ่งมีความทฤษฎีประกอบด้วยสามทฤษฎีย่อย: บริบท ประสบการณ์ และองค์ประกอบ ในส่วนการพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรในองค์กร ถือเป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถศักยภาพของตนเอง และสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างชัดเจน (Nadler & Wiggs, 1989) สำหรับในประเทศไทยนั้น กลุ่มจิตวิวัฒน์ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่สนใจเรื่องการเปลี่ยนกระบวนทัศน์และการพัฒนาของจิตวิญญาณได้เป็นผู้ริเริ่มผลักดันให้เกิดการเรียนรู้แนว จิตตปัญญาศึกษา ในปี พ.ศ. 2549 ส่งผลให้เกิดการประสานในหมู่ผู้สนใจขึ้นเป็นเครือข่าย จิตตปัญญาศึกษา เกิดหน่วยงานและองค์กรจิตตปัญญาขึ้นในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง รากฐานที่มาและหลักการของแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ที่มาจาก 3 ส่วน ได้แก่ รากแนวคิดเชิงศาสนา/ความเชื่อ รากแนวคิดเชิงมนุษยนิยม และรากแนวคิดเชิงบูรณาการและองค์รวม ความฉลาดทางปฏิบัติ ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองและปรับตัวเข้ากับ

โลกรอบตัว เช่นเดียวกับความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญเท่าเทียมกันในการวัดความฉลาดโดยรวมของแต่ละบุคคล เขายังแย้งว่าความฉลาดไม่คงที่ แต่ประกอบด้วยชุดของความสามารถที่สามารถพัฒนาได้ การยืนยันนำไปสู่การสร้างทฤษฎีของเขา “จิตตปัญญาศึกษา” (Contemplative Education) คือการศึกษาที่ทำให้เข้าใจด้านในของตนเอง รู้ตัว เข้าถึงความจริง ทำให้เปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับโลกและผู้อื่น เกิดความเป็นอิสระ ความสุข ปัญญา และความรักอันไพศาลต่อมนุษย์และสรรพสิ่ง หรืออีกมุมหนึ่งเกิดความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยเน้นการศึกษาจากการปฏิบัติ เช่น การทำงาน ศิลปะ โยคะ ความเป็นชุมชน การเป็นอาสาสมัครเพื่อสังคม สนทริยสนทนา การเรียนรู้จากธรรมชาติ และจิตภาวนา เป็นต้น (ประเวศ วะสี, 2551) มีมุมมองความเชื่อพื้นฐาน (Worldview) ว่า “สรรพสิ่งล้วนเชื่อมโยงถึงกันหมด ความเป็นองค์รวม (Holism, Co-creation) การรู้ที่แท้มาจากภายในของตนเอง และทุกชีวิตมีความกรุณาเป็นพื้นฐาน” (รัน ธีรธัญญ์, 2559) การรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเอง (รู้ตัว) การเห็นคุณค่าในตัวเอง และผู้อื่น รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ เพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีเป้าหมายและมีความหมาย การอยู่ด้วยกันอย่างภารดรภาพ ยอมรับในความแตกต่าง เคารพและให้เกียรติกันและกัน การมีวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม อยู่อย่างพอดีและพอใจได้ง่าย การมีสติอยู่เสมอ รู้เท่าทันอารมณ์เพื่อให้รู้ว่าต้องหยุดหรือไปต่อกับสิ่งที่กำลังเป็นอยู่ มีความคิด ความสามารถจัดการอารมณ์ตนเองได้ การมีสัมมาสมาธิ เพื่อกำกับความเพียรให้การเรียนรู้หรือการกระทำภาระงานให้ลุล่วง มีความอดทนทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ การเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตนเองกับสิ่งต่าง ๆ นอบน้อมต่อสรรพสิ่งที่เกื้อกูลกันอยู่ การมีจิตใหญ่มีความรักความเมตตา มหาศาล (วิเชียร ไชยบัง, 2554) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ การศึกษา การฝึกอบรม ความชำนาญ และการตัดสินใจโดยใช้ปัญญา สร้างสรรค์ อีกทั้งเปรียบเสมือนโปรแกรม Software ถ้าเปรียบเทียบ HR เกี่ยวกับบุคคลและการวางแผนบุคคล หรืออียหนึ่งของการบริหารองค์กร Human Capital Management (HCM) จึงเป็นกลยุทธ์ซึ่งทุกองค์กรจะต้องพัฒนา (Assets + Development) นั้นหมายถึง การจัดการสินทรัพย์และพัฒนาความรู้เกี่ยวกับ Digital สารสนเทศ และทุนมนุษย์ ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้ ขาดการศึกษาและเทคโนโลยี อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง (บุญทัน ดอกไธสง, 2563)

สรุปได้ว่า การพัฒนาปัญญาภายใน หรือ จิตตปัญญาศึกษา หรือ จิตศึกษา คือ เป็นการฝึกตนเองได้กลับมาดูจิต เป็นกระบวนการเรียนรู้จากภายในของบุคคล ในการใคร่ครวญและคิดจนเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเห็นคุณค่า เกิดปัญญา เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความสุข อิสราภาพ ความรักอันยิ่งใหญ่ทั้งกับตนเองและผู้อื่น ตลอดจนความสัมพันธ์ในองค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติที่ส่งผลต่อการพัฒนาจิตใจอย่างแท้จริงและยั่งยืน

นอกจากนี้ สลักจิต ตรีนโสภาส (2553) ยังได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายสำคัญของกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษา ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในตนเองเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยการเกิดความรู้ ความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับความจริง เกิดความรักความเมตตา ความอ่อนน้อมถ่อมตน และมีทัศนคติที่ดีต่อตน

การเกิดจิตสำนึกต่อส่วนรวม เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าถึงความจริงสูงสุด คือ ความจริง ความดี ความงาม แล้วนำไปสู่การลงมือปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและโลก โดยสามารถกระทำได้ในลักษณะการลอบคอดิจจากสิ่งต่าง ๆ มีความรัก ความเมตตา ความเข้าใจต่อเพื่อนมนุษย์และสรรพสิ่งต่าง ๆ

### แนวคิดและหลักการประยุกต์หลักพุทธธรรม

ทฤษฎีความฉลาดแบบไตรอาร์คเสนอว่าความฉลาดแบ่งออกเป็นสามประเภท: เชิงปฏิบัติ ชัดเจน และเชิงวิเคราะห์ ได้รับการคิดค้นโดย Robert J. Sternberg นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงซึ่งการวิจัยมักมุ่งเน้นไปที่ความฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ แบ่งทฤษฎีออกเป็น 3 ทฤษฎีย่อยต่อไปนี้:

ทฤษฎีย่อยจากประสบการณ์ : ทฤษฎีย่อยจากประสบการณ์เสนอว่ามีความต่อเนื่องของประสบการณ์จากนวนิยายไปสู่ระบบอัตโนมัติซึ่งปัญญาสามารถนำไปใช้ได้ สุดขีดของความต่อเนื่องนี้ที่แสดงให้เห็นความฉลาดได้ดีที่สุดในตอนท้ายของสเปกตรัม บุคคลต้องเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยและต้องหาวิธีจัดการกับมัน ที่จุดสิ้นสุดของระบบอัตโนมัติ มีคนคุ้นเคยกับงานหรือสถานการณ์ที่กำหนด และตอนนี้สามารถจัดการกับมันได้โดยใช้ความคิดเพียงเล็กน้อย

ทฤษฎีย่อยเชิงองค์ประกอบ : ทฤษฎีองค์ประกอบสรุปกลไกต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดสติปัญญา ทฤษฎีย่อยนี้ประกอบด้วยกระบวนการหรือองค์ประกอบทางจิต 3 ประเภท:

Metacomponents ช่วยให้เราสามารถติดตาม ควบคุม และประเมินการประมวลผลทางจิต เพื่อให้เราสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และสร้างแผนได้

องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพคือสิ่งที่ช่วยให้เราสามารถดำเนินการตามแผนและการตัดสินใจที่ metacomponents มาถึง

องค์ประกอบการได้มาซึ่งความรู้ช่วยให้เราเรียนรู้ข้อมูลใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้เราดำเนินการตามแผนได้

ความฉลาดเชิงวิเคราะห์ : ทฤษฎีย่อยเชิงองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับความฉลาดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งก็คือความฉลาดทางวิชาการเป็นหลัก ความฉลาดเชิงวิเคราะห์ใช้เพื่อแก้ปัญหาและเป็นชนิดของความฉลาดที่วัดโดยการทดสอบ IQ มาตรฐานชนิดของปัญญาทฤษฎี Triarchic โดยนักจิตวิทยา Robert J. Sternberg ประกอบด้วย

ความฉลาดทางปฏิบัติ: ความสามารถในการโต้ตอบกับความฉลาดทางปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้สำเร็จ ความฉลาดทางปฏิบัติเกี่ยวข้องกับทฤษฎีย่อยตามบริบท คนที่ฉลาดหลัก

แหลมมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในการปฏิบัติตนในลักษณะที่ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมภายนอก

ความฉลาดเชิงสร้างสรรค์: ความสามารถในการใช้ความรู้ ที่มีอยู่ เพื่อสร้างวิธีการใหม่ในการจัดการปัญหาใหม่หรือรับมือกับสถานการณ์ใหม่

ความฉลาดเชิงวิเคราะห์: ความฉลาดทางวิชาการเป็นหลัก ความฉลาดเชิงวิเคราะห์ใช้เพื่อแก้ปัญหาและเป็นชนิดของความฉลาดที่วัดโดยการทดสอบ IQ มาตรฐาน (Sternberg, 1999)

ดังนั้น ความฉลาดทั้งสามประเภทจำเป็นสำหรับสติปัญญาที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จในชีวิตตามความสามารถ ความปรารถนาส่วนตัว และสิ่งแวดล้อม

#### การพัฒนาปัญญาภายในตามหลักพละ 4

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานระหว่างบุคลากรในองค์การ สนับสนุนความก้าวหน้า และส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ซึ่งกระบวนการพัฒนาปัญญาภายในเป็นส่วนส่งเสริมในด้านการพัฒนาบุคคล เพื่อความฉลาดภายในทางด้านจิตวิญญาณ และความฉลาดทางด้านอารมณ์ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของสังคม นั่นคือ การพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่ดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยสุจริต มีศีลธรรมและความสุข พระพุทธศาสนาเชื่อว่า มนุษย์จะเจริญเป็นมนุษย์ที่แท้จริงได้ด้วยการฝึกตน ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทณโต เสฏโฐ มนุสเสสุ - ในหมู่มนุษย์ทั้งหลาย ผู้ฝึกตนดีแล้วเป็นผู้ประเสริฐสุด” (ขุ.ธ.25/57) พระพุทธพจน์นี้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มพูนคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจ และและคุณภาพการใช้ชีวิตในสังคม ผ่านกระบวนการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ (ไพโรจน์ ศุภทีปมงคล, 2557) การพัฒนาปัญญาภายใน เป็นกระบวนการเรียนรู้และฝึกฝนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual Attributes) เพื่อฝึกตนเองให้เกิดการเรียนรู้ ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) และประสบการณ์สู่การทำงานอันจะส่งผลให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเลิศในการสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ศักยภาพของบุคคล (Competency Characteristics) เช่น ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้ได้จากการศึกษา ฝึกอบรมตลอดจนการสะสมประสบการณ์ต่าง ๆ ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual performance equation) เป็นการมีประสิทธิภาพในตัวบุคคล หมายความว่า ทำงานเสร็จโดยการสูญเสียเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดมั่นกับสังคม คือการทำงานได้เร็ว และได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลือง

ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ โดยใช้หลักคำสอนของพระพุทธองค์ที่ว่าด้วยพละ 4 คือธรรมอันเป็นพลังเพื่อขับเคลื่อนให้ดำเนินชีวิตด้วยปัญญาภายใน มี 4 ประการ (อง.นวก. (ไทย) 23/209/376.) อันได้แก่

1. ปัญญาพละ หมายถึง กำลังปัญญา จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การรู้ตัว จากการฝึกปฏิบัติ เพื่อความรู้ที่ชัดเจน และเชิงวิเคราะห์เพื่อค้นหาคำตอบรู้ตัว เข้าถึงความจริง ทำให้เปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับโลกและผู้อื่น เกิดความเป็นอิสระ ความสุข

2. วิริยะพละ หมายถึง กำลังความเพียร จากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการแสวงหาความรู้ ใช้ความเพียรในการฝึกปฏิบัติ และวิเคราะห์ สังเคราะห์จนค้นพบข้อสรุป

3. อนุวัชพละ หมายถึง กำลังสุจริต หรือกำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าทีการทำงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พูดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์

4. สังคหพละ หมายถึง กำลังการสังเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี สังเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ

4.1 ทาน คือ การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพ ตลอดจนเผื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลิศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจ จนเขารู้จักพึ่งตนเองได้

4.2 เปยยวัชชะ คือ พุดจับใจ, = ปิยวาจา คือ พุดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และรู้จักพุดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนิทสนม และเคารพนับถือกันอย่างเลิศหมายถึง หมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ

4.3 อัถถจริยา คือ บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ประพฤติกการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลิศหมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

4.4 สมานัตตตา คือ มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ด้วย อย่างเลิศหมายถึง มีความเสมอกันโดยธรรม เช่น พระโสดาบันมีตนเสมอกับพระโสดาบัน เป็นต้น (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2548)

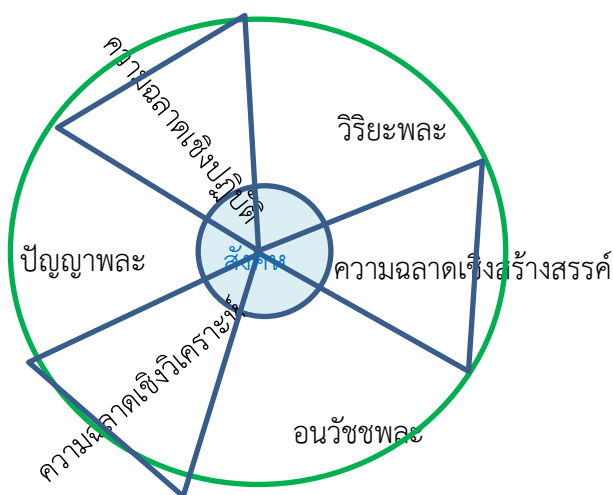
ดังนั้น การพัฒนาปัญญาภายใน จึงเป็นกระบวนการฝึกฝน อบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญา ที่ส่งผลสู่ภายนอก ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจา เป็นความสัมพันธ์กับมนุษย์และวัตถุ เพื่อนำความรู้ที่

ได้ฝึกพัฒนาพฤติกรรมที่ดีภายในตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรจนกลายเป็นวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

## สรุป

การพัฒนาปัญญาภายใน จึงเป็นกระบวนการฝึกฝนตนเองด้านสติปัญญาการวิเคราะห์ ในการประเมินข้อมูลและแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดใหม่ และความสามารถในการเข้ากันได้กับบริบท ประสบการณ์ และองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดกำลังความรู้ นำสู่การปฏิบัติ ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสาธารณะ

การพัฒนาปัญญาภายในตามหลักพละ 4 ธรรมอันเป็นพลังเพื่อขับเคลื่อนให้ดำเนินชีวิต ด้วยปัญญาภายใน มี 4 ประการด้วย คือ 1. ปัญญาพละ การให้ความก้าวหน้าทางด้านความรู้ 2. วิริยะพละ ความเพียรเพื่อฝึกความสามารถ ทักษะ 3. อนวัชชพละ ด้านเจตคติ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียม เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม และ 4. สังคหพละ สงเคราะห์ ด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา คือ การทำให้มนุษย์เจริญขึ้น กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาองค์กรทรัพยากรมนุษย์ ด้านเจตคติ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคน ภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพด้วยความฉลาดเชิงปฏิบัติ ความฉลาดเชิงสร้างสรรค์ และความฉลาดเชิงวิเคราะห์ เป็นกระบวนการพัฒนาทางด้านจิตวิญญาณ และความฉลาดทางด้านอารมณ์ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของสังคม ความฉลาดเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ดังนั้น ความฉลาดจึงขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานในสถานการณ์ประจำวัน รวมถึงความสามารถในการปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดสำหรับตัวเอง และกำหนดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับความต้องการและความปรารถนาของตนมากขึ้น



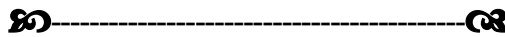
ภาพที่ 1 การพัฒนาปัญญาภายในตามหลักพละ 4

## เอกสารอ้างอิง

- บุญทัน ดอกไธสง. (2563). *AI FOR EXECUTIVE LEADER* สำหรับนักบริหารมืออาชีพ. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2551). หนังสือรวบรวมบทความการประชุมวิชาการประจำปี 2551 เรื่องจิตตปัญญาศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์. กรุงเทพฯ: โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ไพโรจน์ ศุภทีปมงคล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาสู่กระบวนการบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2008. วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์, 9(8), 74 – 87.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รัน ธีรบุญ. (2559). หนังสือรวบรวมบทความการประชุมวิชาการประจำปี 2559 เรื่องจิตตปัญญาศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์. กรุงเทพฯ: โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิเชียร ไชยบัง. (2554). จิตศึกษากับการบ่มเพาะปัญญาภายใน. บุรีรัมย์: สำนักพิมพ์โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.
- สลักจิต ตริณโอภาส. (2554). *การวิจัยและพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง ด้วยกระบวนการจิตตปัญญาศึกษาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน*. พิษณุโลก: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563–2565*. กรุงเทพฯ: สำนักอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564 ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ*. ศรีสะเกษ: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ.
- Nadler, L. & Wiggs, G.D. (1989). *Managing human resources development*. SanFrancisco, California: Jossey-Bass.
- Sternberg, R. J. (1999). The Theory of Successful Intelligence. *Review of General Psychology*, 3(4), 292-316.

## ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม: กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไป สู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน\*

MORAL LEADERSHIP: THE PROCESS OF DRIVING THE ORGANIZATION  
TOWARDS SUSTAINABLE GOALS



อวยชัย รางชัยกุล

Ouychai Rangchaikul

บริษัท ล็อกซ์เลย์ เทรดิง จำกัด

Loxley Trading Company Limited.

E-mail: ouychaira@loxley.co.th

### บทคัดย่อ

การขับเคลื่อนในด้านของยุทธศาสตร์การบริหารงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในมิติต่าง ๆ โดย ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ที่มีกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีกระบวนการคิด มีความรู้ มีกลยุทธ์ และเป้าหมายที่สำคัญ และอีกประการ คือ “คุณธรรม” ต้องเป็นผู้ที่การบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ต้องมีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักการบริหารองค์กรอย่างมีมโนธรรม โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การร่วมมือมากกว่าการ “แข่งขัน” เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบ ทั้ง 4 ประการ คือ 1. มีการบริหารจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ 2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ 3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ 4. มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ โดยทั้ง 4 ประการนี้เป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม; กระบวนการ; การขับเคลื่อน; องค์กร; เป้าหมาย; ยั่งยืน

### Abstract

The management strategies are to drive to achieve development and to achieve progress in various dimensions by moral leadership with the process of driving the organization towards sustainable goals. This must be a person with a thought process. The "virtue" must be the person who manages the organization

---

\*Received May 17, 2022; Revised August 27, 2022; Accepted August 31, 2022

in order to be transparent, to be kind to colleagues, to know the management of the organization conscience, by a person with leadership, to understand colleagues, not to exploit subordinates, use collaboration rather than "competition". To achieve goals, administration must have 4 forms; 1. Management of the organization with integrity, 2. Creative strategy management, 3. Vision and relative planning and 4. Having a fully aligned goal. These all four forms of administration are processes to drive the organization towards sustainable goals.

**Keywords:** Moral Leadership; Process; Drive; Organization; Goals; Sustainable

## บทนำ

ในปัจจุบันนี้ประเทศได้มีการขับเคลื่อนในด้านของยุทธศาสตร์การบริหารไปเพื่อให้เกิดพัฒนา และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในมิติต่าง ๆ แต่ก็ทำให้จิตใจของแต่ละบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งการสร้างหรือการพัฒนาเป็นการพัฒนาในด้านเชิงกายภาพ แต่ไม่ได้พัฒนาทางด้านจิตใจ จึงทำให้เพื่อมีการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นความคิดก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วยเร็วขึ้น และภาวะผู้นำในปัจจุบันนี้มีอยู่หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านความสามารถ ความรู้ แต่ไม่สามารถรู้ได้ว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม หรือเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือได้หรือไม่นั้น โดยผู้เขียนได้ทำการศึกษาในเรื่องของ ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมนั้นมีลักษณะอย่างไร และสามารถใช้กระบวนการใดในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน ซึ่งทางผู้เขียนจะได้นำมาวิเคราะห์และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อไป

## ภาวะผู้นำควรมีลักษณะอย่างไร

จากการศึกษาในเบื้องต้นผู้เขียนได้ค้นคว้าข้อมูลและทราบว่า ภาวะผู้นำโดยทั่วไปนั้นมีลักษณะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ โดยในความเป็นผู้นำนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2546) หรือเป็นบุคคลที่มีความสามารถสร้างอิทธิพลในความสัมพันธ์เพื่อการเป็นผู้นำ และมีผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการบรรลุในมุ่งหมายร่วมกัน (Draft, 2003) โดยผู้นำต้องมีลักษณะที่กล้าคิดและกล้านำเสนอ เพื่อเป็นโอกาสแสดงซึ่งศักยภาพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน รวมไปถึงการเข้าสังคมเพื่อเป็นผู้ฟังที่ดีหรือเวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา รวมไปถึงสิ่งที่คอยให้ความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในองค์กร และเข้าถึงง่ายพร้อมให้คำปรึกษาต่าง ๆ เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา และต้องมีการบริหารจัดการอย่างสมเหตุสมผลในแง่ของระดับความสำคัญ กาลเทศะ และความ

ยุติธรรม ผู้มีภาวะผู้นำต้องมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง โดยหาทางแก้ไข เพื่อลดความเสียหายอย่างรวดเร็ว ทั้งปัญหาในเรื่องงานหรือปัญหาความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้ปัญหาลึก ๆ ก่อตัวกลายเป็นความเสียหายในระดับความเสียหายในระดับองค์กรขึ้น (ศุภญเฑียรวันออกเฉียงใต้, 2563) แต่ในบางครั้งความเป็นผู้นำต้องมีการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Mitchell & Larson, 1987) ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) แต่เมื่อศึกษาเพิ่มเติมแล้วคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำนั้นแตกต่างจากบุคคลทั่วไป (ชัยวัช เนียมศิริ, 2561) ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่น
2. มีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ
3. มีความซื่อสัตย์
4. มีความเฉลียวฉลาด
5. มีความมั่นใจในตนเอง
6. มีความรอบรู้ในสิ่งที่ตนเองทำ

และสำหรับการเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีความเสียสละ หรือเป็นที่พึ่งเวลาเกิดปัญหาขึ้น รวมถึงต้องมีการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และยังสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ที่บุคคลเดียวไม่สามารถทำได้ (ธนตรีรัตน์ รัตนเรืองยศ, 2564) เพราะมองว่าเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุภาวดี จิตศิริตนกุล, 2550) รวมไปถึงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีอิทธิพลในการชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (อัลลิปริญา เหล็กพิมาย, 2558) หรือว่าสำหรับในการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงความอาวุโสหรือการมีตำแหน่งหน้าที่ แต่หมายถึงภาวะที่เกิดขึ้นจริงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน บริหารคน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรเองก็ต้องมีการส่งเสริมคนที่มาภาวะในความเป็นผู้นำให้ขึ้นมาเป็นผู้นำ มากกว่าที่จะส่งเสริมจากความอาวุโสหรืออายุงานเป็นหลัก หากเลือกคนที่เหมาะสมจะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ง่ายเช่นกัน (HR NOTE. Asia, 2562) แต่สิ่งที่ท้าทายมากกว่านั้นคือการเป็นหัวหน้าที่รักของบรรดาลูกน้อง ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

ให้มีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารอย่างเปิดเผยและเหมาะสม การเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น การส่งเสริมศักยภาพและการเติบโตในสายอาชีพให้กับลูกน้อง การใช้วิธีการสอนแทนการออกคำสั่ง การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งการรู้จักชื่นชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ชิกนัว, 2563) แต่ในภาวะผู้นำที่เป็นแนวเชิงคุณธรรม มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำโดยทั่วไป เพราะเป็นผู้นำที่ประพฤติตนด้วยหลักมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) เช่น การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้ความสำคัญและทำความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความซื่อสัตย์ต่อทั้งตนเองและต่อผู้อื่น เคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รวมทั้งมุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น (อนันท์ งามสะอาด, 2561) โดยมีลักษณะดังนี้

1. สร้างความตระหนักการมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (Moral Standards) ในองค์กร มุ่งเน้นการปฏิบัติทางจริยธรรมในองค์กร
2. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) และยกระดับความต้องการของเพื่อนร่วมงานในระดับบุคคลให้สูงขึ้น สู่ระดับความต้องการมุ่งผลสำเร็จ (Need for achievement) ขององค์กร
3. เสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมที่ดีงาม การมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน ปลุกเร้าและส่งเสริมให้คนในองค์กรยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน
4. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานยึดหลักความร่วมมือ (cooperation) และหลักสามัคคีธรรม (harmony) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness)
5. เลือกริใช้อำนาจการลงโทษ (coercive power) เป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว

ในการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นมาจากจิตใจของบุคคลผู้ที่ได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่ครั้งแรก โดยมีการคิด การวิเคราะห์จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ว่าสิ่งนี้ควรปฏิบัติ หรือว่าสิ่งนี้ไม่ควรปฏิบัติ (องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านลำนาว, 2560) โดยหลักคุณธรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นผู้นำมีลักษณะดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย

1. ช่วยให้ชีวิตดำเนินไปด้วยความราบรื่นและสงบ
2. ช่วยให้มีความสุขอยู่ตลอดเวลา
3. ช่วยสร้างระเบียบวินัยให้แก่ตนเอง
4. ช่วยควบคุมไม่ให้คนชั่วมีจำนวนมากขึ้น
5. ช่วยให้นุชนำความรู้และประสบการณ์มาสร้างสรรค์แต่สิ่งที่มีคุณค่า

6. ช่วยควบคุมความเจริญทางด้านวัตถุและจิตใจของคนให้เจริญไปพร้อม ๆ กัน

ดังนั้นภาวะผู้นำทั่วไป หรือผู้นำเชิงคุณธรรมเป็นความแตกต่างที่มีจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งที่เดียวกันคือความเจริญขององค์กร เป็นไปเพื่อความก้าวหน้า โดยผู้นำในลักษณะทั่วไปต้องการเพื่อใช้อำนาจ ในลักษณะต่าง ๆ ในการนำพาองค์กรไปสู่จุดสูงสุดขององค์กร โดยใช้แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อน ใช้การแข่งขัน มีการควบคุมในด้านต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายขององค์กร แต่ในส่วนของผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้นใช้หลักธรรม มีการคิดเพื่อองค์กร ไม่ใช่แรงจูงใจอย่างเดียว แต่ใช้ความร่วมมือของบุคคลในองค์กรเพื่อระดมความคิด ความเห็นใช้ความสามัคคีเป็นแรงขับเคลื่อนในองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

สำหรับกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรเกิดการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่วางไว้ และเป็นสิ่งที่ดำเนินการโดยบุคลากรในองค์กรเองจึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญในการนำปรัชญาพื้นฐาน 4 ประการ มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จ (จริยา บุญยะประภัศร, 2552) ซึ่งประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (top down และ bottom up)
2. การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการบริหารจัดการ (manageability)
3. มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)
4. การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (rewarding)

และในกระบวนการขับเคลื่อนสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนโดยต้องมีหลักการมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจ ด้านคุณค่าทางสังคม และด้านคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งในคุณค่าทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องมีการพิจารณาและบูรณาการเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร(พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559) ซึ่งกระบวนการขับเคลื่อนดังกล่าวก็ต้องประกอบไปด้วย (อนันตชัย ยูระประถม, 2559) กลยุทธ์ 3 ระดับ คือ

1. ความคิดริเริ่ม (Initiative-base) ต้องมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนในขั้นต้นไปสู่เป้าหมาย
2. การเน้นกลยุทธ์ (Strategy-focused) การใช้ระบบการจัดการ หรือการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
3. การกิจการขับเคลื่อน (mission - driven) การขับเคลื่อนเพื่อความยั่งยืน โดยมีการใช้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลนั้น

ในส่วนของแง่ธุรกิจนั้นมีปัจจัยอยู่ 3 ตัว เช่นกันที่จะช่วยทำให้องค์กรธุรกิจยังสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล(ศุภจี สุธรรมพันธุ์, 2560) ได้แก่

1. การจัดองค์กร (Foundation) ในขั้นตอนนี้ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนกับบุคลากรในองค์กร หรือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การเตรียมความพร้อมของบุคลากร หน้าที่ของผู้นำ คือ เป็นผู้ที่ชี้แนวทางขององค์กร สร้างกระบวนการในการทำงานอย่างมีมาตรฐานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อความรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด สามารถวัดผลได้ และที่สำคัญต้องมีการปรับใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยผู้นำจะต้องสามารถมองภาพในระยะใกล้ 3-6 เดือน และระยะไกล 3-5 ปี ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ว่าองค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด โดยผู้นำนั้นจะต้องมองภาพออกมาในทุกมิติ และจะต้องมองหาการเจริญเติบโต (S-curve) ที่จะเป็นภาพขององค์กรอีกด้วย

3. แผนการดำเนินธุรกิจ ผู้นำจะต้องสร้างแผนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ปรับตัวให้รับกับยุคดิจิทัลอย่างไร ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะต้องสามารถขับเคลื่อนได้ โดยไม่ขัดกับพื้นฐานขององค์กร รวมถึงแผนการดำเนินงานธุรกิจ ที่สามารถนำมาใช้เป็นจุดแข็งเพื่อการแข่งขันได้

ซึ่งในกระบวนการในเป้าหมายดังกล่าวเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ที่ได้รับสำหรับองค์กร โดยทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย แต่จะต้องสอดคล้องกับความเป็นไปได้ของกระบวนการที่นำมาปรับใช้กับองค์กรด้วย สำหรับในกลยุทธ์ที่จะต้องนำมาใช้นั้นมีความสำคัญที่สุด คือ ด้านภารกิจ และด้านวิสัยทัศน์ หรือแนวทางเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริง โดยต้องมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) ในองค์กรระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการรวบรวม ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีไปยังบุคลากรอื่นอย่างสม่ำเสมอโดยต้องมีการจัดแสดงนิทรรศการด้านองค์ความรู้ ของผู้เชี่ยวชาญในเฉพาะด้าน (สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2564) รวมถึงการพัฒนาและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนนั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อธุรกิจสามารถนำมาบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติก็ต้องประกอบด้วย (มั่งคั่งไทย, 2564) กระบวนการหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality) ซึ่งต้องมีความเข้าใจบริบท หรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้น

2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy) ต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และ

ประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบเพื่อเป็นการแสดงเจตนาธรรม และความมุ่งมั่นในการพัฒนา  
สำหรับการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดกรอบการ  
ดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบาย และไปสู่การ  
บรรลุเป้าหมายในด้านความยั่งยืนที่ได้กำหนดไว้

4. การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) มีการนำแผนงานด้าน  
ความยั่งยืน ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถทำได้ตามแนวทางที่ผู้  
ปฏิบัติในแต่ละองค์กรนั้นเห็นสมควร

5. การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) จำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวม  
และจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพื่อใช้ในการติดตาม และพัฒนาผลการ  
ดำเนินงานไปใช้ในการเปิดเผยและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ในกระบวนการทั้ง 5 ด้านนี้เป็นการขับเคลื่อนที่ช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพจากการที่  
วิเคราะห์ โดยใช้เป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์แล้วนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูล  
เพื่อเปิดเผย หรือนำเสนอต่อองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้เสีย แต่จะต้องใช้กลยุทธ์ในการฟัง  
เสียงของพนักงานในรูปแบบใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยข้อมูลที่ได้อะไร  
แบบเรียลไทม์ (โพสทูเดย์, 2563) หรือจะต้องมีการใช้องค์ประกอบในการขับเคลื่อนเพื่อให้  
องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็วยิ่งขึ้น (จ๊อบดีบี, 2564)ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เชื่อมมั่นในทีมบริหาร
2. การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร
3. การรักษาคำพูด
4. การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน
5. การแก้ปัญหาพร้อมกัน

โดยในคุณสมบัติดังกล่าวช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่จุดที่สูงที่สุด  
ของการขับเคลื่อนองค์กรซึ่งใช้ทีมบริหารที่เป็นมืออาชีพ มีการให้ความสำคัญกับทีมงาน มีการ  
สื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือหรือสนับสนุนกันภายในองค์กร รวมถึงการช่วยกันแก้ปัญหา  
เมื่อเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนภายในองค์กรและการใช้ความ  
สมารถของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์

ดังนั้นกระบวนการขับเคลื่อนขององค์กรสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย  
สูงสุดเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีหลากหลาย  
รูปแบบ ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม การใช้กลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการศึกษาค้นคว้า ทำ  
ให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดได้เร็วขึ้น เพราะในแต่ละกระบวนการล้วนเกิดจากการมีส่วนร่วม ของ  
ทีมงาน มีการบริหารจัดการ มีการแผน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

### ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

สำหรับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม โดยใช้กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเพื่อให้เกิดความยั่งยืนนั้น ผู้เขียนได้มีการศึกษาวิเคราะห์ คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมควรมีการมุ่งเน้นการปฏิบัติจริยธรรมภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม โดยใช้การเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม มีการยึดค่านิยมที่ดีงาม และควรมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมงานยึดหลักความร่วมมือ และใช้หลักสามัคคีธรรมมากกว่าการแข่งขันกัน และมีการเลือกใช้อำนาจการลงโทษ เป็นทางเลือกสุดท้าย(อนันท์ งามสะอาด, 2561) เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการใช้ความคิดริเริ่ม โดยมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ที่มีการเน้นกลยุทธ์ มีการใช้ระบบการจัดการหรือการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตามเป้าหมายเพื่อความยั่งยืน โดยมีการใช้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ (อนันตชัย ยุธประถม, 2559) โดยผู้นำเชิงคุณธรรมนั้น คือ ผู้ที่อยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม ความดีมีเมตตา มีความซื่อสัตย์(สารานุกรมเสรี, 2564) ซึ่งภาวะผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ เป็นผู้ที่หายาก โดยเฉพาะผู้นำที่มีลักษณะซื่อสัตย์ เพราะว่าผู้นำส่วนใหญ่มักมีการสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงมาก ยิ่งคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นล้วนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เพราะเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้นเพราะเชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มสามารถเผชิญได้ (ศิริธร พิมพ์ผล, 2555) โดยเมื่อเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเมตตาธรรม ได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในองค์กรนั้น ว่ามีความรู้ ความสามารถเป็นผู้ที่คิดเพื่อองค์กร ให้เกิดประสบความสำเร็จ ล้วนยังเป็นสิ่งที่ต้องมีการพิจารณาในระยะยาว โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมนั้น มักจะขับเคลื่อนด้วยกระบวนการที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality) ซึ่งต้องมีความเข้าใจบริบท หรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก
2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy) ต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร
3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบาย
4. การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) มีการนำแผนงานด้านความยั่งยืน ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
5. การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) จำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวม และจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพื่อใช้ในการติดตาม

โดยกระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรพิจารณาจากความสามารถของบุคคล ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมมากกว่าการแข่งขัน เพราะการแข่งขันทำให้มองว่าบุคคลในองค์กรนั้นทำเพื่อผลประโยชน์ หรือองค์กรทำเพื่อแสวงผลกำไรเพียงอย่างเดียว ซึ่งต้องเน้นช่วยกันเพื่อผลักดันองค์กรน่าจะเหมาะสมกว่า ความสามัคคีนั้นทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และภาวะผู้นำที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนนั้น (สุวรรณ แสงดาว, 2559) ต้องประกอบด้วยคุณธรรม 9 ประการ คือ

1. ความขยัน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจมีความเพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ไม่ท้อถอย มีความท้าทายต่ออุปสรรคนั้นอย่างจริงจัง
2. มีความประหยัด เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานด้วยเรียบง่าย รู้จักฐานะการเงินของตน เป็นผู้ที่รักษาสິงที่มีค่าอย่างคุ้มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย
3. ซื่อสัตย์ เป็นผู้ที่ตรงต่อเวลา มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ มีความจริงใจเวลาทำงาน เป็นผู้ที่ไว้อคติ หรือรับรู้หน้าที่ของตนอยู่ตลอดเวลา
4. มีวินัย เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ในขอบเขต ใช้ชีวิตอยู่บนกฎ และมีระเบียบวินัย ในองค์กร และเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นในระเบียบแบบแผนอยู่ตลอดเวลา
5. มีความสุภาพ เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและมีกาลเทศะ มีสัมมาคารวะ มีความเรียบร้อย ไม่มีความก้าวร้าว รุนแรง หรือวางอำนาจในการข่มขู่ผู้อื่น รวมถึงเป็นผู้ที่มีมารยาทดีงาม ตามลักษณะวัฒนธรรมไทย
6. มีความสะอาด เป็นผู้ที่รักความสะอาด ในด้านร่างกาย จิตใจ อย่างถูกต้องตามสุขลักษณะ หรือเป็นผู้ที่ฝึกฝนจิตใจไม่ให้ขุ่นมัว มีจิตที่แจ่มใส โดยปราศจากสิ่งที่มีมัวหมองทั้งกายและจิตใจ
7. มีความสามัคคี เป็นบุคคลที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนทั้งในฐานะผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง รวมถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถแก้ปัญหารวมทั้งขจัดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ เป็นผู้ที่มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างได้
8. มีน้ำใจ เป็นผู้ให้ คอยช่วยเหลือสังคม มีการรู้จักแบ่งปัน เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น คอยเห็นอก เห็นใจ และเห็นคุณค่าเพื่อนมนุษย์ รวมทั้งผู้ที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับการแก้ไข ด้วยแรงกายและแรงใจ
9. มีความกตัญญู เป็นผู้รู้คุณ เมื่อได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่ทำความดี และสามารถกระทำการตอบแทนท่านด้วยแรงกาย แรงใจ โดยไม่เป็นคนที่เป็นหนี้แก่ตัว

โดยบุคคลที่มีลักษณะเป็น “ภาวะผู้นำ” ทั้ง 9 ประการนี้ คือบุคคลที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้ในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการใดก็ตามสามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะเป็นบุคคลที่มีจิตใต้ที่ดี หากจะมีแค่ แนวคิด มียุทธศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ แต่ไร้คุณธรรม ทั้ง 9 ประการนี้ ย่อมไม่สามารถไปสู่เป้าหมายได้ เพราะว่ามีแค่ “ภาวะ

ผู้นำ” แต่ไม่ประกอบด้วยคุณธรรม ซึ่งกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน นั้นต้องประกอบด้วย ดังต่อไปนี้

1. มีการจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ หรือไร้ประสิทธิภาพ ประการสำคัญที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ที่ต้องมีในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เพราะเมื่อบุคลากร หรือบุคคลปฏิบัติงานต้องมีความโปร่งใส มีการจัดการอย่างตรงไปตรงมา ต้องไม่มีการประพฤติดุจริตในการปฏิบัติงาน โดยหากมีถือว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถนำพาความเจริญมาสู่องค์กรได้ (สุวรรณแสงดาว, 2559) เนื่องจากเป็นผู้ที่สร้างความเสียหายต่อองค์กรอย่างไม่สามารถรับได้ และเพื่อให้สามารถมีการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ บุคคล หรือผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และผู้อื่นรวมถึงองค์กร

2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ ในการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ที่ดีนั้นต้องมีแนวทางที่ใช้ให้เกิดกระบวนการคิด เพื่อให้สามารถไปสู่เป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่เข้าใจง่าย เช่น SWOT Analysis ที่กล่าวถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (สารานุกรมเสรี, 2564) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถสร้างแนวคิดที่ทำให้เกิดการคิด และสามารถวิเคราะห์ตามได้ รวมทั้งช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเมื่อนำไปพัฒนาหรือขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะบุคคลที่เข้าใจในหลักการทำงาน บริบทของการจัดการในช่วงนั้นด้วย ว่าควรใช้หลักการใดที่สามารถไปสู่ความสำเร็จได้

3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ ซึ่งในการวางแผนที่สำคัญที่สุดต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพราะว่าการวางแผนเป็นแนวทางที่เกิดจากวิสัยทัศน์ช่วยให้กำหนดกรอบการทำงานที่เป็นระบบ รวมถึงกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีทิศทางที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ (ธเนตรตรี รัตนเรืองยศ, 2564) โดยการวางแผนให้สามารถเดินไปอย่างรอบคอบ ไม่ทำให้เกิดอุปสรรคในการขับเคลื่อนใด ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการกำหนดแผนในระยะที่สั้นที่สุดและพร้อมนำไปสู่ความสำเร็จ

4. มีเป้าหมายสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ สำหรับเป้าหมายแล้วเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่คอยกระตุ้นในสิ่งที่ต้องการ โดยมีความปรารถนาที่ต้องการสำเร็จ ซึ่งไม่ต้องการปล่อยให้ความคิดเดินทางโดยไร้จุดหมาย (นพดล เจริญทรัพย์นันต์, 2562) โดยเป้าหมายนั้นจะต้องมีการสอดคล้องกับทั้งการจัดการ กลยุทธ์ที่ใช้ รวมถึงการวางแผนและวิสัยทัศน์อย่างสมบูรณ์เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพราะกระบวนการที่สมบูรณ์ที่สุดต้องมีจุดหมายปลายทาง และสามารถที่จะสอดคล้องกับทุก ๆ ภารกิจได้อย่างลงตัว เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อ ความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมที่มีความเข้าใจในองค์กร

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำที่ดี หรือความเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดในลักษณะใดในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายหรือการสร้างคามยั่งยืนที่ดี

หากปราศจาก “คุณธรรม” ก็ไม่สามารถนำพาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ เนื่องจากหลักหลักการคุณธรรมทั้ง 9 ประการ และเมื่อเข้าใจในหลักการความเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมแล้ว บุคคลนั้นก็ต้องประกอบไปด้วย การจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ ก็จะสามารถไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างยั่งยืน โดยใช้กระบวนการทั้ง 4 ข้อนี้เพื่อเป็นการผสมผสานความรู้ความเข้าใจในหลักการที่มีอย่างแท้จริง

## สรุป

สำหรับกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน โดยบุคคล หรือบุคลากรขององค์กรแล้ว แม้จะมีภาวะผู้นำ มีกระบวนการคิด มีความรู้ มีกลยุทธ์และเป้าหมายที่มีความสำคัญแล้วแต่สิ่งที่สำคัญมากกว่านั้นคือ “คุณธรรม” ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักการบริหารองค์กรอย่างมีมโนธรรม โดยเป็นผู้ที่ใช้หัวใจมากกว่าความคิด เพราะการทำงานที่ใช้หัวใจคือ บุคคลที่มีภาวะผู้นำ “น่าเคารพ” เพราะรู้จักการเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การร่วมมือมากกว่าการ “แข่งขัน” เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจะต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบทั้ง 4 ประการ คือ 1. มีการบริหารจัดการองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ 2. มีการจัดการกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ 3. มีวิสัยทัศน์และการวางแผนที่สัมพันธ์ 4. มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์ออกมาเป็นทั้ง 4 ประการนี้เพื่อเป็นกระบวนการให้นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

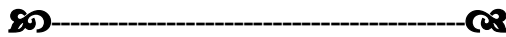
- จริยา บุญยะประภัตร. (2552). *การขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://management2008.wordpress.com/2009/06/28/การขับเคลื่อนองค์กรสู่/>
- จ๊อบดีบี. (2564). *บันได 5 ขั้น สู่ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/cms/employer/ผูกพันพนักงานและองค์กร/>
- ชัยรัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- ชิกน้า. (2563). *ภาวะผู้นำ 7 อย่าง แบบไหนบ้าง? ที่ลูกน้องมองหาจากหัวหน้า*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.cigna.co.th/health-wellness/well-at-work/leadership-followers-want>

- ธนตร์ตรี รัตนเรืองยศ. (2564). *Leadership หรือภาวะผู้นำคืออะไร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://thaiwinner.com/what-is-leadership/>
- ธนตร์ตรี รัตนเรืองยศ. (2564). *วิสัยทัศน์ (Vision) คืออะไร? แตกต่างจากพันธกิจ (Mission) อย่างไร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://thaiwinner.com/what-is-mission/>
- นพดล เจริญทรพยานันต์. (2562). *เป้าหมายจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.toward-goal.com/contents/เป้าหมาย-goal-คืออะไร/>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภากรพิมพ์.
- พริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). *Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- โพสทูเดย์. (2563). *กลยุทธ์การฟัง พลังขับเคลื่อนองค์กร*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.posttoday.com/life/work-life-balance/631352a>
- มั่งคั่งไทย. (2564). *กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน (Sustainability)*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.wealthythai.com/en/updates/sustainability/1975>
- ศิริธร พิมพ์ผด. (2555). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/320948>
- ศุภจี สุธรรมพันธ์. (2560). *ปัจจัยหลัก 3 ประการในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก [https://www.tma.or.th/2016/news\\_detail.php?id=239](https://www.tma.or.th/2016/news_detail.php?id=239)
- ศูนย์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้. (2563). *ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.seasiacenter.com/th/insights/leadership-isnt-about-job-position/>
- สารานุกรมเสรี. (2564). *กลยุทธ์*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/กลยุทธ์/>
- สารานุกรมเสรี. (2564). *คุณธรรม*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/คุณธรรม>
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2564). *ขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.onep.go.th/ขับเคลื่อนองค์กรสู่การ/>

- สุภาวดี จิตติรัตนกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวรรณ แสงดาว. (2559). *คุณธรรม 9 ประการ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/suwanaccess/khu>
- องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านลำนาว. (2560). *คุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก [https://www.banlamnow.go.th/news/doc\\_download/a\\_120618\\_133944.pdf](https://www.banlamnow.go.th/news/doc_download/a_120618_133944.pdf)
- อนันตชัย ยुरประถม. (2559). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (CSR for Corporate Sustainability)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- อนันท์ งามสะอาด. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://www.facebook.com/TTECH.BDI/posts/1572049492881517/>
- อัลลิปริญา เหล็กพิมาย. (2558). *ความหมายของภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/aunripreya456/1-khwam-hmay-khxng-phawaphuna>
- Draft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: Thomson South – Western.
- HR NOTE. Asia. (2562). *ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีอย่าง อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ*. สืบค้น 27 มีนาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190605-leadership/>
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill

## การใช้หลักการกุญแจดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่\*

USING NINE KEY PRINCIPLES FROM PALANGJIT DHAMMA JAKRAWAN  
INSTITUTE TO BUILD THE LEADERSHIP IN THE NEW NORMAL ERA



รักยิ่ง โรจนเกตุปัญญา

Rukying Rojanaketpanya

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: saithoung204@gmail.com

### บทคัดย่อ

การใช้หลักการกุญแจดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ (New Normal) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างผู้นำให้แข็งแกร่งในทุกด้าน ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ควรมีพื้นฐานอันประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมผู้นำควรมีความอดทนในตน อดทนในงาน 2) ด้านปัญญาควรหมั่นศึกษาและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ด้านจิตใจผู้นำควรสำรวจตน รู้จักวิเคราะห์ตนเองยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น 4) ด้านสังคมผู้นำควรเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** กุญแจดอก; สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล; ภาวะผู้นำ; วิถีใหม่

### Abstract

Using the nine keys principle to build the leadership in the New Normal Era is the development of leadership in various dimensions including behavioral, intellectual, mental and social dimensions. The Leaders must have organizational management skills appropriately to the social conditions and deal with crises. Therefore, effective leadership is required. Strong leadership in all aspects. The Leadership in a New Normal era should be consisting of 1) Behavioral aspects: Leaders must have patience in themselves and patience in work. 2)Intellectually,

---

\*Received August 4, 2022; Revised August 17, 2022; Accepted August 17, 2022

The Leader must constantly learn and develop continuously. 3) Psychological aspects: The Leaders must know how to explore themselves, how to conduct self-analysis and also can accept the differences of others. 4) Social Fundamentals: The Leaders should be able to face the new challenges, embrace change in a variety of contexts and be able to achieve goals of the organization for sustainable success.

**Keywords:** Nine Keys Principles; Palangjit Dhamma Jakrawan Institute; Leadership; New Normal

## บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) ที่จำเป็นต้องมีชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมแบบติดต่อกันสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่สามารถที่จะดำรงชีวิตได้อย่างอิสระตามลำพัง การรวมตัวเป็นหมู่บ้าน ชุมชน สังคม หรือประเทศ ย่อมต้องมีผู้นำเพื่อจะนำพาผู้ที่อยู่ในความดูแลของผู้นำให้สามารถเดินตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จได้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2564) จากสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสังคมไทยในปัจจุบันมีภาวะที่มีการแข่งขันสูง ย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ขององค์กร เพราะผู้นำย่อมมีภาระหน้าที่ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และ ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงมีบทบาทที่จะกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนทรัพยากรภายในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2550) ผู้นำในนิยามของสังคมไทยเป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งการมากกว่าความสามารถในการสร้างความสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำสมัยใหม่ถือได้ว่าเป็นความท้าทายของภาวะผู้นำ ที่ต้องเปลี่ยนจากผู้บัญชาการมาเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับเปิดกว้างต่อความคิด และข้อเสนอใหม่ๆ มีการสื่อสารและการร่วมแรงร่วมใจร่วม แกะไขปัญหาร่วมกันภายในองค์กร หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ผู้เขียนได้ทำการทบทวนเอกสาร งานวิจัยเพิ่มเติมว่า ที่ผ่านมามีการนำหลักธรรม หรือปรัชญาใดมาใช้ในการสร้างภาวะผู้นำในยุคสมัยใหม่ พบว่า พระมหาพชร กิตติวรมณี (2554) ที่ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักท้าว 4 พบว่า ผู้นำยุคใหม่ที่ดีต้องรู้จักการพัฒนาตนเองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกายภาวนา คือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้มีความเจริญงอกงาม 2) ด้านศีลภาวนา คือ พัฒนาทางด้านจิตใจ มีระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนต่อผู้อื่น 3) ด้านจิตภาวนา คือ การพัฒนาจิตให้เข้มแข็งมั่นคงด้วยการยึดหลักคุณธรรม มีความเมตตากรุณา 4) ด้านปัญญาภาวนา คือ การ

พัฒนาปัญญาให้มีความรู้ความเข้าใจ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งงานชิ้นนี้มุ่งเน้นการพัฒนาด้านปัญญาและจิตใจ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กลุ่มหรือองค์กร แต่ไม่ได้มุ่งเน้นมิติทางด้านพฤติกรรมและสังคม

ดังนั้นบทความนี้ผู้เขียนจึงเสนอหลักการกุญแจแก้ดอก เพราะเป็นหลักการที่มุ่งเน้นพัฒนาทางด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจ และสังคม เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาตน ซึ่งหลักการปรัชญากุญแจแก้ดอกเปรียบเสมือนลำดับขั้นของการใช้ชีวิต และกุญแจแต่ละดอกสามารถนำมาใช้ได้ตามบริบทสังคมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นบทความนี้จึงต้องการนำเสนอ การใช้หลักการกุญแจแก้ดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อเป็นรูปแบบในการสร้างภาวะผู้นำคุณวิทย์ใหม่ในสังคมต่อไป

### แนวคิดหลักการกุญแจแก้ดอก

สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เป็นสถาบันที่สอนแนวทางการปฏิบัติตน โดยมีกระบวนการและวิธีการ ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาจิตเจริญปัญญา โดยผ่านการใช้หลักการกุญแจแก้ดอกในการพัฒนามิติทาง พฤติกรรม ปัญญา จิตใจ และสังคม ทำให้สามารถรับรู้คุณค่าในตนเอง เพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำ การปรับตัวให้เข้ากับสังคม รวมถึงความสามารถในการรับมือกับอารมณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

- 1) กุญแจแห่งความเพียร (The key of perseverance) การมีความอดทน ความเพียรพยายาม มุ่งมานะ
- 2) กุญแจแห่งปัญญา (The key of intellectual) การมีสติ ปัญญา การเรียนรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีจุดมุ่งหมายและมีประสิทธิภาพ
- 3) กุญแจแห่งการสำรวจตน (The key of self-exploration) การรู้จักวิเคราะห์ สำรวจตนเอง และไตร่ตรองพฤติกรรมรับรู้สภาวะแห่งตนในด้านต่าง ๆ
- 4) กุญแจในการสื่อสารและทักษะทางปัญญา (The key of communication and intellectual skills) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้ อย่างเหมาะสมกับสภาวะสถานการณ์ต่างๆ
- 5) กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา (The key of problem solving) การที่บุคคลสามารถกล้าเผชิญกับปัญหาเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาในทุก รูปแบบที่ผ่านเข้ามา แก้ปัญหาก่อนเกิดเหตุ
- 6) กุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย (The key of Positive Thinking and Forgiveness) การคิดบวกให้อภัยและมีความเมตตา
- 7) กุญแจแห่งภาวะผู้นำ (The key of leadership) การสร้างตนให้แข็งแกร่งและช่วยเหลือผู้อื่น
- 8) กุญแจการยอมรับความหลากหลาย (The key of accepting diversity) การยอมรับในความคิดเห็นความแตกต่างที่หลากหลาย
- 9) กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้และการแบ่งปัน (The key of Giving and Sharing) การรู้จักแสดงความยินดีกับผู้อื่น รวมถึงการเข้าอกเข้าใจตนเองและบุคคลรอบข้าง (ชนภา ปุณณันท์, 2563)

## แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) หมายถึง กระบวนการความสามารถของบุคคล หรือผู้นำที่ใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีในตน ในการหลอมรวมความแตกต่างทางด้านความคิด ทักษะคติ ความสนใจ รวมทั้งการกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำได้เริ่มมีการศึกษาในช่วงพุทธศักราช 2473- 2483 ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ต่อมาในปลายพุทธศักราช 2483 – 2503 ในยุคนี้นี้ให้ความสนใจพฤติกรรมของภาวะผู้นำมากขึ้น โดยพยายามมุ่งหาตัวแบบด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ซึ่งทฤษฎีนี้มุ่งเน้นศึกษาในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกัน และกัน และเมื่อปลายพุทธศักราช 2503 ในยุคนี้นี้ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาทางด้านภาวะผู้นำพบว่า ทั้งสองทฤษฎีมุ่งแสวงหาลักษณะผู้นำที่ดี และตัวแบบด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ยังขาดตัวแบบภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ จึงเกิดทฤษฎีที่เรียกว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้มีความเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และตั้งแต่กลางพุทธศักราช 2513 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative leadership theory paradigm) เชื่อว่า อิทธิพลมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งเสริมให้เกิดงานที่มีประสิทธิผล (นิตย สัมมาพันธ์, 2546)

สรุป ภาวะผู้นำล้วนแต่มุ่งเน้นการสร้างแบบของผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ มีปฏิภาณไหวพริบ ปฏิสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งมีความสามารถวิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งในปัจจุบันภาวะผู้นำย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ตามยุคสมัยที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา และในปัจจุบันต้องประสบกับภาวะโรคระบาด โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย มีวิถีชีวิตใหม่ การเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม การใช้ชีวิตแบบใหม่ที่ต้องปรับตัวให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ในการบริหาร

## แนวคิดยุควิถีใหม่ (New Normal)

ยุควิถีใหม่ ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยบิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกันเขาใช้อธิบายถึงสภาวะเศรษฐกิจโลกหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ในสหรัฐฯ ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2547-2552 เป็นการบัญญัติขึ้นหลังวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์แต่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา

(2563) ได้อธิบายความหมายของชีวิตวิถีใหม่ ไว้ว่า เป็นแนวทางที่หลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรม รูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิต ปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ และได้กลายเป็น New Normal รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติและการจัดการ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร ในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การศึกษาเล่าเรียน การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุด เมื่อเวลาผ่านไป ก็ทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม

สรุป ยุควิถีใหม่ คือการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตให้เป็นแบบใหม่ที่เปลี่ยนไปจากวิถีชีวิตเดิม ทั้งการเรียน ทำงาน ธุรกิจ ตลอดจนถึงพฤติกรรมในมิติต่างๆ เป็นการปรับรูปแบบการใช้ชีวิตให้เข้ากับภาวะสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นในบริบทต่างๆ เมื่อผ่านช่วงเวลาหนึ่งก็จะเกิดเป็นความปกติของสังคมในที่สุด

จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัย พบว่า ที่ผ่านมามีผู้ศึกษาภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ดังนี้ เกล้าจิกา ถวัลย์เสรีและประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) พบว่า ภาวะผู้นำพึงประกอบด้วยด้านการมีอิทธิพล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ชัยธวัช นิยมศิริ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์คือมีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีทัศนคติที่ดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีจิตสาธารณะ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหารและการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ทำงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น มีเมตตาธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ

ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และยุภาพร ยุภาศ (2562 ) พบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่คือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ที่มีความพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ สามารถโน้มน้าวผู้ตามให้ลงมือทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตาม ทักษะผู้นำ ในยุค New Normal คือการใช้หลักคิด 5L เป็นทักษะที่ผู้นำควรมี ประกอบด้วย 1) Lean ต้องทำให้องค์กรมีศักยภาพ และตอบโจทย์ธุรกิจ ต้องปรับให้เกิด ความคล่องตัว 2) Learn ต้องสามารถเรียนรู้และปรับตัวจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) Linkage ต้องมีความสามารถในการสร้าง Connection 4) Liquidity การรักษาและเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจ 5) Long Term การรับมือต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา (2564) พบว่า ผู้นำยุคใหม่ควรเพิ่มพลังอำนาจภายในตนเอง มีการปรับตัวซึมซับ การใช้ประสบการณ์ในอดีต การเปิดกว้างทางด้านข้อมูลข่าวสาร การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยใช้หลักการ กระจายอำนาจ การจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ เกิดการ

ยอมรับเป้าหมายร่วมกัน รัฐพล ฤทธิธรรม (2564) พบว่า ภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยภารกิจ 5 ประการคือ 1) ต้องเริ่มต้นเชิงรุก 2) เริ่มต้นด้วยการมีจุดมุ่งหมายในใจ 3) ทำตามลำดับความสำคัญ 4) คิดแบบ ชนะ-ชนะ 5) เข้าใจคนอื่นก่อน จึงให้คนอื่นเข้าใจเรา 6) ผนึกพลังประสานความต่าง 7) พัฒนานตนเองอยู่เสมอ

การใช้หลักการกุญแจแก้ดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้นำต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด และความเปลี่ยนแปลงมากมาย ผู้นำต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ ผู้นำในยุควิถีใหม่จึงมีความจำเป็น ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์ สามารถแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ หลักการกุญแจแก้ดอก เป็นปรัชญาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสังคมไทยและเป็นหลักในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามลำดับขั้นของกุญแจแก้ดอก โดยเน้นมิติทางด้าน พฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม ผู้เขียนได้สังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวสามารถแยกองค์ประกอบได้ 4 มิติดังนี้

1) มิติด้านพฤติกรรม คือการแสดงออกซึ่งภาวะของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ควรเตรียมพร้อมเริ่มต้นตั้งแต่การใช้กุญแจดอกที่ 1 กุญแจแห่งความอดทน มีความมุ่งมั่นตั้งใจเพียรพยายามและเตรียมตัวให้พร้อมต่อการทำงานที่จะผ่านเข้าไปในทุกรูปแบบ ใช้กุญแจแห่งสติปัญญา กุญแจดอกที่ 2 เพื่อเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน รวมทั้งปรับตัว ให้มีพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้นอย่างต่อเนื่อง ใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน เพื่อพัฒนาและแก้ไขตนเป็นผู้นำที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตน ดังที่ Bass (1998) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตัวเอง ไม่ย่อท้อ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ใช้กุญแจดอกที่ 4 กุญแจแห่งการสื่อสาร มีการสื่อสารที่ดี สร้างพันธมิตร โนมน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินกิจกรรมส่วนรวมไปสู่จุดเป้าหมาย ใช้กุญแจดอกที่ 5 กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรมีสภาพคล่องในการทำงานเชิงรุก ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย กล้าเปลี่ยนมุมมอง มีทัศนคติที่คิดบวกอยู่เสมอ ดังที่ Roscorla (2010) อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำต้องประกอบด้วย การทำงานอย่างรวดเร็ว และมุ่งมั่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และต้องเป็นผู้ที่ต่อสู้กับอุปสรรคและทำงานเชิงรุกได้ และ Bass (1998) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำทางความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จคือ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับบุคคลอื่น สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นได้ มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป ใช้กุญแจดอกที่ 7 กุญแจแห่งภาวะผู้นำสร้างตนให้แข็งแรง ส่งเสริมสนับสนุน รวมทั้งการสานสัมพันธ์กับผู้คนรอบตัว (Connection) และพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณ

ลักษณะเฉพาะของผู้นำทางด้านการทำงานคือ การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ปฏิบัติงาน รวมถึงการรู้การถ่ายทอดและสอนงาน ใช้กุญแจดอกที่ 8 กุญแจแห่งการยอมรับความหลากหลายที่แตกต่าง ผู้นำควรต้องเข้าใจยอมรับในความแตกต่างของบุคคลและพร้อมรับมือในสภาวะความหลากหลายด้วยความเป็นมิตร ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2564) กล่าวถึงหลักสัปปริสัทธิธรรม 7 ในข้อที่ว่า บุคคลัญญูตา รู้บุคคล คือ การรู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่ามีลักษณะนิสัยอย่างไร มีความสามารถด้านใด เพื่อรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ เช่น รู้จักลูกน้องในที่ทำงาน รู้จักการมองคนให้ออก และใช้กุญแจดอกที่ 9 กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้และการแบ่งปัน ยินดีกับผู้อื่น การเอาใจใส่รวมถึงการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เพื่อหลอมรวมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวเข้าใจซึ่งกัน เช่นเดียวกับ Flippo (1967) มองว่า การให้ความสำคัญ การรู้จักยินดี และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานจะทำให้เกิดการอุทิศตัวเพื่องานมุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันกับทีมงาน

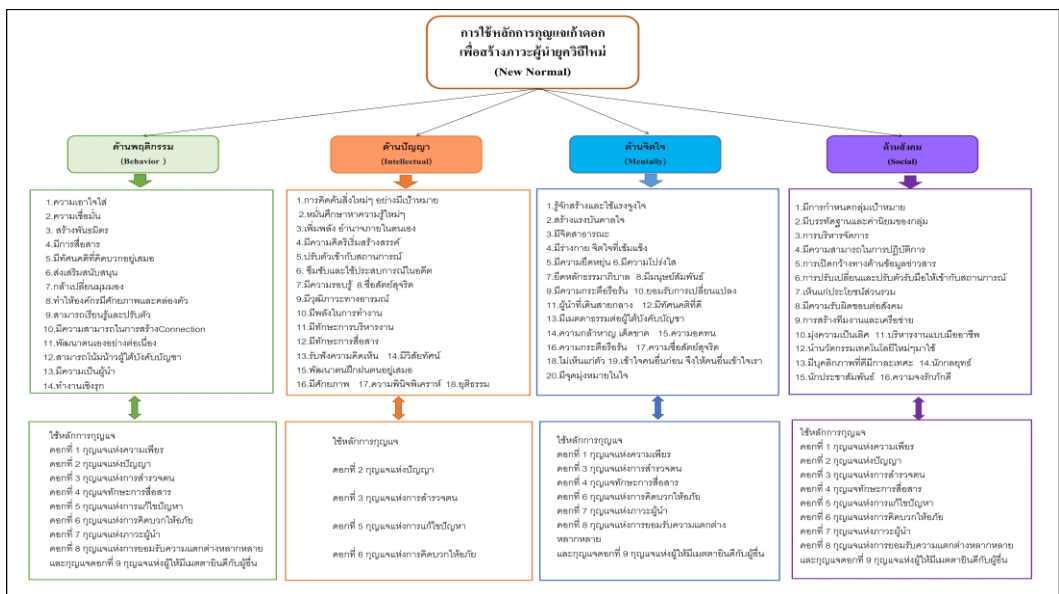
2) มิติทางด้านปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนในมิติด้านปัญญา เพื่อเสริมสร้างให้ตนเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้รอบด้าน การใช้หลักการกุญแจดอกที่ 2 กุญแจแห่งสติปัญญา ใช้สติปัญญาในการศึกษาเรียนรู้ ฝึกฝนตนตลอดจนสามารถนำความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคนและองค์กร การใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน เป็นการใช้ปัญญาสำรวจตน เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อพัฒนาฝึกฝนตนให้มีศักยภาพอยู่เสมอ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้กุญแจดอกที่ 5 กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา เป็นการใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา เป็นความกล้าเผชิญกับปัญหาและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา เตรียมความพร้อมอยู่เสมอที่จะเผชิญกับปัญหาและพร้อมแก้ไขปัญหาในทุกสถานการณ์ที่เข้ามา ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย เป็นการใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองรู้จักให้อภัยในเพื่อนมนุษย์ เพราะในสังคมมีเรื่องกระทบกันให้ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ให้คิดบวกซึ่งกันและกัน พร้อมให้อภัยได้เสมอ ผู้นำที่ต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ดังที่ ทรงศรี สารภูษิต (2558) กล่าวว่า ความมั่นคงทางอารมณ์วุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นความสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในโลกของความเป็นจริง และการادر แก้วบุตรดีและคณะ (2564) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะเป็นผู้ที่ว่องไวและปรับตัวได้ง่ายกับสภาวะสถานการณ์ต่างๆ สามารถนำพาองค์กรสู่ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า

3) มิติทางจิตใจ จากสถานการณ์ที่มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อมนุษย์ในมิติต่างๆ การเข้มแข็งทางจิตใจ (Resilience) จึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำในยุควิถีใหม่ เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานในองค์กร การใช้หลักการกุญแจดอกที่ 1 กุญแจแห่งความอดทน จะทำให้เกิดการมุ่งมั่นพยายามในตน ในงาน เมื่อมีจิตใจเข้มแข็งย่อมสร้างความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน

เพื่อรับรู้สภาวะแห่งตนในด้านต่าง ๆ เมื่อมีจิตที่จะยอมรับในสภาวะของตน จุดเด่นก็นำมาสู่การพัฒนาต่อเนื่อง จุดด้อยก็ย่อมสร้างความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนแก้ไขเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งผู้นำได้ ใช้กุญแจดอกที่ 4 กุญแจแห่งการสื่อสาร ใช้การสื่อสารสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไม่พูดให้ร้ายผู้อื่น คิดก่อนพูด เพื่อสรรสร้างภาษาในการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสามารถทำงานเป็นทีมได้ ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย เมื่อจิตใจพร้อมให้อภัย ย่อมสร้างผู้นำให้มีทัศนคติที่ดี คิดบวกต่อกันเกิดความรักสีขาว คือความจริงใจซึ่งกันและกัน ใช้กุญแจดอกที่ 7 กุญแจแห่งภาวะผู้นำและสร้างตนให้แข็งแรง เป็นความเข้มแข็งภายในจิตใจมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส ไม่เห็นแก่ตัว ใช้กุญแจดอกที่ 8 กุญแจแห่งการยอมรับความคิดเห็นแตกต่างที่หลากหลาย เมื่อมีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับความแตกต่างได้ ผู้นำจะมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อมุ่งบรรลุสู่ผลสำเร็จของส่วนรวม ใช้กุญแจดอกที่ 9 กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้และแบ่งปัน คือการยินดีต่อความสำเร็จผู้ได้บังคับบัญชา ให้อภัย ส่งเสริมสนับสนุน ชื่นชมรวมถึงการเข้าอกเข้าใจบุคคลอื่นก่อนที่จะให้เขาเข้าใจในตัวเรา ดังที่ Sashkin (2003), and Surie & Ashley, (2007) อธิบายว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ คือ การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้สึกกับสมาชิก

4) มิติทางด้านสังคม เป็นที่ยอมรับกันมาเป็นเวลานานว่าประเทศไทยยังเผชิญกับปัญหาของภาวะผู้นำในรูปแบบลักษณะที่แตกต่างกันไปตามยุคสมัยแต่ถ้าพิจารณาแล้วยังไม่พบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ดังนั้นเมื่อสังคมเข้าสู่ยุควิถีชีวิตใหม่ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาบริหารสังคมในบริบทต่างๆให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อยุคสมัย ในมิติทางด้านสังคม ภาวะผู้นำในมิติด้านสังคมควรเริ่มต้นจากการใช้กุญแจดอกที่ 1 กุญแจแห่งความอดทนและเพียรพยายาม เพื่อปรับตัวรับมือต่อสถานการณ์ต่างๆ ใช้ดอกที่ 2 กุญแจแห่งปัญญา ใช้สติปัญญาความรู้ในตน เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายและสร้างบรรทัดฐานให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถวางแผนบริหารจัดการงานได้อย่างมีอาชีพ ใช้กุญแจดอกที่ 3 กุญแจแห่งการสำรวจตน เป็นนักวิเคราะห์และสามารถสำรวจพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบกับการมีบุคลิกภาพที่ดี ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) อธิบายว่า ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคเป็นความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติ ในทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยความมุ่งมั่น อดทน จนสามารถ ฟันฝ่าเอาชนะปัญหาได้ ใช้กุญแจดอกที่ 4 กุญแจทักษะการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรตลอดจนการเปิดกว้างทางด้านข้อมูล สอดคล้องกับ Holtz (2004) ที่กล่าวว่า การสื่อสารต้องเปิดกว้างรวมถึงองค์การมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ ใช้กุญแจดอกที่ 5 กุญแจแห่งการแก้ไข้ปัญหา พัฒนาตนให้เป็นนักกลยุทธ์และพร้อมเผชิญกับปัญหารวมทั้งมีความสามารถในการแก้ไข้ปัญหาต่าง ๆ ดังที่ Dewett (2006) ที่กล่าวถึง ผู้นำจะต้องมีลักษณะ

ของการเป็นนักวิเคราะห์เพื่อสามารถวางแผนการทำงาน รวมถึงเป็นนักเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ที่ซับซ้อนหรือยังไม่เคยได้รับการแก้ไขมาก่อน ใช้กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งการคิดบวกและให้อภัย มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน พร้อมปรับเปลี่ยนตนและสามารถนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้า ใช้กุญแจดอกที่ 7 กุญแจแห่งภาวะผู้นำ สร้างทีมงานเครือข่าย ใช้กุญแจดอกที่ 8 กุญแจแห่งการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ผู้นำควรมีทักษะ และใช้กุญแจดอกที่ 9 กุญแจแห่งผู้ให้และแบ่งปัน มีเมตตา ยินดีกับผู้อื่น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหัวใจสำคัญและรับผิดชอบต่อสังคม ขณะเดียวกัน อรปภัทร จันทรสาชา (2021) พบว่า ผู้นำควรวางตัวเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความสนใจตนเอง ผู้เขียนได้นำเสนอแผนภาพ การใช้หลักการกุญแจเก้าดอก ของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนี้



ภาพที่ 1 การใช้หลักการกุญแจเก้าดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่

## สรุป

ดังนั้นการใช้กุญแจแต่ละดอกจะสามารถนำไปใช้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในแต่ละสถานการณ์อาจจะใช้กุญแจเก้าดอกหลายข้อ ในบางสถานการณ์อาจจะใช้กุญแจเก้าดอกเพียงไม่กี่ข้อ แต่ผลลัพธ์สูงสุดของหลักการกุญแจเก้าดอกคือ การพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์แบบ เป็นการพัฒนาดนเองให้มีความดีของผู้นำ ผิดพัฒนาตนเอง มีความเมตตาต่อมนุษย์ด้วยกัน การใช้หลักการกุญแจเก้าดอก เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจและสังคม เป็นความสามารถของผู้นำที่ต้องมีทักษะตลอดถึงภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและภาวะวิกฤตต่างๆที่

เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างผู้นำให้แข็งแกร่งในทุกด้าน รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ ควรมีพื้นฐานอันประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมควรมีความอดทนในตน ความอดทนในงาน หากขาดพื้นฐานดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อส่วนรวม ซึ่งเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทั้งต่อตนเองและผู้อื่น เมื่อผู้นำขาดความอดทน จะส่งผลให้ขาดสติและเกิดการสูญเสียได้ 2) ด้านปัญญาควรหมั่นศึกษาหาความรู้กระตุ้นปัญญาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการแก้ไขปัญหาก่อนเกิด ผู้นำที่มีปัญญาจะสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาก่อนเกิดได้ รวมทั้งนำปัญญาที่สั่งสมไว้มานำใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านจิตใจผู้นำควรต้องมีการสำรวจตนเป็นที่ตั้ง รู้จักวิเคราะห์ตนเอง ยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น แสดงความยินดีในผลงานของผู้อื่น ผู้นำยุคใหม่ไม่ควรยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง ควรปรับกลยุทธ์การบริหาร การเข้าอกเข้าใจตนเองและบุคคลรอบข้างเสมอ 4) ด้านสังคมผู้นำควรต้องเตรียมพร้อมทั้งปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆสู่การบริหารงานแบบมืออาชีพ พร้อมพลิกผันวิกฤตเป็นโอกาสได้เสมอ การใช้ปรัชญา กุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ สามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตน ส่งผลไปยังบุคคลรอบข้างนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรและนำพาให้บรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

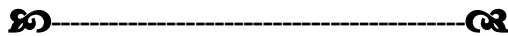
### เอกสารอ้างอิง

- เกล้าจิกา ถวัลย์เสรีและประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดราชบุรี* (วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา) นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา. (2563). *รู้จัก New Normal*. สืบค้น 2 กรกฎาคม 2565, จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/292126>
- ชนภา ปุณณนันท. (2563). การพัฒนาตนผ่านปรัชญากุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล. *วารสารวิจัยวิชาการ Nakhon Ratchasima college*, 4(1), 213-222
- ชัยธวัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- ทรงศรี สารภูจิต. (2558). *การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ของวัยรุ่นที่มาจากครอบครัวเลี้ยงเดี่ยวโดยการปรึกษากลุ่มทฤษฎีเน้นทางออกระยะสั้น* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีสันต์ วิชัยวงศ์ และยุภาพร ยุภาศ. (2562). ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะการบริหารงานในองค์กร. *วารสารแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน*, 16(2), 667-680

- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2564). *ธรรมานุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 234).ขอนแก่น: สมาร์ทโฟโต้ปริ้น.
- พระมหาพรหม กิตติวรมณี .(2564). ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักภาวะนา 4. *วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์*, 2(2),160-168
- ภาราตร แก้วบุตรดี และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ปี 2021 .*วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), 283-296.
- รัฐพล ฤทธิธรรม และโพชนม์ จันทโรโพ. (2564). ภาวะผู้นำและมาตรฐานทางจริยธรรมของ ผู้บริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิผลสูง. *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*, 8(4), 20-34.
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา. (2019). ทิศนและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์กรแห่ง ศตวรรษที่21. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 12(7), 39-53
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุพานี สฤณวานิช. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรง พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรปภัตร จันทรสชา. (2021). พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดสิงห์บุรี. *วารสารศิลปการจัดการ*, 5(1), 259-271
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *Journal of Creative Behavior*, 40(1), 27-45
- Flippo, E.B (1967). *Principle of personnel administration*. New York: McGraw – Hill.
- Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication*. New York: AMACOM.
- Roscorla, T. (2010). *Find out what innovative leaders do to cultivate of creativity and critical thinking*. Paper presented at the T+L conference in Phoenix on October 25, 2010.
- Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that Matters*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Surie, G. & Ashley, A. (2007). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 81,235-246.

**ความรับผิดชอบและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐ  
ตามหลักธรรมาภิบาล\***

**RESPONSIBILITY AND DESIRED MORALITY OF ORGANIZATION LEADERS  
ACCORDING TO GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES**



**ศิริ รุ่งภัทรเสวต**

Siri Rungpatarasavet

**สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน)**

Pinkanakorn Development Agency (Public Organization)

E-mail: sirisavet@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอความรับผิดชอบและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามแนวพระพุทธศาสนา โดยการเป็นผู้บริหารที่ดีควรยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารงานของภาครัฐในทุก ๆ ด้าน โดยชอบธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการวางกฎข้อบังคับให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับร่วมกัน มีความยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ ตลอดจนมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ มีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ทุกคนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เราทำทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ และมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงานดังกล่าว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพขององค์กรภาครัฐ และความเจริญก้าวหน้าของชุมชน สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** หลักธรรมาภิบาล; ความรับผิดชอบ; องค์กรภาครัฐ

## Abstract

This academic article is aimed to present the responsibility and the desired morality of government organization leaders according to Buddhist principles. A good administrator ought to follow 'The Good Governance' Principles which is the administration of every government organization in all areas with fairness and efficiency, while the collaboration from all social sectors which is the guideline to follow 'The Good Governance' Principles leading to new modern set rules with fairness which is overall accepted with the strictness to the rightfulness, honestly, and truthfully as well as the righteousness, transparency as well as the collaboration which refers to giving opportunities to all people in the society to share their thoughts, help their group, help solve problems and to take responsibilities to be accountable and as well organizing and utilizing the resource for the most benefits for the worth. It builds the people's trust affecting stability of the government organization and the prosperity of the community, social, and the country.

**Keywords:** Good Governance Principle; Responsibility; Government Organization

## บทนำ

การเปลี่ยนผ่านของโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลส่งผลทำให้การบริหารงานของภาครัฐทั่วโลกจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เช่น การผลักดันให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น การผลักดันให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน รวมถึงมีการนำเอามาตรฐานทางการบริหารศีลธรรม และจริยธรรม เข้ามาใช้ในการทำงานของภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ทำให้เกิดผลกระทบต่อประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย จนต้องมีการปฏิรูประบบราชการเพื่อสร้างให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น อันนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ในปัจจุบันสภาพการณ์ของประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวิถีชีวิตของประชาชนอย่างกว้างขวาง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2556) ซึ่งปัจจุบันธุรกิจทั่วโลกต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ การมีแผนและนโยบายทางธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนการมีเงินทุนและผลกำไรอย่างเหมาะสมเพียงพอเพื่อใช้ขยายกิจการและตอบแทนผู้ถือหุ้น ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป้าหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนจึง

กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ประเทศสมาชิกทั่วโลกภายใต้การขับเคลื่อนของภาคธุรกิจ ต้องมีการบูรณาการเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกระบวนการดำเนินงาน ส่งผลให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดเป็นกระแสหลักที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางและพัฒนาต่อยอดไปสู่การทำธุรกิจอย่างยั่งยืน (พริยาภรณ์อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

ความสำเร็จในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อความยั่งยืนในทางปฏิบัติ เป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างองค์กร ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่ร่วมกันพิจารณาลดความเสี่ยงและลดผลกระทบจากกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยได้ร่วมกันกำหนดปัญหาและหาแนวทางป้องกันแก้ไข ข้อมูลจากศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยระบุว่า หัวใจสำคัญแห่งความยั่งยืนของธุรกิจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย แต่หนึ่งในนั้นเกิดจากตัวพนักงาน (พริยาภรณ์อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) ซึ่งผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ของหลักการขับเคลื่อนทางจริยธรรมและพื้นฐานค่านิยมในการเชื่อมโยงผู้นำและผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการแบ่งปันและการกำหนดเป้าหมายแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้นำและผู้มีส่วนได้เสียต่างต้องการยกระดับความผูกพัน แรงจูงใจรวมถึงค่านิยมแห่งความยั่งยืนระหว่างกันให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Maak and Pless, 2009)

คุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐ ซึ่งในการยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานของภาครัฐในทุก ๆ ด้านโดยชอบธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน ประชาชน อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่าง ๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น ธรรมาภิบาล นับเป็นกระแสที่ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ให้ความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้แล้วยังทำให้อุทิศตนนอกที่เกี่ยวของ ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ หากประชาชนจะมีความไว้วางใจ ข้าราชการ ข้าราชการต้องมีคุณธรรม มีเมตตา มีสมรรถนะ และมีพฤติกรรมสม่ำเสมอ ดังนั้นหากความไว้วางใจที่พลเมืองมีต่อรัฐบาล ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ หรือข้าราชการระดับสูง

ยอมสะท้อนถึงธรรมะในลำดับที่สูงของสังคมหรือรัฐนั้น (พระครูปลัดประวิทย์ วรธมโม และคณะ, 2564)

ดังนั้น ความรับผิดชอบ และคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งการศึกษาความรับผิดชอบ และคุณธรรมดังกล่าว มีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในการบริหารของผู้นำองค์กรภาครัฐโดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อเสถียรภาพขององค์กรภาครัฐ และความเจริญก้าวหน้าของชุมชน สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป

### ความหมายของความรับผิดชอบ และคุณธรรม

การปฏิบัติตนของผู้นำองค์กรภาครัฐตามแนวพระพุทธศาสนา ควรเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมไปด้วยพร้อม ๆ กัน เพราะความรับผิดชอบ คุณธรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต และการพัฒนาองค์กรภาครัฐเป็นสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ความรับผิดชอบ หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ เมื่อไม่ได้ในสิ่งอันควร หรือไม่ได้และเว้นในสิ่งอันควรละเว้นเป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรมตามสภาพที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่นั้นอย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง (พวงทอง ภักดิ์ไทย, 2542) ซึ่งพิภพ วังเงิน (2545) ได้กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน ด้วยความพากเพียร และความละเอียดรอบคอบ ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น และ อมรรพรรณ แก้วผ่อง (2542) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบว่า หมายถึง ความสนใจ ความตั้งใจของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม และละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การรักษาสิทธิหน้าที่ของตน ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสียทั้งพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นทั้งต่อตนเอง และต่อสังคม ซึ่งความรับผิดชอบ สอดคล้องกับคุณธรรมที่พึงประสงค์ โดยกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม (2552) ได้กล่าวว่า “คุณธรรม” หมายถึง ความดีงามในจิตใจที่ทำให้บุคคลประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมเป็นผู้มีความเคยชินในการประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับกิเลสซึ่งเป็นความไม่ดีในจิตใจผู้มีคุณธรรมจึงเป็นผู้ที่ไม่มากด้วยกิเลส ซึ่งจะได้รับยกย่องว่าเป็นคนดี และวศิน อินทสระ (2549) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรมหมายถึง อุบิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุบิสัยนี้ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน โดยคุณธรรมส่งผลทางพฤติกรรมทางจริยธรรม

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งการรักษาสิทธิหน้าที่ของตน ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่ดี และผลเสีย และพร้อมที่จะแก้ไข ปรับปรุงในทางที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วน “คุณธรรม” หมายถึง คุณลักษณะของความดีงามในจิตใจ ที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลประพฤติดี ซึ่งจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี

### ความหมาย และความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม

ความสำคัญของคุณธรรม และจริยธรรม เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของทุกคนและทุกวิชาชีพ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญ ไว้ ดังนี้

“คุณธรรม” หมายถึง ความดีงามในจิตใจที่ทำให้บุคคลประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมเป็นผู้มีความเคยชินในการประพฤติดีด้วยความรู้สึกลงในทางดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับกิเลส ซึ่งเป็นความไม่ดีในจิตใจผู้มีคุณธรรมจึงเป็นผู้ที่ไม่มากด้วยกิเลส ซึ่งจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี (กระทรวงวัฒนธรรม, 2552) และวศิน อินทสระ (2541) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมว่า ธรรมที่ควรประพฤติตามคำแปลนี้ มุ่งไปทางฝ่ายดี คือ บุญหรือกุศล จริยธรรม หมายถึง จริยศาสตร์ นั่นเอง จริยธรรมหรือศีลธรรมนั้นจะมีความหมายคล้ายคลึงกันหรือความเกี่ยวกัน จะเรียกว่า เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็ได้ โดยทั่วไป ศีล หมายถึง การเว้นสิ่งที่ควรเว้น ธรรม หมายถึง การประพฤติสิ่งที่ควรประพฤติ

คุณธรรมจริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดไม่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้นๆ ที่ยิ่งกว่านั้นคือ การขาดคุณธรรม จริยธรรมทั้งในส่วนบุคคลและในวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังจะได้พบเห็นได้จากการเกิดวิกฤติศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนงในปัจจุบัน ในวงการวิชาชีพครูแพทย์ ตำรวจ ทหาร นักการเมืองการปกครอง ฯลฯ จึงมีคำกล่าวว่า “เราไม่สามารถสร้างครูดี ถ้าหากบุคคลเหล่านั้นมีพื้นฐานทางนิสัยและความประพฤติที่ไม่ดี” คุณธรรมเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมความสงบสุขและความเจริญให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวมนั้น ก็เพราะความสงบสุขของประเทศชาติจะมีได้ก็ต่อเมื่อคนในชาติมีคุณธรรม เช่นชื่อเสียงสุจริต เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2552) และสมพร เทพสิทธา (2549) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม ก่อนนี้นักจิตวิทยาได้ให้ความสำคัญแก่ไอคิว (Intelligences quotient) ซึ่งหมายถึงความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาว่าสำคัญที่สุด ต่อมาได้พบว่าคนที่ไอคิวสูง อาจจะไม่ได้รับความสุขและความสำเร็จเสมอไป จึงได้ให้ความสำคัญแก่อีคิว (Emotional quotient) ว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าไอคิว ในปัจจุบันนี้นักจิตวิทยาได้ยอมรับว่าการมีไอคิวสูง อีคิวสูง ยังไม่เพียงพอจะต้องมี เอ็มคิว (Morality quotient) สูงด้วย จึงจะสมบูรณ์ เอ็มคิว หมายถึง ความฉลาดทางศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม บุคคลบางคนอาจจะเป็นคนเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแต่อาจจะขาด หรือบกพร่องในด้านศีลธรรมคุณธรรมและจริยธรรมก็ได้

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามในจิตใจบุคคล จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดีงาม ซึ่งคุณธรรม จริยธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินชีวิตที่ดีงาม เป็นหลักการที่ทุกคนในสังคมควรยึดถือปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้น ๆ และส่งผลต่อตน บุคคลอื่น สังคมที่ยั่งยืนต่อไป

### **คุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล**

คุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารภาครัฐ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล และความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีองค์ประกอบ 6 หลักดังต่อไปนี้ (แสงชัย อภิชาติชนพัฒน์, 2559)

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือ การปกครองโดยยึดหลักกฎหมาย เพื่อให้ความคุ้มครองแก่ประชาชน ทั้งในเรื่องสิทธิเสรีภาพในทรัพย์สิน การแสดงออก การดำรงชีพ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นหนึ่งในบรรดาสีทธิขั้นพื้นฐานทั้งมวลของปัจเจกบุคคลและโดยหลักการนี้ผู้ปกครองไม่สามารถใช้อำนาจใด ๆ อันละเมิดต่อกฎหมายกระทำต่อประชาชนได้

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การยึดมั่นในเรื่องความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้มีจริยธรรมและคุณธรรมผู้ดำรงตำแหน่งในทางการเมือง และมาตรการลงโทษผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ที่ขาดจริยธรรมและคุณธรรม

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ การปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และมีกระบวนการให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และตรวจสอบความถูกต้องได้

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจขององค์กร คุ้มครองสิทธิในการมีส่วนร่วมกับรัฐ และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การสำนึกในความรับผิดชอบต่อสาธารณะและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง

6. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) คือ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

โดยทั่วไปธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบและหลักการที่สำคัญกำกับเสมอ ซึ่งเริ่มตั้งแต่มีนโยบายที่ดีมีโครงการและการกำกับที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำไปสู่การแปรรูป เป็นกฎเกณฑ์ นำไปปฏิบัติและบังคับใช้ได้ กฎและการกำกับต่าง ๆ จักต้องสามารถคาดการณ์ได้ (predictable) ที่มีความชัดเจน และประชาชนหรือหน่วยงานเศรษฐกิจสามารถเข้าถึงได้ ใน

ขณะเดียวกัน ความสามารถขององค์กรในการบังคับใช้นโยบายและโครงการนั้น ๆ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อน เหนือสิ่งอื่นใด รัฐบาลที่นำโครงการหรือนโยบายต่าง ๆ มาบังคับใช้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ในแง่ที่ว่า จะต้องมีความโปร่งใสและมีกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่า นโยบายหรือโครงการนั้นเป็นโครงการหรือนโยบายที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง ดังที่มีการสรุปไว้อย่างสังเขปดังนี้ (สันต์ชัย รัตนะขวัญ, 2556)

**นโยบาย** : เป้าหมายของนโยบายที่ชัดเจนของรัฐบาล

**กระบวนการทางนิติบัญญัติ** : กฎหมายหรือกฎเกณฑ์ที่มีผลต่อประชาชนโดยตรง

**สถาบัน** : สถาบันเป็นทางการ (กฎหมาย) และไม่เป็นทางการ (วัฒนธรรม ความเชื่อ เป็นต้น) ที่กำหนดโครงสร้าง แรงจูงใจในระบบเศรษฐกิจ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ทางปัจเจกชน และกำหนดผลลัพธ์ที่จะออกมา

**องค์กร** : กลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลหรือ NGO ที่บังคับใช้ กฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

**ความสามารถ** : ความสามารถในการสร้างสรรค์ขององค์กรในการดูแลรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ หรือนโยบายต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

**การคาดคะเน** : ผลของกฎหมายหรือกติกาของสังคมมีความชัดเจน เปิดเผยและรู้ล่วงหน้า และยังสามารถมีการบังคับใช้ อย่างได้ผล

**ความรับผิดชอบ** : การรับผิดชอบต่อที่ต้องตอบคำถามหรือให้คำอธิบายต่อ การกระทำของตนแก่ประชาชน

**ความโปร่งใส** : การไหลเวียนของสารสนเทศที่มีต้นทุนที่ต่ำทำให้สารสนเทศมีการกระจายอย่างทั่วถึงและเข้าถึงได้ง่าย

**การมีส่วนร่วม** : พลเมืองทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นเสมอ ในกระบวนการกำหนดนโยบายของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นคนจน หรือคนที่ด้อยโอกาสทางสังคม

**ภาพที่ 1** องค์ประกอบและหลักการที่สำคัญตามหลักธรรมาภิบาล (สันต์ชัย รัตนะขวัญ, 2556)

คุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารภาครัฐในหลายมิติ ดังนี้ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2558)

มิติของภาครัฐ

1. ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในภาครัฐมีเป้าหมายอยู่ที่การยึดประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติ ให้มีความสำคัญกับประสิทธิภาพในการบริหารภาครัฐอย่างจริงจังมากขึ้นโดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็ว และประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณมีความคุ้มค่ามากขึ้นซึ่งวัดได้จากความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

2. ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานมากกว่าการทำเสร็จ เหมือนเช่นที่ผ่านมาในอดีตการให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงาน ทำให้มีความคุ้มค่ามากขึ้นโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีตัวชี้วัด (key performance indicator, KPI) ที่ถูกกำหนดไว้ก่อนการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของประชาชนนับเป็นตัวประเมินผลที่สำคัญ

3. ช่วยให้ระบบการบริหารภาครัฐมีความโปร่งใสตรวจสอบได้มากขึ้นโดยมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบของภาครัฐให้รัดกุมและเปิดเผยต่อสาธารณะให้รับรู้ กันทั่วไปเช่น การมีกฎหมายเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ การมีกฎหมายเกี่ยวกับการห้ามฮั้วประมูลงานของภาครัฐ เป็นต้น รวมถึงมีองค์กรอิสระในการกำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐ เช่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

### ภาคธุรกิจเอกชน

1. ทำให้การบริหารกิจการธุรกิจได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นส่งผลให้ การแข่งขันเชิงธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี

2. ทำให้ต้นทุนทางธุรกิจเป็นไปตามต้นทุนที่แท้จริงเนื่องจากภาครัฐมีความโปร่งใสในการดำเนินงานมากขึ้น มีการเรียกรับผลประโยชน์น้อยลง

3. ทำให้ประเทศชาติสามารถแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้าโลกได้อย่างไม่เสียเปรียบ โดยมีการบริหารภาครัฐเป็นตัวสนับสนุนเอื้ออำนวยเคียงคู่กับภาคธุรกิจเอกชน

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารภาครัฐ ช่วยส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และประเทศชาติ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐประสบผลสำเร็จ ระบบการบริหารมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ทำให้การบริหารได้รับความสะดวกรวดเร็ว และทำให้ประเทศชาติสามารถแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้าโลกได้

### ผู้นำองค์กรกับการบริหารงานภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้นำองค์กรกับการบริหารงานภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล มีความสำคัญต่อระบบการบริหารภาครัฐ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง ลักษณะของการบริหารภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

การบริหารรัฐกิจหรือการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเรื่องของการที่รัฐบาลไม่ควรบริหารงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ แต่เป็นการบริหารงานด้วยการยึดหลักประชาธิปไตย หลายประเทศในโลกกำลังดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของหลักการนี้ และมีการยอมรับใน แนวทางการทำงานที่ยึดหลักประชาธิปไตยมากขึ้น มีการให้ความสำคัญกับเรื่องต่าง ๆ หลายเรื่อง เช่น ความสนใจของสาธารณชน กระบวนการบริหารหรือการปกครอง และ การเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ข้าราชการมีการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะใหม่ในการพัฒนานโยบายและปฏิบัติตาม

นโยบาย มีการรับรู้ มีการเคารพและยอมรับศักดิ์ศรีของการเป็นพลเมืองมากขึ้น โดยปกติข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้น เมื่อมีการเพิ่มหรือขยายการให้บริการของตนและมีการติดต่อกับประชาชนมากขึ้น ผู้บริหารจะรู้สึกว่าคุณค่าได้ประโยชน์จากการรับฟังประชาชนมากขึ้น และจากการบริการมากกว่าการกำกับดูแลเท่านั้น ประชาชนและข้าราชการจึงทำงานร่วมกัน และระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขร่วมกันด้วย

ทัศนคติที่กล่าวมาแล้วเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดีที่กำลังเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากปัญหาในการบริหารงานมีความซับซ้อน และทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ทั้งยังมีสาธารณชนคอยวิพากษ์การทำงาน of ข้าราชการอยู่เสมอ หน่วยงานราชการควรจะดำเนินการอย่างไร คำตอบ ในเรื่องนี้ อาจไม่ง่ายแต่การยอมรับที่จะทำงานเพื่อบริการสาธารณะอาจจะเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่ยังขาดอยู่คือหลักการที่จะแสดงถึงผลของการมีค่านิยมของการให้บริการสาธารณะ ที่ผ่านมาก็มีการเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานของหน่วยงานราชการอยู่มาก เช่นเรื่องของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ การทบทวนการทำงาน การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ และการบริหารคุณภาพ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามในการบริหารรัฐกิจสิ่งที่จัดว่ามีค่ามากที่สุดก็คือการบริการประชาชน

การบริหารรัฐกิจแบบเดิม ๆ เป็นเรื่องที่รัฐบาลให้ความสนใจอยู่ที่การให้บริการโดยผ่านหน่วยงานของรัฐ มีการกำหนดนโยบายสาธารณะ มีการบริหารงาน และมีการปฏิบัติ ตามนโยบาย ที่อาจมีเรื่องทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง และนักบริหารรัฐกิจจะเป็นเพียง ผู้มีบทบาทในการปฏิบัติตามนโยบายเสียมากกว่า ผู้บริหารจะรับผิดชอบต่อนักการเมือง ที่ถูกเลือกเข้ามาตามวิถีประชาธิปไตยมากกว่ารับผิดชอบต่อประชาชน มีเรื่องของ การรายงานตามลำดับชั้นในการทำงานตามแผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีการควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ๆ ต่อไป ค่านิยมสาธารณะจะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพและการมีเหตุผล องค์กรจะดำเนินการไปด้วยระบบปิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเข้ามามีส่วนร่วม ของประชาชนมีจำกัด บทบาทของนักบริหาร จึงเป็นเพียงการวางแผน จัดองค์กร การจัดหาคูคลอง การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการทำงบประมาณ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรของรัฐต่างดำเนินการกันอยู่เป็นปกติ

เมื่อพิจารณาหลักการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่กล่าวแล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่นี้ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเป็นพลเมือง และหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จัดเป็นคัมภีร์สำคัญของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ทั้งหมด โดยพิจารณาได้จากการมีเจตนารมณ์ที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบอำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการ

ปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ ทั้งนี้จึงกล่าวได้ว่ารัฐธรรมนูญฉบับนี้นอกจากมุ่งก่อให้เกิดการปฏิรูปทางการเมืองแล้วยังมุ่งให้เกิดการปฏิรูปทางการบริหารราชการแผ่นดินโดยยึดหลักการบริหารแนวใหม่อีกด้วย อนึ่งหลักการการบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในขณะนี้คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งองค์การภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจ และพยายามที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีหลักการดังกล่าว (ถวิลวดี บุรีกุล, 2563)

การบริหารภาครัฐด้วยหลักธรรมาภิบาลเป็นข้อเสนอสำคัญในทางรัฐประศาสนศาสตร์สืบเนื่องจากกระแสปฏิรูประบบราชการในหลายประเทศ ธรรมาภิบาลในการบริหารงานภาครัฐเน้นการปฏิรูปวัฒนธรรมการทำงานในระบบราชการ ด้วยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์และค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การภาครัฐ การบริหารโดยวัดผลลัพธ์การปฏิบัติ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับของพลเมืองในเรื่องของหน้าที่ การรับผิดชอบรายงาน ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติตามข้อตกลง องค์การภาครัฐจำเป็นต้องมีสิ่งที่เรียกว่า บรรษัท ภิบาล เช่นเดียวกับองค์การภาคเอกชนที่ดำเนินการด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดี เนื่องจากองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเลือกในแต่ละวันอยู่ตลอดเวลา รวมถึงความลำบากในการตัดสินใจเมื่อกฎระเบียบกำหนดให้ข้าราชการต้องปฏิบัติอย่างหนึ่ง แต่ความเห็นอกเห็นใจทำให้ข้าราชการเลือกปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง หรืออาจเป็นสถานการณ์ที่นโยบายของหน่วยงานนั้นขัดจริยธรรม

การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่จึงเสนอให้เน้นการบริหารจัดการวัฒนธรรมของหน่วยงานภาครัฐโดยอาศัยความไว้วางใจสาธารณะ และเสนอให้ผู้บริหารและข้าราชการที่มีหลักการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจขึ้นแทนที่วัฒนธรรมในการใช้อำนาจควบคุมโดยลดชั้นการบังคับบัญชาลง การจัดการภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของพลเมืองและแนวทางธรรมาภิบาลมากขึ้นทุกขณะ การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ในการดำเนินการขององค์การทุกประเภท เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างได้ และทำให้รัฐบาลสามารถสร้างความเชื่อถือต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกรัฐได้ นอกจากนี้ ธรรมาภิบาลในการจัดการภาครัฐ จากข้อเสนอของนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ Rhodes ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่มีคุณลักษณะสำคัญทั้งหมด ได้แก่ (Rhodes, R. A. W., 1997)

1. การลดอำนาจความเป็นรัฐลง (Minimal State) โดยให้องค์การภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการสาธารณะแทนรัฐ หรือปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับรัฐ อาทิ การแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชน (privatization) ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารและการปฏิบัติ และทำให้จำนวนของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐลดลง

2. การมีคุณสมบัติของบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) การนำแนวคิดบรรษัทภิบาลที่เน้นการควบคุมและตรวจสอบบรรษัทมาใช้ในภาครัฐเพราะต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐให้แข่งขันได้อย่างมีคุณภาพและรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ภาคเอกชน

3. การใช้แนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการในภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เช่น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ การทำบัญชีงบประมาณแบบมุ่งผล การปฏิบัติ และการใช้แรงจูงใจทางการตลาดในการบริการสาธารณะ เช่น การจัดจ้างบุคคลภายนอกมาทำการแทน (Outsource) หรือการให้ทางเลือกเพิ่มขึ้นแก่ประชาชนในการมาใช้บริการสาธารณะ

4. การมีธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นความหมายและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยองค์การระหว่างประเทศ เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาที่ประสบปัญหาและมารับความช่วยเหลือถือปฏิบัติ เช่น ธนาкарโลก หรือ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ

5. การอาศัยระบบการติดต่อและควบคุมทางสังคม (Socio - Cybernetic system) การนำแนวคิดนี้มาใช้เป็นหลักธรรมาภิบาลในความหมายที่เห็นว่า ในสังคมหรือ รัฐหนึ่ง ๆ มีพลเมืองซึ่งเป็นตัวแสดงจำนวนมากจากหลายภาคส่วน ที่สามารถมีส่วนร่วมและช่วยในการบริหารจัดการภาครัฐได้ โดยที่มีเป้าหมายสาธารณะร่วมกัน

6. การอาศัยเครือข่ายการจัดการด้วยตนเอง (Self - Organizing Network) ธรรมาภิบาลคือเครือข่ายระหว่างรัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อให้การบริการสาธารณะและการจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น และธรรมาภิบาลเป็นการปรับปรุงโครงสร้างในการแก้ไขปัญหาด้วยการยินยอมให้ตัวแสดงต่าง ๆ ได้เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ในการบริหารจัดการภาครัฐสรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของประชาชน และการบริหารจัดการตามแนวทางของหลักธรรมาภิบาล มีคุณลักษณะสำคัญคือ การลดอำนาจความเป็นรัฐลง การใช้แนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การมีธรรมาภิบาลที่ดี การอาศัยระบบการติดต่ออย่างเป็นธรรม และควบคุมทางสังคม การอาศัยเครือข่ายการจัดการด้วยตนเองส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

## สรุป

จากการศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล ผู้ศึกษาได้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐที่ยั่งยืน ได้สรุปพอเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งการรักษาสิทธิหน้าที่ของตน ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่ดี และผลเสีย และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงในทางที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วน “คุณธรรม” หมายถึง คุณลักษณะของความดีงามใน

จิตใจ ที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลประพฤติดี ซึ่งจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี ซึ่งคุณธรรมมีความสำคัญเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินชีวิตที่ดีงาม เป็นหลักการที่ทุกคนในสังคมควรยึดถือปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้น ๆ และส่งผลต่อกัน บุคคลอื่น สังคม

คุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานของภาครัฐในทุก ๆ ด้านโดยชอบธรรม และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้แล้วยังทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และช่วยส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และประเทศชาติ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐประสบผลสำเร็จ ระบบการบริหารมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ทำให้การบริหารได้รับความสะดวกรวดเร็ว และทำให้ประเทศชาติสามารถแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้าโลกได้

### องค์ความรู้ที่ได้รับ

การศึกษารับผิดชอบและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามแนวหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้รับ มีดังนี้ ความรับผิดชอบและคุณธรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล โดยการบริหารงานของภาครัฐในทุก ๆ ด้านโดยชอบธรรม และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงานดังกล่าว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพขององค์กรภาครัฐ และความเจริญก้าวหน้าของชุมชน สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป ที่แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความรับผิดชอบและคุณธรรมที่พึงประสงค์  
ของผู้นำองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงวัฒนธรรม. (2552). *คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). *การคิดเชิงอนาคต*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมีเดีย.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2563). *ธรรมาภิบาล*. สืบค้น 11 กันยายน 2565, จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%98>
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- พระครูปลัดประวิทย์ วรธมโม และคณะ. (2564). การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 8(4), 35-47.
- พวงทอง รักดีไทย. (2542). ผลของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มตามทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่มีต่อความรับผิดชอบด้านการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลหนองคาย สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย (รายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระ กศ.ม). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิริยาภรณ์ อันทอง และ ศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). *Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

- พิภพ วังเงิน. (2545). *จริยธรรมวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: อมรภาสการพิมพ์.
- วศิน อินทสระ. (2541). *พุทธจริยศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทองกวาว.
- \_\_\_\_\_. (2549). *จริยาบถ : แบบอย่างการดำเนินชีวิตที่ดีงาม*. กรุงเทพฯ: บ้านหนังสือโกสินทร์.
- สมพร เทพสิทธา. (2549). *ดวงประทีปจากพระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว: เพื่อถวาย ราชสักการะแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในมหามงคลสมัยทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี*. กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- สันต์ชัย รัตนะขวัญ. (2556). *การบริหารจัดการที่ดีในการปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์. (2559). *หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ.
- อมรา เล็กเริงสินธุ์. (2552). *คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อมรรวรรณ แก้วพ่อง. (2542). *การเปรียบเทียบผลของกิจกรรมกลุ่มและการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มที่มีผลต่อการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนวัดน้อยใน กรุงเทพมหานคร (ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. จิตวิทยาการแนะแนว)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism On a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity, and Accountability*. Maidenhead: Open University Press.

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงาน  
ของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม\*  
APPLICATION OF BUDDHIST PRINCIPLES TO PROMOTE MANAGEMENT  
COMPETENCE OF THE INSTITUTE OF TEXTILE INDUSTRY  
DEVELOPMENT MINISTRY OF INDUSTRY



อุสา วงศ์ศิริกุล

Usa Wongsirikul

บริษัท เจริญพัฒนาภัณฑ์ จำกัด

Charoen Patanaphun Company Limited

E-mail: usawongsirikul@yahoo.com

**บทคัดย่อ**

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ ผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศ และมีการพัฒนาคุณภาพงานของกิจการส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาวิทยาการใหม่ ๆ และเชื่อถือได้มาช่วยในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ส่งผลถึงความยั่งยืนสู่สากลสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนโดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนให้การสนับสนุนในการร่วมคิดร่วมวางแผนกับภาครัฐและมีบทบาทในการลงมือปฏิบัติจึงทำให้เกิดผลสมตามเจตนารมณ์เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นโดยประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมพละ 4 ประการหรือกำลังทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพทั้งการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสืบไป

**คำสำคัญ:** การประยุกต์; หลักพุทธธรรม; สมรรถนะการบริหาร

---

\* Received August 13, 2022; Revised August 31, 2022; Accepted September 1, 2022

## Abstract

Textile Industry Development Institute, The Ministry of Industry is an agency whose mission is to promote, support and develop the industry, small and medium enterprises, community enterprises, entrepreneurs, and industrial business service providers to have excellent performance and capability. and improving the quality of work of the business, encouraging employees to seek new technologies and reliable to help communicate in order to comply with the established plans, resulting in sustainability to the world, that can grow sustainably by participation of the private sector to support in joint planning with the sector The state and play a role in the implementation therefore produce results according to the intention in order to increase the efficiency better by obeying the 4 principles of Itthipada 4. These four factors, or forces, are what enable them to work effectively and efficiently as well as enhancing the performance of personnel in the future.

**Keywords:** application; Buddhist principles; management competence

## บทนำ

การบริหารว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่ประกอบด้วยกรกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่เป็นกระบวนการทางสังคมก็เพราะการกระทำเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์กรการนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร การบริหารองค์การนั้น นอกจากผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรแล้ว สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปได้ด้วยดี แต่ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้มีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้การบริหารต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนนอกจากนี้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านการจัดการรวมถึงนวัตกรรมสมัยใหม่ทำให้การบริหารต้องเผชิญกับการแข่งขัน จึงทำให้การบริหารต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมติฐานและทดสอบสมมติฐาน และเป็นศิลป์ (อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์, 2559) หลักในการบริหารมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและในแต่ละสถานการณ์ แต่ที่สำคัญที่ได้ยึดถือกันมาโดยตลอดคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญ ๆ (อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล,

2563) เพื่อรับมือกับ การแข่งขันเสรี ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่กำลังจะเกิดขึ้นในยุคนั้น ภาคเอกชนโดยสมาคมสิ่งทอต่าง ๆ จัดตั้งหน่วยงานที่มีความคล่องตัวขึ้นมา เพื่อสนับสนุนหน่วยงานราชการที่มีกฎระเบียบใน เรื่องงบประมาณและการดำเนินการ อีกทั้ง ยังมีข้อจำกัดในเรื่อง บุคลากรที่มีการหมุนเวียนโยกย้ายอยู่เสมอซึ่งจะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาอุตสาหกรรม (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2565) โดยการเสริมสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในองค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการนำหลักธรรมพละ 4 (อง.จตุกก. (ไทย) 23/5/439) ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นกำลัง ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง ได้แก่ 1. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา) 2. วิริยะพละ (กำลังความเพียร) 3. อดวิชัยพละ (กำลังสุจริต) 4. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์) ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขอย่างมั่นคงสืบไป

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้นำเอาธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะการบริหารงาน ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการแก้ไขปัญหาพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนต่อไปในอนาคต

### ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร หรือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่รวมถึงไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วยผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (Boyatzis, 1982) สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร คือสมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม คือ ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กรช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงานซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งในแง่ของการเอื้อต่อการกำหนด

คุณสมบัติของบุคลากร การเป็นเครื่องมือในการจำแนก คัดสรร ประเมิน และกำหนด ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นแนวทางในการสร้างกำหนดการพัฒนาการทำงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามระดับความสามารถของบุคลากร ซึ่งสามารถส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง (Dales & Hes, 1995) มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง หรือสรพิษได้ เป็นต้นซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ดังนั้น สมรรถนะหรือ มีความสำคัญต่อการบริหารภายในองค์กร คือสมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม คือ ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

### การบริหารงานในองค์กร

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการนั้นเป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะเป้าหมายของการจัดองค์กรและการจัดการก็คือเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลองค์กรหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร (บุญทัน ดอกไธสง, 2537) องค์กรถือเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบรอบด้านและพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจทำงาน แม้เรื่องเพียงเล็กน้อย การเพิกเฉยหรือไม่ใส่ใจ อาจนำไปสู่การเสียชื่อเสียง หรือ อาจถึงขั้นทำลายแผนงานที่ได้เตรียมไว้อย่างดีได้ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549) โดยภายใต้การบริหารงานดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน คือ การจัดประชุมพนักงานเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการมาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานโครงการพัฒนาคุณภาพงานปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาคุณภาพงานของกิจการ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนงานของกิจการและ กำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

2. ด้านการจัดองค์การ คือ การส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบการนำแผนงานไปใช้และ การติดตามตรวจสอบการใช้วัสดุอุปกรณ์เพื่อดำเนินการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับพนักงาน

3. ด้านการนำ คือ การวางแผนและประสานงานที่ดีก่อนตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม มีการสร้างเจตคติที่ดีในอาชีพและการทำงานและ มีการใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัยและเชื่อถือได้มาช่วยในการติดต่อสื่อสาร

4. ด้านการควบคุม คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการระหว่างดำเนินการร่วมกับพนักงาน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนงานโครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกประเภทมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและ การประเมินผลการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

ดังนั้น การบริหารงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและให้ได้ประสิทธิภาพยิ่งก็ต้องมีองค์ประกอบเพื่อให้การบริหารงานนั้นง่ายขึ้นและเพิ่มความสามารถโดยการจัดประชุมพนักงานเพื่อศึกษาสภาพปัญหา รู้จักวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงานทันสมัยและเชื่อถือได้มาช่วยในการติดต่อสื่อสารโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### **การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอกระทรวงอุตสาหกรรม**

หลักธรรมธรรมช่วยทำให้นุสรณ์รู้จักการดำเนินชีวิตที่ถูกต่อนั่นคือการดำเนินชีวิตที่นำมา ความสงบสุขมาสู่ตนและสังคมโดยรวม สถานที่ใดก็ตามที่ประกอบด้วยบุคคลที่ยึดหลักธรรม เป็นหลักในการดำเนินชีวิต สถานที่นั้นจะสงบร่มเย็นมีแต่ความสุข และทำให้สังคมเกิดความสงบสุขที่อยู่ในสถานที่นั้น จึงจำเป็นต้องนำเอาหลักพุทธธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ร่วมกันใน

สังคม ตลอดจนทัศนคติของแต่ละบุคคล พระพุทธเจ้าพระองค์ได้ทรงวางแผนหรือวางหลักการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาจิตเป็นสำคัญเพราะเมื่อพัฒนาจิตแล้วก็ได้ชื่อว่าบุคคลนั้นได้รับการพัฒนาทุกอย่าง เป็นคนมีจิตใจสูง เมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องแล้วจะนำความสุขมาให้แก่ตนเอง ผู้อื่นและสังคม โดยการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอกระทรวงอุตสาหกรรมโดยการส่งเสริมด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อให้สมรรถนะขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการประยุกต์หลักธรรมพละ 4 ได้เฉพาะด้านดังนี้

1. ด้านปัญญาพละ (พลังปัญญา) คือ การวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานได้ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานได้ มีวิสัยทัศน์และคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับบริหารงาน สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานได้ดีและค้นคว้าหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ

2. ด้านวิริยะพละ (พลังความเพียร) คือ ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการบริหารงาน ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ความมุ่งมั่นตั้งใจบริหารงานอย่างขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบสูง รู้รอบ มีสติสัมปชัญญะในการบริหารงานและมีสมาธิ มีจิตแน่วแน่ ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล

3. ด้านอนวัชพละ (พลังความซื่อตรง) คือ บริหารงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ นำหลักจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการบริหารงานและดำรงชีวิตประจำวัน ยึดมั่นขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมที่ดีของสังคม เคารพกฎและข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด

4. ด้านสังคหพละ (พลังเกื้อกูล) คือ ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึง ช่วยแก้ปัญหาให้บุคลากรด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

ดังนั้น กำลังแห่งคุณธรรม 4 ประการนี้เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ ผู้บริหารจะสามารถวางแผนในการจัดองค์กร ประกอบด้วยความฉลาดขั้นสุจริตและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีสามารถครอบคลุมและบริหารถึงหลักการครองตนครองคนและครองงานซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี

## สรุป

สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปได้ด้วยดี แต่ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้มีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้การบริหารต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนนอกจากนี้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านการจัดการ รวมถึงนวัตกรรมสมัยใหม่ทำให้การบริหารต้องเผชิญกับการแข่งขัน จึงทำให้การบริหารต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญ ๆ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการนั้นเป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะเป้าหมายของการจัดองค์กรและการจัดการก็คือเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพจะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้ ผู้บริหารยังต้องพิจารณาความชอบธรรมตามพุทธธรรมโดยมีเรื่องของกฎเกณฑ์ คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ยกศักยภาพระดับความสามารถทางอารมณ์และความสามารถทางสติปัญญาโดยการน้อมนำเอาหลักพุทธธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พระพุทธเจ้าพระองค์ได้ทรงวางแผนหรือวางหลักการพัฒนาศรัทธาภรณ์มนุษย์เอาไว้ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาจิตเป็นสำคัญเพราะเมื่อพัฒนาจิตแล้วก็ได้ชื่อว่าบุคคลนั้นได้รับการพัฒนาทุกอย่างเป็นคนมีจิตใจสูง เมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องแล้วจะนำความสุขมาให้แก่ตนเองโดยมุ่งไปที่หมวดหลักพุทธธรรมพละ 4 ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นกำลัง ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง ได้แก่ 1. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา) 2. วิริยะพละ (กำลังความเพียร) 3. อดวิชัยพละ (กำลังสุจริต) 4. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์) สิ่งเหล่านี้สามารถครอบคลุมและบริหารถึงหลักการครองตนครองคนและครองงานซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ

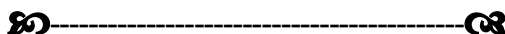
## เอกสารอ้างอิง

- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). *การจัดองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2565). *ความเป็นมาของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ*. สืบค้น 2 มกราคม 2565, จาก <https://www.thaitextile.org/>
- อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล. (2563). *องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่นบริษัท จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการสำหรับผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ บริษัทจำกัด.
- Boyatzis, R.E., (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Dales, M and Hes, K., (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.

## การประยุกต์หลักสังคหัตถุธรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชน\*

APPLICATION OF THE PRINCIPLES OF THE DHAMMA TO PROMOTE  
ENGAGEMENT WITH THE ORGANIZATION.  
OF PRIVATE COMPANY EMPLOYEES.



สุจิตตรา สวาทยานนท์

Suchittra Sawatyanon

บริษัท ฟิลเตอร์มาร์ท จำกัด

Filter Mart Company Limited

E-mail: suchittra@purefilter.com

### บทคัดย่อ

องค์กรเอกชนนั้นเป็นหน่วยงานที่เน้นไปในทางด้านธุรกิจซึ่งไม่ได้ขึ้นตรงต่อหน่วยงานภาครัฐ โดยองค์กรเอกชนเป็นภาคธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้พนักงานบริษัทเอกชนเหล่านี้ต้องพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า มีการแข่งขันกันเพื่อเป้าหมายที่ต้องการ แต่บริษัทจะสามารถรักษานักงานเหล่านี้ได้อย่างไร เมื่อเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการบั่นทอนจิตใจของพนักงานเหล่านี้ จากการที่ได้นำหลักสังคหัตถุธรรม มาประยุกต์ในการส่งเสริมให้พนักงานนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อมีการประยุกต์หลักสังคหัตถุธรรมพนักงานบริษัทเอกชน ต้องส่งเสริมในด้านการให้ คือ การให้ความร่วมมือ การให้ความไว้วางใจต่อกันในองค์กร (ทาน) ต่อมาคือ การพูดจาสุภาพ คือ การสื่อสารที่มีต่อกันของพนักงานภายในองค์กร ให้สามารถมีความรู้ความเข้าใจ ในองค์กรให้สามารถร่วมงานกันอย่างมีความสุข (ปิยวาจา) มีการช่วยเหลือกัน คือ การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรนั้นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กรทั้งพนักงาน และองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (อัตถจริยา) และสุดท้ายคือ การวางตัวที่เหมาะสม คือ การปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีความเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายในองค์กร (สมานัตตตา)

**คำสำคัญ:** สังคหัตถุธรรม; การส่งเสริม; ความผูกพัน; พนักงานเอกชน

## Abstract

Non-governmental organizations are business-oriented entities that are not directed towards government agencies. Non-governmental organizations are sectors that need to be managed in order to be stable, which makes employees of these private companies struggle to improve themselves in order to progress. There is competition for the desired goals, but how can the company retain these employees? When circumstances arise to undermine the minds of these employees. As a result of applying the Sanghahavatthu-dhamma Principles to encourage employees to form ties to the organization, and when the principles of Dhamma are applied to employees of private companies. It must be promoted in the field of giving, i.e. cooperation, trust in the organization (review), and then polite speech is the communication with each other of the employees within the organization to be able to have knowledge and understanding. In the organization, be able to work together happily (verbal piyava). There is mutual support, that is, working together to achieve the goals set by the organization. There is support in the organization to achieve love. Unity in the organization, both employees and organizations must be in the same direction (existential), and finally, the appropriate positioning is to perform the work within the organization equally. Work with consistency in the organization (Samanatta)

**Keywords:** Sangha Dhamma; Promotion; Engagement; Employees Private

## บทนำ

องค์กรเอกชนนั้นเป็นหน่วยงานที่เน้นไปในทางด้านธุรกิจซึ่งไม่ได้ขึ้นตรงต่อหน่วยงานภาครัฐ โดยองค์กรเอกชนเป็นภาคธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานภาคเอกชน และสำหรับพนักงานเอกชนโดยทั่วไปแล้วเป็นผู้ที่มีแนวคิด ทักษะ ความต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นการพัฒนาต่อยอดเป็นธุรกิจ มีหน่วยงานที่มีการจดทะเบียนในภาคธุรกิจเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจำเป็นต้องมีการเสียภาษีให้องค์กรภาครัฐด้วย และสำหรับในปัจจุบันนี้องค์กรภาคเอกชนนี้มีการเกิดขึ้นมากมายหลากหลายบริษัทเพื่อที่จะมีการแข่งขันกันทางธุรกิจเพื่อให้เศรษฐกิจมีความคล่องตัว โดยการขับเคลื่อนบริษัทเอกชนเหล่านี้ล้วนต้องมีบุคลากรที่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการแข่งขัน มีความคาดหวัง (สุณี บุญรุ่ง, 2549) การพัฒนาความสามารถ ทำให้พนักงานบริษัทเอกชนเหล่านี้ต้องพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า มีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรนั้นมี

การพัฒนาไปได้ ทำให้พนักงานเหล่านี้ต้องมีการแข่งขันกันเพื่อเป้าหมายที่ต้องการ แต่บริษัทจะสามารถรักษาพนักงานเหล่านี้ได้ต่อไปหรือไม่ เมื่อเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการบั่นทอนจิตใจของพนักงานเหล่านี้ ความผูกพันนั้นจะยังมีอยู่หรือไม่แน่ ล้วนขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรที่ระต้องพยามยงองค์กรให้ผ่านวิกฤตไปได้ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้นำหลักสังคหวัตถุธรรม เพื่อประยุกต์ในการส่งเสริมให้พนักงานนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

### การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนโดยทั่วไปมีลักษณะอย่างไร

ในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (เทียนศรี บางม่วงงาม, 2562) รวมทั้งทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ และตั้งใจอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร (อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562) ในความผูกพันนี้เป็นลักษณะของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันและความผูกพันนี้มีรูปแบบลักษณะที่ (HR NOTE.asia, 2562) สอดคล้อง 3 ประการ คือ

- 1.ความพึงพอใจของพนักงาน
- 2.การมีส่วนร่วมในความผูกพันของพนักงาน
- 3.ความจงรักภักดีต่อแบรนด์หรือองค์กร

ซึ่งในความผูกพันต่อองค์กรนี้เป็นการสร้างความจริงใจต่อองค์กร ไม่ว่าองค์กรใดก็ตามแต่ล้วนขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรที่จะทำให้พนักงานภายในองค์กรนั้นเกิดความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในองค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นเกิดความมั่นคง โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นไปในรูปแบบของเอกชนที่จำเป็นต้องมีพนักงานเป็นจำนวนมาก เพราะหน่วยงานเอกชนนั้นเป็นไปในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Thpanorama, 2561) ที่เป็นบริษัทการค้าที่เป็นเจ้าของโดยองค์กรพัฒนาเอกชนหรือผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกของบริษัท ที่ไม่ได้เสนอหรือซื้อขายหุ้นของตนต่อสาธารณชนในตลาดหุ้น และเพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร จำเป็นต้องมีการปฏิบัติกับพนักงานภายในองค์กรเหมือนครอบครัว

องค์กรหรือบริษัทเอกชนนั้น เป็นหน่วยงานที่ตรงข้ามกับหน่วยงานภาครัฐ มีรูปแบบบริษัทที่แตกต่างกันออกไป (สารานุกรมเสรี, 2565) โดยมีลักษณะดังนี้

1. มีการใช้ทุนแบ่งเป็นหุ้น แต่ละหุ้นมีจำนวนเท่า ๆ กัน
2. การจัดตั้งบริษัท ต้องมีบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป
3. ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเท่าตนเองนั้นถือครองอยู่
4. ไม่สามารถเรียกระดมทุนจากบุคคลทั่วไปได้
5. ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ถือหุ้น

6. มีฐานะเป็นนิติบุคคล

7. ไม่สามารถออกหุ้นกู้ได้

8. บริษัทไม่สามารถถือหุ้นของตนเองได้ เมื่อขายหุ้นไปแล้วไม่สามารถนำกลับมาได้

9. การตั้งชื่อต้องมีความว่า “บริษัท” นำหน้า และต่อท้ายด้วย “จำกัด”

โดยบริษัทเอกชนนี้มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการองค์กรทั้งในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งนี้ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายบริหาร ทำให้มีพนักงานเป็นจำนวนมากสำหรับในบริษัท ๆ หนึ่ง สิ่งที่ทำให้พนักงานเหล่านี้ยังทำงานอยู่นั้นก็เพราะได้รับค่าครองชีพที่สูงขึ้นตามความสามารถ และผลกำไรในการดำเนินงานของบริษัท โดยพนักงานนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์กรก็เพราะบริษัทนั้นมีความมั่นคง เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นมีความทุ่มเทเพื่อให้บริษัทมีผลกำไรที่ดี และเพื่อเป็นการปลุกดันตนเองของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับบริษัท สำหรับในการดำเนินการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของเอกชน เพื่อให้พนักงานในองค์กรเอกชนนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กร จำเป็นต้องมีสิ่งที่ทำให้พนักงานเหล่านั้นได้ประโยชน์ (วรรณวนิช ดวงภมร, 2562) คือ

1. ความสุขของพนักงาน

2. ความเชื่อ

3. คุณค่า

ซึ่งทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรเอกชนนั้นมีความคาดหวังต่อองค์กรมากที่สุด เพราะว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความมั่นคงในชีวิตของพนักงาน ทั้งความสุขของพนักงานนั้น เกิดจากความสุขที่ได้จากการปฏิบัติงาน สิ่งที่ได้ทำแล้วเกิดความสุขเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ ต่อมาคือ ความเชื่อ ซึ่งความเชื่อนี้เป็นความเชื่อที่พนักงานนั้นมีต่อองค์กร มีการให้ความไว้วางใจต่อกัน มีความคาดหวังในการทำงานเมื่อปฏิบัติงานที่เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม หรือปฏิบัติงานจนมีอายุงาน 3 ปี 5 ปี บริษัทจำเป็นต้องมีการให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะพวกเขาได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจต่อบริษัทด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพื่อให้องค์กรนั้นเติบโตมีผลกำไรที่ดี สิ่งที่บริษัทควรจะต้องตอบแทนคือ การให้ในสิ่งที่พนักงานนั้นควรได้ เช่น โบนัส เงินเดือนเพิ่มขึ้น ให้อجازاتพักผ่อนเพิ่ม และสุดท้ายคือ คุณค่า และสิ่งสุดท้ายนี้ก็ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะว่า หากบริษัทนั้นให้ความสำคัญ หรือคุณค่าต่อพนักงาน ย่อมทำให้พนักงานนั้นล้วนจะมีความใส่ใจและทุ่มเทต่อองค์กรยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรนั้นเติบโตไปเรื่อย ๆ เพราะความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในองค์กรเอง

ดังนั้น การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรเอกชนโดยทั่วไปนั้นเพื่อให้พนักงานนั้นเห็นความสำคัญและมีความใส่ใจเพื่อให้องค์กรมีการเจริญเติบโตมากยิ่งขึ้นได้นั้น คือ มีการส่งเสริมด้านความรู้ ความสุขของพนักงาน ความเชื่อ หรือความมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทั้งพนักงานและองค์กรนั้นมีส่วนร่วมกันในการพัฒนาองค์กรในความผูกพันนั้น และต่อมาก็คือ การให้คุณค่า ทั้งคุณค่าที่พนักงานมีต่อองค์กร และคุณค่าที่องค์กรมีต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นแรงจูงใจในการ

ส่งเสริมและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการเจริญเติบโตในด้านเศรษฐกิจ และผลกำไรในการพัฒนาธุรกิจ แต่สิ่งที่สำคัญคือ ความเข้าใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร

### หลักสัจจกัณฑ์ธรรม

สำหรับหลักสัจจกัณฑ์ธรรมนี้ เป็นหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาซึ่งมีความหมายว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน (สารานุกรมเสรี, 2565) และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล ประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี (พระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2561) รวมทั้งเป็นเครื่องช่วย ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนที่อยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ครอบครัว จนถึงระดับสังคม ซึ่งเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมือง (Castool Technology System, 2016) โดยหลักสัจจกัณฑ์ธรรมนี้ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ประการ คือ

1. ทาน (การให้) หมายถึง การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน (พระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2561) ซึ่งในการให้นี้ เป็นให้ในสิ่งที่พึงมีเพื่อให้อีกฝ่ายที่เป็นผู้รับนั้น สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในความช่วยเหลือนี้ เพื่อ เป็นการสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในสังคมในการรู้จักแบ่งปันสิ่งของ แบ่งปันน้ำใจให้กัน เพื่อเป็น ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น โดยในการให้นี้ เป็นการให้ที่ไม่สร้างความเดือดร้อน เพราะว่า การให้เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นที่มีความทุกข์กว่าเรา ให้ได้รอดพ้นวิกฤต เช่น การขาดแคลนในสิ่ง ที่เป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต ให้สามารถมีชีวิตต่อไปได้ ซึ่งต้องเกิดออกมาจากจิตสำนึกในความ เป็นมนุษย์ที่มีความเอื้อเฟื้อในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ผู้อื่นนั้นรู้สึกเป็นผู้ที่รับที่มีความสุข และสิ่งที่ แบ่งปันนั้นก็ล้วนมาจากความรู้สึกที่ดีด้วย โดยไม่มีความทุกข์ใจ

ดังนั้น หลักสัจจกัณฑ์ธรรมข้อแรกนี้ เป็นเรื่องของ “ทาน” คือ การให้ โดยในการให้นี้ เป็นรูปแบบของการแบ่งปันต่อผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นนั้นมีชีวิต และเพื่อเป็นการตอบแทนสังคมในการ แบ่งปันนี้สามารถเป็นไปในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้สามารถพ้น จากความทุกข์ หรือการไม่มีปัจจัยในการดำรงชีวิตให้ได้รับโอกาสที่ดี โดยหวังว่าจากการแบ่งปัน เพื่อผู้อื่นนั้นจะเป็นพลังที่สามารถส่งต่อไปให้ผู้อื่นต่อไปอีกได้

2. ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก พูดจามารัก) หมายถึง การใช้วาจาถ้อยคำที่สุภาพ และ ถ้อยคำที่มีประโยชน์ มีการพูดด้วยถ้อยคำที่เป็นจริง โดยถ้อยคำนั้นไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น (Castool Technology System, 2016) หลักธรรมข้อนี้บ่งบอกถึงความเป็นผู้ที่มีความเป็นคน สุภาพเรียบร้อย การใช้วาจา หรือคำพูดในสิ่งที่ดี ในการจัดการสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผล สำเร็จโดยการใช้อย่างดีในการจะใช้งาน หรือบริหารจัดการสิ่งใดนั้น ต้องมีทั้งวาทศิลป์ในการ แสดงออกเพื่อให้เข้าใจในสิ่งนั้น ซึ่งเป็นการรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องมีทั้งทัศนคติที่ดี มีการคิด การ ใช้วาจาในการสื่อสารออกไปเพื่อเป็นประโยชน์ที่ดี เพราะจะช่วยให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ยิ่งขึ้น

ดังนั้น หลักสัจพจน์ข้อสองนี้เป็นเรื่องของ “การใช้วาจา” คือ การสื่อสารต่อผู้อื่นโดยใช้วาจาที่สุภาพ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีการพูดดีในสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกเห็นความสำคัญในการกระทำนั้น เพราะว่าการใช้วาจาที่มีความสุภาพนั้นทำให้ผู้ที่ส่งสาร และผู้รับสารนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน มีการเห็นความสำคัญของอีกฝ่าย เห็นอกเห็นใจในสิ่งนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ให้เกิดความแน่นแฟ้นต่อกัน

3. อรรถจริยา (การประพฤติประโยชน์) หมายถึง การช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน (สารานุกรมเสรี, 2565) ในการช่วยเหลือกันนั้นเป็นรูปแบบในการสร้างประโยชน์ที่ดีต่อกัน เช่น การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ การเข้าไปมีส่วนร่วมในพื้นที่ชุมชน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการช่วยเหลือกันทั้งในทางความคิด และทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามัคคีกัน ในการร่วมกันสร้างประโยชน์ที่ดีที่ควรจะเป็นเพื่อเป็นแนวทางให้เกิดการสร้างเชื่อมโยงในสิ่งต่าง ๆ สำหรับเป็นการตอบแทนเมื่อเราได้รับประโยชน์ หรือสิ่งอื่นได้จากการได้รับการแบ่งปัน และต่อมาคือการประพฤติสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นการตอบแทนให้เกิดความเข้าใจกันและกันในสังคมอย่างเหมาะสม

ดังนั้น หลักสัจพจน์ข้อสามนี้เป็นเรื่องของ “การช่วยเหลือกัน” คือ การทำประโยชน์ต่อกัน ในการช่วยเหลือกันนี้เป็นการช่วยเหลือเพื่อสร้างประโยชน์ที่ดีต่อกัน ทั้งในทางตรง หรือทางอ้อม เพื่อให้อีกฝ่ายนั้นรู้สึกดี สามารถช่วยให้สังคมนั้นมีบุคคลที่ช่วยให้เกิดความสามัคคีต่อกันในสังคม ให้สามารถอยู่ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีต่อสังคม

4. สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ) หมายถึง การทำตนให้เสมอสมาน เข้ากันได้ ด้วยการเอาตัวเข้าร่วม ร่วมกิจกรรมการทำงาน ร่วมสุขร่วมทุกข์ ไม่ถือตัว มีความเสมอภาค และวางตัวเหมาะสม (พระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2561) บุคคลในลักษณะนี้เป็นบุคคลที่น่ายกย่อง เพราะว่า เวลาที่มีกิจการงานหรือเวลาร่วมงานใครแล้วก็จะมีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ในงานนั้น ๆ เพื่อให้เป็นถึงความตั้งใจที่เริ่มมาตั้งแต่ตอนแรก ซึ่งในครั้งแรกเป็นอย่างไรนั้น ครั้งต่อไปก็ล้วนเป็นแบบนั้นเสมอ เป็นผู้ที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอื่นที่ได้รับโอกาส ทำให้เกิดความรัก หรือความสามัคคีมากยิ่งขึ้น ในการที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขพร้อมกัน ให้สามารถผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันได้อย่างไม่ต้องมีความกังวลใด ๆ

ดังนั้น หลักสัจพจน์ข้อสุดท้ายนี้เป็นเรื่องของ “ความเสมอต้นเสมอปลาย” คือ การเป็นผู้ที่วางตัวเหมาะสมในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งบุคคลในลักษณะนี้เป็นผู้ที่น่ายกย่อง เพราะว่า เป็นผู้ที่สามารถฝากความหวังได้ เพราะสามารถที่จะมีความทุ่มเท และมีความตั้งใจอย่างใดตั้งแต่เริ่มแรก ก็มีความเหมือนเดิมตลอดในการปฏิบัติงาน หรือทำสิ่งใดเพื่อเป็นการรักษาความเชื่อมั่นต่อกันในการที่จะคอยสนับสนุนกัน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเอนเอียงตามทิศทางของสิ่งรอบข้าง

2. ความผูกพันต่อองค์กร “ด้านปิยวาจา” มีความสำคัญในการเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ หรือสร้างความผูกพันต่อพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ร่วมองค์กรด้วยกันอย่างมีมิตรไมตรีที่ดี โดยมีหลัก “ปิยวาจา” นั่นคือ การพูดจาสุภาพ พูดจาน่ารัก พูดดี ซึ่งเป็นการสื่อสารในองค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กรนั้นได้มีความเข้าใจในหลักการปฏิบัติงาน โดยในการสร้างความผูกพันนี้เป็นการสร้างความผูกพันในทางการพูดเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ การสร้างแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานภายในองค์กร หรือการสร้างแนวทางในการโน้มน้าวพนักงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยการสร้างความผูกพันนี้ องค์กรไม่จำเป็นต้องมีการบังคับหรือมีการส่งเสริมเพื่อให้พนักงานนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กร แต่สิ่งที่องค์กรนั้นควรจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานงาน คือ การสร้างความผูกพันต่อพนักงานด้วยการสื่อสาร การส่งสาร การทำความเข้าใจเพื่อให้พนักงานนั้นได้มีความเห็นที่ดีต่อองค์กร และพร้อมที่จะมีการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป หรือมีการทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจต่อองค์กร ก็ล้วนเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ดีในองค์กรเพื่อให้พนักงานขององค์กรนั้น เกิดความผูกพัน มีความเชื่อมั่นต่อองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องมีการบังคับ สั่งการ หรือส่งเสริม แต่ก็ควรมีการประชาสัมพันธ์ในการทำงานว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีต่อพนักงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กร “ด้านอัตถจริยา” มีความสำคัญในการเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ หรือสร้างความผูกพันต่อพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ร่วมองค์กรด้วยกันอย่างมีมิตรไมตรีที่ดี โดยมีหลัก “อัตถจริยา” คือ การช่วยเหลือกัน การมีส่วนร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งการที่องค์กรเอกชนนั้นมีพนักงานในองค์กรเป็นจำนวนมากได้นั้น ก็เพราะมีการสื่อสารที่ดี มีกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์กรในการที่จะใช้ประโยชน์จากพนักงานจำเป็นต้องมีแนวทาง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร หรือการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีความทุ่มเท โดยที่องค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องมีการบังคับ การที่จะส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรให้มีความผูกพันในองค์กรนั้น ควรให้พนักงานเป็นผู้พิจารณาที่จะสามารถมีการร่วมงานกับองค์กรได้หรือไม่ นั้น ล้วนขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ มีวิธีที่จะสามารถรักษาพนักงานของตนไว้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรได้ ล้วนจำเป็นต้องมีการคิด มีแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในด้านใด เช่น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยใช้สวัสดิการในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตลอด 3 ปี 5 ปี เป็นต้น นั้นเป็นสิ่งที่องค์กรควรจะนำไปพิจารณาเพื่อให้พนักงานนั้นมีแรงจูงใจอย่างไรต่อไป ซึ่งในการส่งเสริมความผูกพันส่วนใหญ่ นั้นมักจะใช้รูปแบบแรงจูงใจ แต่การใช้แรงจูงใจมากเกินไป อาจทำให้เกิดการแย่งชิงต่อกันภายในองค์กร ทำให้เกิดการอิจฉา ริษยาต่อกันเพื่อให้ตนเองได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยองค์กรนั้น ควรจะมีการปลูกฝังให้พนักงานนั้นอย่ามองแค่สิ่งที่ต้องการในระยะสั้น ควรมองสิ่งที่อยู่ในระยะยาว คือ การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีความเท่าเทียมกันของความเป็นมนุษย์ไม่ควรมีการยกตนข่มท่าน หรือมีการปฏิบัติต่อกันอย่างไม่มีความเท่าเทียมกัน โดยองค์กรต้องมองถึงประโยชน์ที่องค์กรควรจะได้รับจากพนักงาน และพนักงานควรจะได้รับจากองค์กรเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดกัน เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการพิจารณาความสามารถของพนักงาน ไม่ควรมองอายุการทำงาน เพราะว่าวิธีการทำงาน กลยุทธ์ในการทำงานนั้น บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของพนักงานที่ควรจะมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรนั้นมีความเข้าใจมากขึ้น จึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้พนักงานให้เกิดความ

ผูกพันต่อองค์กรอย่างเดียว แต่ควรมองแบบการมีส่วนร่วมด้วยช่วยกันในผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันอย่างถาวร

4. ความผูกพันต่อองค์กร “ด้านสมานัตตตา” มีความสำคัญในการเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ หรือสร้างความผูกพันต่อพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ร่วมองค์กรด้วยกันอย่างมีมิตรไมตรีที่ดี โดยมีหลัก “สมานัตตตา” คือ การมีความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงาน วางตัวให้เป็นการและเหมาะสม ในองค์กร ซึ่งในหลักธรรมข้อนี้มีการให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเพื่อให้ตัวบุคคลนั้นปฏิบัติตนให้เหมาะสมเมื่ออยู่ในองค์กร ว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร สำหรับการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่เป็นเอกชนนั้นเป็นการปฏิบัติงานเป็นไปโดยมีหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีตามความสามารถของแต่ละบุคคล จึงได้มีการวางตำแหน่งที่เหมาะสมภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรนั้นปฏิบัติงานด้วยความถนัดตามความสามารถที่มี หากมีความสามารถมากขึ้นก็จะมีรายได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานให้สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป แต่หากปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือทำให้เกิดข้อผิดพลาดก็อาจให้มีการพิจารณาตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นได้นำไปคิดและหาวิธีเพื่อที่จะได้แสดงศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ แต่การที่จะให้พนักงานภายในองค์กรนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นจำเป็นจะต้องมีการหาวิธีที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรให้ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีการส่งเสริม แต่ควรมีกัลยาณมิตรที่จะสามารถรักษานักงานของตนที่อยู่กับบริษัทและคอยทุ่มเทต่อองค์กรในลักษณะใดนั้น ล้วนขึ้นอยู่กับองค์กร แต่การที่จะทำให้พนักงานนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นสิ่งที่สำคัญ คือ การรักษาความเท่าเทียมภายในองค์กร การให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในองค์กร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อที่จะได้ให้พนักงานรู้สึกว่าการที่องค์กรนั้นให้ความสำคัญกับตนโดยไม่มีการละเลยต่อพนักงาน รวมทั้งคอยสนับสนุนให้พนักงานนั้นได้มีการร่วมแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างเต็มที่โดยไม่มีการปิดกั้น เพื่อให้พนักงานนั้นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากขาดไปก็ย่อมเกิดปัญหา เพราะไม่สามารถจะหาพนักงานมาทดแทนได้ในช่วงนั้น ควรให้ความสำคัญในทุก ๆ หน้าที่ และทุก ๆ ตำแหน่งของพนักงานในองค์กรอย่างเท่าเทียม เพื่อเป็นการสร้างความสมดุลในองค์กรไม่ทำให้ขาดพนักงานแม้แต่คนเดียว

ดังนั้น การประยุกต์หลักสังคหวัตถุธรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน ต้องส่งเสริมในด้านการให้ คือ การให้ความร่วมมือ การให้ความไว้วางใจต่อกันภายในองค์กร (ทาน) ต่อมาคือ การพูดจาสุภาพ คือ การสื่อสารที่มีต่อกันของพนักงานภายในองค์กร ให้สามารถมีความรู้ความเข้าใจต่อกัน เมื่อต้องมีการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการรักษาน้ำใจต่อกันภายในองค์กรให้สามารถร่วมงานกันอย่างมีความสุข (ปิยวาจา) รวมทั้งมี การช่วยเหลือกัน คือ การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรนั้นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีกันภายในองค์กรทั้งพนักงานและองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (อัตถจริยา) และสุดท้ายคือ การวางตัวที่เหมาะสม คือ

การปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีความเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน และองค์กรให้เกิดความเท่าเทียมกัน และเพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป เพื่อความเข้มแข็งขององค์กร (สมานัตตา) เพื่อเป็นการส่งเสริมความผูกพันภายในองค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมเพื่อให้เกิดความร่วมมือต่อกันของพนักงาน และองค์กร

### สรุป

การประยุกต์หลักสังคหัตถุธรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเอกชน ต้องส่งเสริมในด้านการให้ คือ การให้ความร่วมมือ การให้ความไว้วางใจต่อกันภายในองค์กร (ทาน) ต่อมาคือ การพูดจาสุภาพ คือ การสื่อสารที่มีต่อกันของพนักงานภายในองค์กร ให้สามารถมีความรู้ความเข้าใจต่อกัน เมื่อต้องมีการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการรักษาน้ำใจต่อกันภายในองค์กรให้สามารถร่วมงานกันอย่างมีความสุข (ปิยวาจา) รวมทั้งมี การช่วยเหลือกัน คือ การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรนั้นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีกันภายในองค์กรทั้งพนักงาน และองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (อัตถจริยา) และสุดท้ายคือ การวางตัวที่เหมาะสม คือ การปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีความเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน และองค์กรให้เกิดความเท่าเทียมกัน และเพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป เพื่อความเข้มแข็งขององค์กร (สมานัตตา) เพื่อเป็นการส่งเสริมความผูกพันภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือต่อกันของพนักงาน และองค์กร

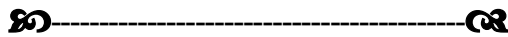
### เอกสารอ้างอิง

- เทียนศรี บางม่วงงาม. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ผ่านโครงการอบรมวิศวกรใหม่ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร* (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการองค์การ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- พระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต). (2561). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์* (พิมพ์ครั้งที่ 31). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด
- วรรณวิษ ดวงมร. (2562). *ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในบริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)* (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สารานุกรมเสรี. (2565). *บริษัทจำกัด*. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/บริษัทจำกัด>

- \_\_\_\_\_. (2565). สังคหวัตถุ 4. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2565, จาก [https://th.wikipedia.org/wiki/สังคหวัตถุ\\_4](https://th.wikipedia.org/wiki/สังคหวัตถุ_4)
- สุณี บุญรุ่ง. (2549). *ความคาดหวังและการรับรู้จริงของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการจ้างงานภายนอก* (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์กร. วารสารศึกษาร้อยแก่นสาร, 4(1), 41
- Castool Technology System. (2016). *สังคหวัตถุ 4 และแนวทางการปฏิบัติในการทำงาน*. สืบค้น 19 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.castool.com/2016/12/02/สังคหวัตถุ-4-และแนวทางการ/>
- HR NOTE.asia. (2562). *การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร*. สืบค้น 19 กรกฎาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>
- Thpanorama. (2561). *ลักษณะบริษัทเอกชน ประเภท แผนผังองค์กร ตัวอย่าง*. สืบค้น 19 กรกฎาคม 2565, จาก <https://th.thpanorama.com/articles/economia/empresa-privada-caractersticas-tipos-organigrama-ejemplos.html>

## องค์กรยุคใหม่ในบริบท AI : บูรณาการหลักธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร\*

NEW AGE ORGANIZATIONS IN AI CONTEXT: INTEGRATE ETHICAL PRINCIPLES  
TO INCREASE PERSONNEL EFFICIENCY



อรพิน ตันติวิรุฬห์

Orapin Tantivirun

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: oprin25@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบูรณาการหลักธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรที่ทำงานในองค์กรยุคใหม่ที่น่าปัญญาประดิษฐ์ Artificial Intelligence (AI) มาใช้มากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรจึงมีความจำเป็น องค์กรสมัยใหม่ต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านต่าง ๆ มนุษย์ถูกควบคุมด้วยการบริหารที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบทำได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ดังนั้นในอนาคตแน่นอนว่าการจัดการขององค์กรจะต้องลดการจ้างงานลง แต่มนุษย์เหนือกว่าคอมพิวเตอร์ในด้านความคิดสร้างสรรค์ คุณธรรม จิตใจ การพัฒนาความสามารถอย่างไร้ขีดจำกัด องค์กรที่ยั่งยืนต้องวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด องค์กรไม่สามารถละเลยคุณธรรมอันดีในการรักษาสังคมให้น่าอยู่ด้วย อย่างไรก็ตาม องค์กรยังต้องสร้างบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความสุข เหตุนี้การบูรณาการหลักพระพุทธศาสนาในการอบรมบุคลากรขององค์กรจึงมีส่วนช่วยส่งเสริมการทำงานของบุคลากรได้อย่างแท้จริง การบูรณาการหลักธรรมด้วยหลักอิทธิบาท 4 เป็นหนทางที่ช่วยการบริหารที่ดีในองค์กร การสร้างคุณธรรม ความโปร่งใสจะสร้างความมั่นใจ ศรัทธา และยกระดับการทำงานของคนให้มีความทุ่มเทมากขึ้น ดังนั้น การบูรณาการหลักธรรมในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรด้วย

**คำสำคัญ:** องค์กรยุคใหม่; ปัญญาประดิษฐ์; อิทธิบาท 4; ประสิทธิภาพบุคลากร

## Abstract

This article aimed to analyze the integration of Dhamma principles to increase the efficiency of personnel working in modern organizations that use more artificial intelligence, AI. Therefore, the development of personnel potential in the organization is necessary. Modern organizations must develop the ability of personnel in various fields. Human beings are controlled by the administration that uses a computer system in the management. System development is faster and more accurate. Of course, the management of the organization will have to reduce employment in the future. Nevertheless, human beings surpass computers in creativity, morality, mind, and limitless talent development. Sustainable organizations must plan to achieve their ultimate goals. The organization cannot ignore the good morality in maintaining a livable society. The integration of Buddhist principles in management leads to happy work. Organization's personnel training can really help to promote the work of the personnel. Integrating 4 principles of Itthipāda-dharma is a way to help good management in the organization. Morality building and, transparency will induce confidence, faith, and enhance people's work to be more dedicated. The integration of moral principles to promote the performance of personnel will make employees happy in their work and increase the efficiency of the organization.

**Keywords:** New Age Organizations; AI (Artificial Intelligence); Itthipāda 4; Personnel Efficiency

## บทนำ

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) AI ส่งผลต่อองค์กร บุคลากร โดยเฉพาะภาวะปัจจุบันในหลากหลายมิติ การที่ปัญญาประดิษฐ์ AI มีบทบาทในการใช้ชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น เช่น ในการใช้ระบบ scan ใบหน้าเพื่อพิสูจน์ตัวตน การใช้จ่ายผ่าน application ต่าง ๆ เป็นสังคมแบบไร้เงินสด แม้แต่การทำงานทั้งในภาครัฐและเอกชนก็ใช้ปัญญาประดิษฐ์ AI มาใช้งานมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อทดแทนแรงงานมนุษย์ ทำให้เกิดภาวะการเปลี่ยนแปลงผ่านในอุตสาหกรรม รวมไปถึงการดำรงชีวิตในวิถีใหม่ (New normal) ยิ่งมีภาวะโรคระบาด Covid 19 ก็ยิ่งทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้มีการใช้ระบบ AI มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามมนุษย์ย่อมถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ องค์กรจึงต้องชวนขยายพัฒนาทักษะ และเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาคนเก่ง คนดีให้คงเป็นกำลังและพัฒนา

ระบบการจัดการให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การพัฒนาตนเองให้เติบโตไปพร้อมกับเทคโนโลยี จำต้องมีจริยธรรมควบคู่ไปด้วย เนื่องจากโลกก็เฝ้าหาความถูกต้อง ยุติธรรมและความเสมอภาค ดังจะเห็นได้ว่า ในหลายองค์กร จำเป็นจะต้องมีกิจกรรมที่เป็นการสร้างสรรค์คุณธรรมเกี่ยวกับการบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่สังคม เช่น CSR (Corporate Social Responsibilities) รวมถึงการทำให้บุคลากรสำนึกตนอยู่ในหลักธรรม จะเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณความดี ขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ รวมถึงการพัฒนาตน พัฒนางาน ด้วยหลักอริยบท 4 เป็นการบูรณาการหลักธรรมในการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรในยุคองค์กรสมัยใหม่ที่นำปัญญาประดิษฐ์ AI มาใช้ในการทำงานในระบบการบริหาร การผลิต การตลาด และงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยต่าง ๆ ล้วนนำปัญญาประดิษฐ์ AI มาใช้ทั้งสิ้น

AI (Artificial Intelligence) ปัญญาประดิษฐ์ เป็นหุ่นยนต์หรือสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นให้มีความฉลาด ใช้แนวคิดจากการทำงานของสมองมนุษย์ มาประยุกต์เป็นเครือข่ายประสาทเทียม ประมวลผลด้วยการแบ่งประเภทของข้อมูล คิดได้ตามหลักเหตุผลและ วิเคราะห์งานจากการป้อนสูตรคำนวณ เช่นการแก้ปัญหาทางสถิติ AI เป็นการพัฒนาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้มีการประมวลผล จาก Big Data ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการปรับใช้ในงานต่าง ๆ แทนมนุษย์ แบบก้าวกระโดด ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้คนส่วนใหญ่ติดตามไม่ทัน จึงเกิดช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีกับคน (Berlin et al., 2017) เรียกว่า Digital divide ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำของคนในสังคมจากมีและไม่มีเทคโนโลยี Digital หรือความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลผ่านเครือข่ายการสื่อสารและคอมพิวเตอร์ที่แตกต่างกัน ในความเหลื่อมล้ำนี้ขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของคนและองค์กร (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2565) ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานนโยบายและปัจจัยอื่นๆเช่น ทุน ประเภทของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของสังคม สภาพแวดล้อมที่สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารในองค์กรต้องหันมามองว่าเทคโนโลยี Digital กลายเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งขององค์กรที่จำเป็นจะต้องเรียนรู้ ผู้ที่ปรับตัวได้และมีทักษะก้าวทันต่อเทคโนโลยีเท่านั้นที่จะเป็นผู้ได้เปรียบและจะเป็นผู้ได้รับส่วนแบ่งการตลาด (Brynjolfsson & McAfee, 2012) การปรับตัวนำมาใช้เพื่อให้อยู่รอดและรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้ (วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2562) การที่ AI ทำงานได้อย่างหลากหลายและทำงานได้ 24 ชั่วโมง จึงเป็นเหมือนคลื่นสึนามิ ที่พร้อมจะ ชัดโหมสู่ตลาดแรงงาน จนมีผู้เชี่ยวชาญ คาดว่า จะมีอาชีพในปัจจุบันกว่า 7.2 ล้านงานที่กำลังจะหายไปภายในปี 2030 วิจัยโดยสถาบัน McKinsey Global Institute (วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2562) ซึ่งในปัจจุบัน AI ถูกพัฒนาให้สามารถสื่อสารได้ด้วยภาษามนุษย์ จึงถูกนำมาใช้ในการทำงานหลากหลาย เช่น พนักงานต้อนรับ ระบบขับซื้ออัตโนมัติในรถยนต์ไฟฟ้า เป็นเลขาส่วนตัว (Application : Google Assistant) เป็นต้น ทำให้มีผลต่อการลดการใช้แรงงานมนุษย์ในงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมการต่าง ๆ การบริการ การใช้ในงานวิจัยวิทยาศาสตร์ การศึกษาอวกาศ งานที่เสี่ยงต่อ

สุขภาพะ การใช้หุ่นยนต์ช่วยในการค้นหาในบริเวณที่เกิดมหันตภัยต่าง ๆ เช่น แผ่นดินไหว ในที่  
อับอากาศ เป็นต้น ดังนั้น จึงมีการพัฒนาความสามารถจนดูเหมือนทำให้ AI มีความฉลาดขึ้น  
จากการรวมของศาสตร์หลายแขนง เช่น วิศวกรรม และวิทยาการคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะการใช้  
สถิติ เป็นความรู้ทางคณิตศาสตร์ เชื่อมโยงกับองค์ความรู้ทางชีววิทยา เคมี ฟิสิกส์ หลักการตลาด  
จนดูเหมือนคนมากขึ้น จนอาจแย่งงานจากมนุษย์

แต่งานที่ยังต้องอาศัยทักษะเฉพาะ เช่น งานพยาบาล งานนักจิตวิทยา งานนักขาย  
แม้แต่นักบำบัด จำเป็นต้องอาศัยทักษะการเจรจา เป็นการใช้สมองซีกซ้ายที่เป็นความสามารถ  
ทางศิลปะ อาชีพที่มักใช้อารมณ์ ความรู้สึกเข้ามาใช้ในงาน เช่น งานออกแบบ งานศิลปะ ยังเป็น  
งานที่ยากในการลอกเลียนแบบ (ภาคภูมิ เอี่ยมจิตกุล, 2564) ยิ่งกว่านั้น การที่มนุษย์มี  
จริยธรรม มีคุณธรรมในจิตใจ มีความเมตตา กรุณา การช่วยเหลือโดยจิตอาสา การทำงานโดยไม่  
หวังผลตอบแทน จะเป็นทางที่ทำให้มนุษย์เหนือกว่า AI นอกจากนี้หากองค์กร จะพัฒนา  
บุคลากรตามหลักแนวคิดของนักวิชาการที่คำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานอัน  
ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมายแรงงาน การแข่งขันเศรษฐกิจ ปัจจัยภายใน ได้แก่  
พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบและประสบการณ์ของผู้นำ (ประเสริฐ ธิลาว, 2561) ซึ่ง  
สอดคล้องกับทฤษฎี กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมา  
จะมียีนส์เฉพาะของแต่ละบุคคลที่จะบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เกิดจากคุณค่า 3  
ประการซึ่งได้แก่ 1)ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ความสามารถใน  
การเรียนรู้ 2)ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ 3)ทุนทาง  
อารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การรับรู้ตนเอง(Self-  
Awareness) ความมีศักดิ์ศรี(Integrity) การมีความยืดหยุ่น(Resilience) (ประเสริฐ ธิลาว,  
2561) ซึ่งหากมีการบริหารร่วมด้วยการบูรณาการหลักธรรมกับการบริหารจัดการ ก็จะทำให้  
มนุษย์มีคุณค่า มีความรัก ศรัทธาในงานที่ทำ มีความขยัน หมั่นศึกษา แก้ไข เอาใจใส่ และ  
ปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้เหนือเครื่องจักร และนำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สังคมมนุษย์ย่อมมี  
ความตระหนักถึงคุณค่าในความดี ความงาม ศิลปะ และความสุข Albert Einstein กล่าวว่า  
จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ เพราะความรู้นั้นมีขีดจำกัด แต่จินตนาการนั้นมีอยู่ทุกพื้นที่บนโลก  
ด้วยจินตนาการเหนือความรู้ เช่น สตีฟ จอบส์ (Steve Jobs) สามารถสร้างสรรค์คอมพิวเตอร์  
และพัฒนาระบบโทรศัพท์ธรรมดา ให้กลายมาเป็นปัจจัยที่ 6 ในชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบัน  
อย่างไรก็ตามมนุษย์ก็เป็นผู้กำหนดบทบาทและเป็นผู้สร้าง AI เหล่านั้นเอง อีกทั้งมนุษย์เองก็เป็น  
ผู้ใช้ประโยชน์ และยังใฝ่หาความดี ความงาม ความถูกต้อง จากการแก่งแย่ง แข่งขันที่รุนแรง แต่  
หากมีการจัดการบริหารการใช้ AI ในการลดต้นทุน สามารถแข่งขันได้ในตลาด มี  
ประสิทธิภาพบุคลากรคู่กับการสร้างสรรค์คุณธรรมไปพร้อมกันก็จะทำให้ องค์กรนั้นมีความ  
ยั่งยืน

ในการทำงานเพื่อประสบความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่ในบริบทปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI จำเป็นจะต้องมีการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการทำงาน คือ พุทธธรรมตามหลักอิทธิบาท 4 (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2554) เพื่อให้เป็นการทำงานที่มีความสมดุลในการดำรงชีวิต มีสุขภาพกายและจิตที่ดี หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตะ วิมังสา เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้ส่งเสริมประสิทธิภาพบุคลากร เพราะการมีความรักในงาน มีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจ เอาใจใส่ และคิดหาทางแก้ปัญหาที่เจอหรือพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ทั้งหมดนี้ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จแน่นอน หากองค์กรต่างๆ ได้มีการอบรม ฝึกฝนบุคลากรในองค์กร ให้มีหลักธรรมในการบริหาร และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมการทำความดีแก่สังคมส่วนร่วมด้วย จะทำให้บุคลากรมีจิตใจที่เป็นกุศล มีความสามัคคี และเห็นองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่สร้างสรรค์ จนสามารถสร้างสังคมอุดมปัญญาต่อไป

### ผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์กับการจ้างงาน และองค์กรต้องเตรียมปรับตัวอย่างไร

บริษัทหลายแห่งได้มีการนำเอาเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจทำให้รายได้ของธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สิ่งนี้จึงทำให้บริษัทเกิดความเชื่อมั่นและนำไปสู่ความต้องการจ้างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาและดูแลรักษาเทคโนโลยี AI เพิ่มขึ้น โดยบริษัทเหล่านั้นคาดหวังว่า การใช้เทคโนโลยี AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้บริษัทสามารถมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ทำให้เกิดการจ้างงานในตำแหน่งงานอื่นเพิ่มเติม ตามตัวอย่างอุตสาหกรรมที่มีจ้างงานเพิ่มดังนี้ (Manu Siddharth Jha, 2020)

1. AI ในอุตสาหกรรมด้านการขายและการตลาด ปัจจุบันการขายสินค้าและบริการผ่านแพลตฟอร์ม E-commerce มีเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการนำเสนอในลักษณะนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าของตนที่มีรูปแบบที่แตกต่างหลากหลาย และขนาดใหญ่ (Big Data) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยมนุษย์แบบเดิมย่อมไม่สามารถทำได้ ดังนั้นจึงมีความจำต้องนำเอาเทคโนโลยี AI มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก

2. AI ในอุตสาหกรรมการผลิต การเพิ่มขึ้นของการนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้หุ่นยนต์ในอุตสาหกรรมการผลิตเป็นจำนวนมาก โรงงานส่วนใหญ่หันมาใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์กันมาก ซึ่งทำให้การผลิตมีคุณภาพ รวดเร็ว สวยงาม และสามารถรับคำสั่งซื้อได้ในปริมาณมาก ทั้งยังประหยัดกว่าการใช้แรงงานมนุษย์ แต่ต้องมีการทำงานร่วมกับบุคลากรที่เป็นคนควบคุมและพัฒนาเขียนโปรแกรมต่าง ๆ จึงเป็นการทำงานที่เป็นช่วงเปลี่ยนผ่านการผลิต เหมือนช่วงยุคปฏิรูปอุตสาหกรรมที่เคยเกิดขึ้นในอังกฤษ จึงเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานทั้งองค์กร สู่อุตสาหกรรมที่บุคลากรต้องทำงานกับปัญญาประดิษฐ์ให้สอดคล้องกัน

3. AI ในอุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพ บทบาทของ AI ในการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดูแลสุขภาพจากผลการประเมินของ PricewaterhouseCoopers (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2019) พบว่าการนำ AI มาใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทำให้เพิ่มการจ้างงานเกือบ 1 ล้านตำแหน่ง โดย

ตำแหน่งงานเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทในระบบนิเวศของการดูแลสุขภาพแบบครบวงจร เช่น ผู้ให้บริการจัดมื้ออาหารตามคำแนะนำของ AI ผู้ให้บริการแนะนำการออกกำลังกายตามที่ AI กำหนด เป็นต้น ดังนั้นการใช้ AI ทำให้ลดความจำเป็นของผู้ป่วยในการเดินทางไปพบแพทย์และพยาบาลแต่กลับเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการดูแลสุขภาพในหลากหลายระดับ โดยผู้ให้บริการดูแลสุขภาพสามารถออกแบบการดูแลสุขภาพให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

4) AI ในอุตสาหกรรมเกมส์ การเล่นเกมส์มีการนำเทคโนโลยี AI มาใช้โดยตรง บทบาทของ AI มีตั้งแต่กระบวนการออกแบบเกมส์และกระบวนการพัฒนาเกมส์ ตลอดจนการบำรุงรักษาเกมส์ บริษัทเกมส์ จึงมีการลงทุนผลิตเกมส์ ด้วยเงินทุนจำนวนมาก ทำให้มีความต้องการจ้างงานผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้าน AI จำนวนมากขึ้น

5. AI ในอุตสาหกรรมขนส่ง ปัจจุบันมีระบบขนส่งอัตโนมัติเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และระบบขนส่งอัตโนมัติก็กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญ ตัวอย่างเช่น บริษัท Uber และ บริษัท Google ได้มีการลงทุนหลายล้านดอลลาร์ในเทคโนโลยีรถยนต์และรถบรรทุก ที่ขับเคลื่อนด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยี AI ทำให้ต้องจ้างงานจำนวนมากสำหรับวิศวกร AI และผู้เชี่ยวชาญด้าน Machine Learning

6. AI ในอุตสาหกรรมบริการด้านการเงิน บริษัทผู้ให้คำปรึกษาด้านการเงิน เช่น ธนาคารหรือวาณิชธนกิจ (Investment Banking) ต่างมีความต้องการจ้างงานวิศวกร AI ให้เข้ามาพัฒนาระบบของตนเองให้สามารถระบุรูปแบบการทำธุรกรรมที่ผิดปกติ เพื่อลดการฉ้อโกงระบบลง ใช้ AI เพื่อการตรวจสอบคำขอสินเชื่อหรือการทำธุรกรรมที่น่าสงสัยโดยการจัดการระบบการรักษาความปลอดภัยในตลาดทางการเงิน ซึ่งสถานการณ์การจ้างงานวิศวกรด้านการเงิน ยังเติบโตอย่างมากทั้งในระยะนี้และระยะต่อไป โดยเฉพาะในการเริ่มมีความนิยมอย่างกว้างขวางในเงิน DIGITAL เช่น Bitcoin เป็นต้น

7. AI ในภาคการศึกษา จากรายงานล่าสุดของ PwC พบว่าในระบบการศึกษา มีการเปิดรับการจ้างงานเพิ่มเกือบ 200,000 ตำแหน่ง ทั้งนี้เพราะอุตสาหกรรมศึกษากำลังเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการเรียนรู้ดั้งเดิมที่อยู่ในรูปแบบ Offline ไปสู่การเรียนรู้ในรูปแบบ Online Learning โดยเฉพาะในภาวะที่มีการระบาดของ โควิด 19 มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการพัฒนาวิธีการเรียนจากนอกโรงเรียน และจัดเนื้อหาอัจฉริยะที่เหมาะสมกับการเรียนรู้เฉพาะบุคคล จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี AI เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ และจ้างผู้เชี่ยวชาญด้าน AI และ Machine Learning

8. AI ในอุตสาหกรรมบันเทิง มีการนำเอาเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้และให้บริการ Video Streaming แต่ละแห่งล้วนแต่ได้มีการนำเอาศักยภาพของเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และดึงดูดผู้บริโภคให้สนใจซื้อบริการของตัวเองอย่างต่อเนื่องตัวอย่างเช่น Spotify, Amazon Prime, Netflix และ HULU ที่มีการใช้ AI ในการระบุพฤติกรรมในการเสฟสื่อของ

ผู้บริโภคผ่านอัลกอริทึมของ AI โดย AI จะทำหน้าที่ช่วยแนะนำสื่อที่เหมาะสมสำหรับผู้บริโภค ดังนั้นความต้องการจ้างงานพนักงานด้าน AI ของบริษัทเหล่านี้ ต่างก็มีความเติบโตอย่างต่อเนื่อง (ภาคภูมิ เอี่ยมจิตกุล, 2564)

นอกจากอุตสาหกรรมข้างต้น ยังมีการพัฒนาผู้ช่วยจาก Application เช่น Google Assistant, Siri, Alexa และ Bixby กำลังมีความฉลาดเพิ่มขึ้นและเป็นที่ต้องการใช้งานเพิ่มขึ้น โดยบริษัท IT ระดับโลก เช่น Apple Google Samsung และ Amazon ต่างทุ่มเงินหลาย พันล้านดอลลาร์เพื่อที่จะทำให้ ความสามารถของ AI ทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ โดย โปรแกรมจะสามารถเรียนรู้พฤติกรรมและกิจวัตรประจำวันของผู้ใช้งาน รวมถึงสามารถจดจำ เสียงพูดและทำการแจ้งเตือนนัดหมายต่างๆ ให้ผู้ใช้งานได้ทราบ นอกจากนี้ยังสามารถรายงาน ประเมินระยะเวลาในการเดินทาง ฯลฯ ซึ่งจากการวิจัยทางการตลาดของบริษัท Zion พบว่า ภายในปี 2025 มูลค่าทางการตลาดของ Application Assistant ทั่วโลกจะมีมูลค่าสูงถึง 19.6 พันล้านดอลลาร์ แสดงให้เห็นว่ามีความต้องการใช้งานมากขึ้นเรื่อย ๆ

### **การเตรียมความพร้อมขององค์กรยุคใหม่ในบริบทปัญญาประดิษฐ์ AI**

จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ AI ผู้บริหาร จะต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัว ในการฝึกอบรมบุคลากรหรือปรับวิธีการจัดการองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมในการรับผลจากการใช้ AI ในองค์กรธุรกิจได้ 3 ด้านดังนี้

#### **เกิดการเลิกจ้างแรงงานในการทำงาน**

จากความสามารถที่ AI ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีอารมณ์ ตรงต่อเวลา สามารถ จัดการงานได้อย่างรวดเร็ว และทำงานได้อย่าง 24 ชั่วโมง อีกทั้งยังมีสมรรถนะที่ทำให้เกิดผล กำไร ลดปัญหาเรื่องเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการ ความสม่ำเสมอของคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรมี กระบวนการที่เตรียมความพร้อมในการเลิกจ้างแรงงานตามหลักกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ส่วน งานที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยปัญญาประดิษฐ์ AI เพราะข้อจำกัดบางประการในด้านอาชีพที่ มนุษย์ต้องใช้สามัญสำนึก สัญชาตญาณ ความเข้าอกเข้าใจในมนุษย์ด้วยกันวิจารณ์ญาณการ ตัดสินใจการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งยังจะเป็นอาชีพที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์เข้าไปประกอบการตัดสินใจในการทำงาน

#### **การควบคุมการทำงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์**

การนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้ส่งผลให้พนักงานหรือคนงานต้องถูกควบคุมจากระบบคอมพิวเตอร์ และขาดความยืดหยุ่นในการทำงานบรรยากาศในการทำงานจึงมีแต่ความตึงเครียดผู้บริหารควรเตรียม บรรยากาศที่ดีสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ผ่อนคลายเป็นความ เชื่อมโยงโดยเอาหลักธรรม หรือเสริมกิจกรรมสร้างความเข้าใจ เป็นการสร้างการยอมรับและมี ผลนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

การถูกแทรกแซงหรือโจรกรรมข้อมูลส่วนตัว

การสร้างระบบการรักษาความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการนำ AI มาใช้ในองค์กรเนื่องจากมีบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ คอมพิวเตอร์หรือที่เรียกว่าแฮกเกอร์ (Hacker) ใช้วิธีเจาะข้อมูลเพื่อเข้าไปขโมยหรือทำลายระบบสร้างความเสียหายให้กับองค์กรหรือแทรกแซงเพื่อโจรกรรมข้อมูลความเป็นส่วนตัวหรือแม้กระทั่งการ Hack ข้อมูลขององค์กร ซึ่งมีข่าวเกี่ยวกับการขโมยข้อมูลหรือ การทำให้องค์กรนั้น ๆ ไม่สามารถทำงานได้เพื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ ซึ่งเคยเกิดขึ้นในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในภาคกลางเมื่อเร็ว ๆ นี้ ถือเป็นปัญหาอาชญากรรมทางด้านเทคโนโลยีทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความเสียหายอาจรุนแรงถึงขั้นต้องหยุดการทำงานหรือเสียเงินจำนวนมหาศาลหรือขั้นปิดกิจการก็เป็นได้

### **องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องร่วมมือพัฒนาบุคลากรเพื่อการอยู่รอด**

การจัดการบริหารองค์กรภาครัฐ การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ AI โดยมีการเชื่อมโยงของข้อมูล เป็นหัวใจสำคัญ คุณประจักษ์ บุญยัง ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้อธิบายถึงลักษณะของข้อมูลภาครัฐในภาพรวม ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีปริมาณมาก มีรูปแบบและที่มาของข้อมูลที่หลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงจัดให้อยู่ในรูปของดิจิทัลที่สามารถนำ AI หรือโปรแกรมต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดึงข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในเชิงวิเคราะห์หรือเป็นประโยชน์ในการแข่งขันในเรื่องต่างๆได้อย่างเต็มที่ ภาครัฐเล็งเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานจึงมีประกาศนโยบายภาครัฐที่เน้นความสำคัญในการนำเทคโนโลยี AI และ Big data มาใช้ในการขับเคลื่อนในมิติต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ การนำ AI มาใช้ในการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินนั้นมีการกิจในการตรวจสอบบัญชี และรายงานการเงินของหน่วยงานภาครัฐ 8,368 หน่วยงาน ให้แล้วเสร็จภายใน 180 วัน ซึ่งถือเป็นโจทย์ที่สำคัญของการนำเทคโนโลยี AI มาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และตรวจสอบหน่วยงานต่างๆที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ได้ครบถ้วนตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดถือเป็นการแก้ปัญหาการทุจริตในภาครัฐและลดการใช้ทรัพยากรอีกด้วยจึงเกิดเป็นโครงการนำร่อง“การพัฒนาต้นแบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการตรวจสอบการดำเนินการ (AI for Performance Audit) นอกจากนี้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังมีความร่วมมือกับองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) หรือ ACT ในการนำฐานข้อมูลจากกรมบัญชีกลางมาจัดทำเป็นระบบ ACT AI เพื่อใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Audit) โดยเป็นการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งเป็นงบประมาณสำคัญที่นำไปสู่การคอร์รัปชันได้ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2565)

จริยธรรมใน AI และความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐเป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุน เพื่อเป็นแผนแม่บทในการเพิ่มคุณภาพชีวิตการลดความเหลื่อมล้ำเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการต่างๆได้อย่างเท่าเทียม รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน

ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ การตั้งกฎระเบียบ, การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน, การพัฒนาคน, การพัฒนาเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีไปใช้งานในภาคธุรกิจ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ร่วมกับภาคธุรกิจอย่างจริงจัง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2565)

การจัดการบริหารองค์กรภาคธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง 2 ประเด็น

1.การเปลี่ยนแปลงธุรกิจเชิงกระบวนการโดยแบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 2 ด้าน

1.1 ด้านการพัฒนาการทำงาน ด้านความรู้ การทำงานในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องสอดคล้องกับการทำธุรกิจที่มีข้อมูลจำนวนมากการรับรู้และการเก็บข้อมูลการรับข้อเสนอแนะจากลูกค้าเพื่อพัฒนางานด้านการตลาดด้านการบริการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วอาจจำเป็นต้องใช้โปรแกรมช่วยตอบคำถามหรือให้ข้อมูล (Chat Box) การใช้ Application สำหรับเพิ่มยอดขายและพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพช่วยคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลและพฤติกรรมลูกค้าเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าและพัฒนาบริการที่เหมาะสม

1.2 ด้านการพัฒนาด้านสังคมการปรับกฎระเบียบที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถศักยภาพให้อยู่ทำงานกับองค์กรไปนาน ๆ ในปัจจุบันจะต้องมีความยืดหยุ่น เช่น พัฒนาช่องทางให้พนักงานสามารถสื่อสารกับองค์กรได้อย่างสะดวกสร้างระเบียบและข้อปฏิบัติให้บุคลากรบางตำแหน่งสามารถมีความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงานสามารถปฏิบัติงานที่ใดก็ได้ โดยสภาวะเช่น มีการระบาดของ Covid 19 อาจต้องกำหนดให้ทำงานที่บ้าน หรือมีการประชุมทางไกลกลยุทธหรือกระบวนการดำเนินงานจึงมีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อความเหมาะสม มีช่องทางเครือข่ายที่สามารถเข้าถึงสื่อสารกันได้ง่าย ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.ด้านการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ

2.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารควรจัดนำปัญญาประดิษฐ์ AI ใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างเหมาะสม เช่น การพัฒนาทักษะการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ การตอบหรือให้ข้อมูลกับลูกค้าแบบทันทีทันใด (Real-time) โดยบุคลากรสามารถ เข้าถึงข้อมูลที่ต้องการจัดหาและฝึกฝนทั้งความรู้ทักษะในด้านคอมพิวเตอร์ และการใช้ภาษา ฝึกอบรมด้านจิตวิทยาการให้บริการที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

2.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบหน้าที่และองค์กร มีอารมณ์จิตใจดี เป็นผู้มีคุณธรรม มีความเป็นบุคลากรที่มีคุณธรรม ผู้บริหารต้องมีการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็น

ระบบการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ การเสริมให้พัฒนาการรับฟังข้อมูลจากบุคลากรและผู้ที่เป็นหน่วยรับบริการ หรือลูกค้า รับฟังการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก หรือแจ้งประเด็นที่อาจส่งผลเสียให้กับองค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง (อมรรักษ์สวนชุมพล, 2563)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรในภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องกำหนดกลยุทธ์จะพัฒนาทักษะแรงงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ ภาคธุรกิจขนาดใหญ่ก็มีสถาบันที่จัดฝึกอบรมให้พนักงานของตนเอง เช่น โรงเรียนทักษะพิพัฒน์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ของบริษัทซีพีออลล์ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ที่จะทำให้นักงานหรือบุคลากรมีความสามารถในการทำงานและยังต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีจิตใจผูกพันอยู่กับองค์กร ทั้งนี้

การพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้งานในภาคธุรกิจ ซึ่งได้มีการทำงานร่วมกับภาครัฐอย่างจริงจังในระยะแรกต้องให้ความสำคัญ AI ไปใช้ในด้านสุขภาพและการแพทย์ (Telehealth) เช่น การใช้ Application หมอพร้อม เป็นการแบ่งปันคลังข้อมูล การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ รวมถึงการมี Core Technology และ Service Platform เพื่อใช้สนับสนุนภาครัฐและภาคเอกชนให้สามารถใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านอาหารและเกษตร (Digital Farming) ด้านการบริการภาครัฐ (เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร) ทั้งนี้การพัฒนาเทคโนโลยี AI (สวทช.2565)ในอนาคตจะต้องอาศัยการขับเคลื่อนกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ที่จะทำให้นักงานหรือบุคลากรมีความสามารถในการทำงานและยังต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีจิตใจผูกพันอยู่กับองค์กร

ไม่ว่าจะเป็นงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ก็จะต้องมีการพัฒนาทางด้านจิตใจอารมณ์ทัศนคติ ความเชื่อความศรัทธา สิ่งเหล่านี้จะเกิดได้จากการที่พนักงานหรือบุคลากรเป็นผู้ยึดมั่นในหลักธรรม และได้ถูกปลูกฝังคุณความดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักธรรมที่จะช่วยฝึกฝนให้ หมั่นคิด หมั่นทำ ยึดมั่นในคุณธรรม การทำงานให้เกิดผลสำเร็จต้องอาศัยหลักธรรม ที่สำคัญ ๆ คือหลักอิทธิบาท 4

#### **การบูรณาการหลักธรรมอิทธิบาท 4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร**

คนยุคใหม่ที่ต้องการจะเดินทางไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน มีหลักธรรมคำสอนของพระพุทธองค์ที่ควรนำไปใช้ในเรื่องของการทำงานเพื่อประสบความสำเร็จอันได้แก่ หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่

ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำด้วยใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป) มีใจรักในสิ่งที่ทำให้เกิดศรัทธา เชื่อมั่น ในงานอันจะนำไปเกิดพลังสร้างสรรค์มุ่งมั่น เพื่อที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะมีการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน จะยิ่งทำให้อุคลากรมีความพอใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และให้ความร่วมมือกับองค์กร

วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทนเอา  
ธุระไม่ทอดทิ้ง) ความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจที่จะเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดความอดทน อดกลั้น ไม่  
ย่อท้อต่อปัญหา การฝึกฝนต้องใช้วิริยะทำให้เกิดความชำนาญไม่ย่อท้อต่องานหนัก จะทำจนกว่า  
งานนั้นจะสำเร็จ ด้วยความอดทน หักห้ามใจ วาจาและใจ รู้จักการตั้งเป้าหมายและ  
พยายามไปให้ถึง ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ควรสร้างให้เกิดกับบุคลากรในองค์กร

จิตตะ (ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกฝน ไม่ปล่อย  
ใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป) มีความจดจ่อเอาใจใส่รับผิดชอบตั้งมั่น ฝึกรู้เตือนสติตนเองให้คิด  
พิจารณาไตร่ตรองในความเหมาะสมตามหลักธรรมและจริยธรรมของสังคม การมีความเอาใจใส่  
รับผิดชอบงานของตน และมีความรอบคอบ สมบูรณ์ในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้การทำงาน  
สำเร็จด้วยดี

4. วิมังสา ( ความไตร่ตรองหรือทบทวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตรว  
หาเหตุผลและตรวจสอบ ข้อที่ยังหยาบในสิ่งที่ทำนั้นมีการวางแผน วัดผล คิดค้น วิธีแก้ไขปรับปรุง  
เป็นต้น (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2554) ทบทวนในสิ่งที่ได้ทำมาเมื่อทำการมีใจ  
รักมีความมุ่งมั่นใจจดจ่อรับผิดชอบใช้วิจารณญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ ก็จะทบทวนสิ่งที่ได้  
ทำว่าเกิดผลดีผลเสียอย่างไร มีการพิจารณาไตร่ตรองโดยให้ปัญญาแก้ไขปัญหามา ปรับปรุงการ  
ทำงานให้ดียิ่งขึ้น หรือแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (อภิสิทธิ์ หนูหนักดี,  
2558)

#### การบูรณาการหลักธรรมในองค์กร

หลักธรรมจะช่วยให้บุคลากรมีความศรัทธา รักในงานที่ทำ สามารถเรียนรู้ มีความคิด มี  
ความตั้งใจฝึกฝน และอดทนในงาน เกิดความคิดสิ่งใหม่ ๆ รู้จักแก้ไขปัญหาคับด้วยปัญญา จึงเป็น  
หนทางที่องค์กรในยุคปัจจุบันควรจะให้บุคลากรของตน ได้มีการศึกษาหลักธรรม อีกทั้งยังสร้าง  
ให้เกิดความรัก ความสามัคคี การทำงานก็จะประสบผลสำเร็จได้อย่างดี การที่บุคลากรได้ใช้  
หลักอริยบท 4 นี้จะทำให้ได้พัฒนาจิตใจ คือ

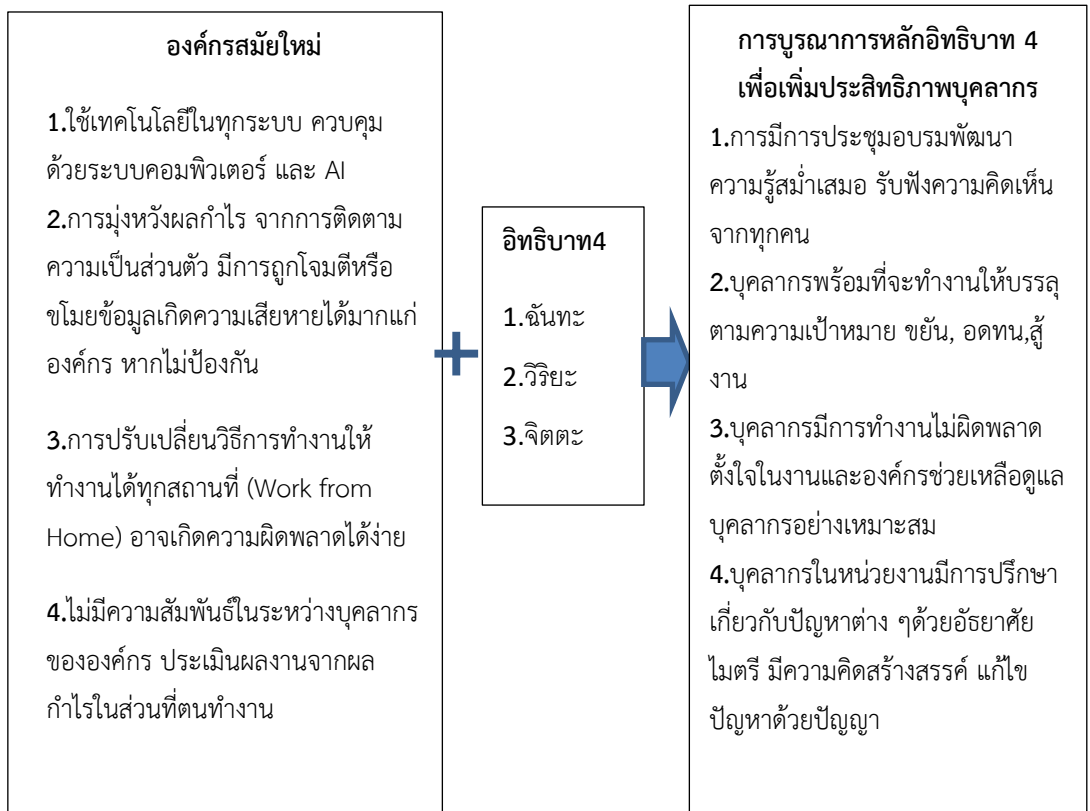
การทำงานที่รัก จัดให้มีการประชุมร่วมกัน และให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมตั้งแต่  
นโยบาย สร้างความเชื่อถือ ให้เกียรติ และรับฟังความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม ย่อมสร้างความรัก  
ในงาน และให้ความจริงใจที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ

มอบหมายงานที่เหมาะสมแก่บุคลากร ตั้งเป้าหมายในงานและพยายามเปิดโอกาสให้  
บุคลากรได้ใช้ความสามารถให้เต็มที่ การที่องค์กรกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้มีส่วนในการ  
ออกความคิดเห็น พิจารณาผลงานอย่างเป็นธรรม มีความก้าวหน้า ย่อมทำให้เกิดความขยัน  
อดทนต่องาน

บุคลากรมีความศรัทธา รักองค์กร ก็จะตั้งใจทำงาน รอบคอบในงาน ระวังไม่ให้เกิดความผิดพลาด มีความใส่ใจรับผิดชอบ ซื่อสัตย์และเกิดความสามัคคี มีใจเอื้อเฟื้อต่อกัน และต่อสังคม

บุคลากรที่มีความรักในงาน ขยัน มีความตั้งใจ มีความรับผิดชอบจะเป็นผู้เห็นปัญหาในการทำงาน และนำปัญหามาแก้ไข ปรับปรุงให้งานนั้นดีขึ้น การประสานงานก็จะทำด้วยอัธยาศัย มีไมตรีร่วมกันทำงานเกิดความสามัคคี ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ถูกต้องและรวดเร็วกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

องค์กรควรส่งเสริมให้มีการนำหลักธรรมมา ร่วมกับการบริหารองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในงานและมีคุณธรรมร่วมด้วย การใช้สารสนเทศให้เหมาะสม AI ทำให้การสื่อสารระหว่างกันสะดวก รวดเร็ว สามารถใช้นวัตกรรมให้เป็นประโยชน์ส่งเสริมกิจกรรมที่เสริมสร้างความสามัคคี หรือกิจกรรมบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์กับส่วนรวมเพื่อสร้างจิตสำนึกในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีคุณภาพ คุณธรรมของคนในสังคม (อภิสิทธิ์ หนูหนักดี, 2558)



ภาพที่ 1 การบูรณาการหลักธรรมอิทธิบาท 4 กับบริบทการทำงานขององค์กรยุคใหม่

## สรุป

ยุคของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ AI ในองค์กรกำลังมีบทบาทเข้ามาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องได้รับผลกระทบโดยตรง คือ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาในการใช้เทคโนโลยี Artificial Intelligent (AI) กลุ่มที่ยังไม่ตระหนักและไม่ปรับตัวให้พร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจเนื่องด้วยความเคยชินแบบดั้งเดิม กลัวการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ส่งผลเชิงลบต่อการฝึกฝน ปรับปรุง และเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับ AI ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วปัญญาประดิษฐ์ AI ไม่ได้สร้างให้เกิดปัญหาการว่างงาน แต่กลับเป็นเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม เพียงแต่องค์กรจะต้องลงทุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะเพิ่มขึ้น การพัฒนาต้องมี 3 ด้านคือ 1)ด้านความรู้หรือปัญญา 2)ด้านสังคมการสร้างเครือข่าย 3)ด้านอารมณ์จิตใจ เพื่อให้เป็นทุนมนุษย์ ที่มีความสามารถในการแข่งขันขององค์กรนั้น ๆ ส่วนตัวบุคลากรก็ต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อฉกฉวยโอกาสจากงานรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานว่า ทุกคนต้องพัฒนาและเรียนรู้ตลอดชีวิต(วิณา พิงวิวัฒน์กุล,2019) จะทำให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถ ทันยุคทันเหตุการณ์ หาดำรงงานที่เหมาะสมกับงานที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต การทำงานของบุคลากรจะต้องบูรณาการกับหลักธรรม เช่น มีหลักอิทธิบาท 4 ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน เพราะการทำงาน ต้องมีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต),2549) ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ ส่งผลต่อองค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความสุข เกิดทีมงานที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์และมีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรไปพร้อม ๆ กันกับการสร้างสังคมคุณธรรม สร้างสรรค์คุณประโยชน์ส่วนรวมและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน

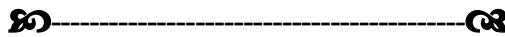
## เอกสารอ้างอิง

- ธนารักษ์ อีระมันคง.(2563). *ทักษะมนุษย์ในโลก AI กับ “การศึกษา” ที่ต้อง TRANSFORM*. สืบค้น 25 กรกฎาคม 2565, จาก: <https://tu.ac.th/thammasat-site-expert-talk-ai-transform-education>
- ประเสริฐ อิลาว. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย. *วารสาร มจร สังคมปริทรรศน์*. 7(2), 47
- พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต). (2554). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์* (พิมพ์ครั้งที่16). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- \_\_\_\_\_. (2549). *จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- ภาคภูมิ เอี่ยมจิตกุล. (2564). เทคโนโลยี AI มีผลกระทบต่อการจ้างงานหรือไม่ และแรงงานต้องเตรียมพร้อมปรับตัวอย่างไร. สืบค้น 25 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/ai-employment>
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอนาคตแรงงานไทยในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 4(2), 289-293.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2565). ชีวิตในโลกยุคใหม่ และการอยู่ร่วมกับAI อย่างรู้เท่าทัน. สืบค้น 24 กรกฎาคม 2565, จาก [https://www.nstda.or.th/home/news\\_post/nac2022-new-life-with-ai/](https://www.nstda.or.th/home/news_post/nac2022-new-life-with-ai/)
- อภิสิทธิ์ หนูหนักดี. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา สำนักพระราชเลขาธิการ (รายงานการศึกษาส่วนบุคคล). กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ.
- อมรรักษ์ สอนชุมพล. (2563). การจัดการองค์ธุรกิจกับปัญญาประดิษฐ์เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 10(3), 161-162
- Berlin, J., et al. (2017). "Introduction", *Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte University Press.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2012). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Brynjolfsson and McAfee.
- Manu Siddharth Jha. (2021). *15 Proven Facts Why Artificial Intelligence Will Create More Jobs in 2021*. [Computer Software]. Retrieve by August, 4 2022, from <https://medium.com/hackernoon/15-reasons-why-ai-will-create-more-jobs-than-it-takes-46787c2526d1>

## พุทธธรรมกับการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์\*

BUDDHISM AND GOOD MANAGEMENT ACCORDING TO THE MISSION OF THE  
ASSOCIATION OF SIAMESE ARCHITECTS UNDER THE ROYAL PATRONAGE



สุรวุฒ ณ ระนอง

Surawut Naranong

บริษัท สิริณ ดีไซน์ จำกัด

Sirine Design Co., Ltd.

E-mail: wutnaranong@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งอธิบาย การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 และหลักบริหารธรรมาภิบาล 6 มาส่งเสริมการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งหลักอิทธิบาท 4 นั้น เป็นธรรมที่นำมาสู่ความสำเร็จ มี 4 ประการ คือ 1) ฉันทะ มีความพอใจที่จะบริหารงานให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ 2) วิริยะ บริหารงานอย่างสุดความสามารถและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 3) ด้านจิตตะ มีความรอบคอบก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ 4) ด้านวิมังสา พิจารณาใคร่ครวญเพื่อเป็นแนวทางครั้งต่อไป และหลักบริหารธรรมาภิบาล 6 ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่ชัดเจน 2) หลักคุณธรรม ส่งเสริมการดำเนินงานโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ 3) ความโปร่งใส เน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงาน 5) ด้านสำนึกรับผิดชอบ มีความชัดเจนรวมทั้งผู้รับผิดชอบภายในของแต่ละงาน 6) ด้านความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลการบริหารงานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ได้สร้างพึงพอใจแก่ผู้รับบริการซึ่งถือเป็นหลักการที่สามารถบริหารให้สมาคม และยังสามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะช่วยสมาคมทำงานได้อย่างเหมาะสมและใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพให้ดีที่สุด

**คำสำคัญ:** หลักอิทธิบาท 4; การบริหาร; พันธกิจ

## Abstract

This academic article aimed to explain the application of the principle of Itthipada 4 and the principle of good governance to promote good management according to the mission of the Association of Siamese Architects under the Royal Patronage. There are 4 principles of Itthipada that lead to success: 1) Chantha is satisfied to manage the work to achieve success in accordance with the mission 2) persistence in managing the work to the best of my ability and not giving up on obstacles 3) Chitta is prudent before implementing it; 4) Vimangsa side, consider contemplating as a guideline for the next time. The governance principles consists of 6, namely, 1) rule of law, clearly defining the scope of powers and duties in administration 2) moral principles to promote operations without discrimination 3) transparency, emphasizing that all sectors are involved. Participate in the systematic audit 4) Participation aspect, work as a team and build a network at work, 5) Responsibility It is clear, including those responsible for each job. 6) Value for money. Make the most of your limited resources. The management of the Association of Siamese Architects under the Royal Patronage has created satisfaction for the service recipients, which is a principle that can be administered for the Association. It can also prioritize operations and goals that will help the association work optimally and use its personnel as efficiently as possible.

**Keywords:** Iddhipada 4; administration; mission

## บทนำ

จากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน กระแสคลื่นการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง รวดเร็ว โดยเฉพาะเศรษฐกิจและสภาพสังคมเปลี่ยนไปสู่ การตลาดและการบริโภคนิยม ก้าวเข้าสู่ความทันสมัย สภาพสังคมมีความซับซ้อน หลากหลายมากขึ้น มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงกับระบบโทรศัพท์ โทรสารติดต่อกันทั่วโลก จากการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากองค์กรขนาดใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็ก ลดขั้นตอนการทำงาน ลดเอกสารที่ใช้ ลดจำนวนบุคลากร มีการแข่งขันขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าวิวัฒนาการทางการบริหาร (อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, 2555)

เมื่อปี พ.ศ. 2476 สถาปนิกซึ่งสำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศจำนวนหนึ่งได้ร่วมปรึกษาหารือในการดำเนินการจัดตั้งสมาคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยส่งเสริมวิชาชีพ สถาปัตยกรรมให้เจริญเป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไปและเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างสมาชิก

ด้วยกัน สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์มุ่งบำเพ็ญประโยชน์ในการสร้างสรรค์ความเจริญงอกงามทางสถาปัตยกรรม และสิ่งแวดล้อม และรักษาอารยธรรมของชาติ การศึกษาค้นคว้า การวิจัยและพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมและทันกับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย (สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2565)

พันธกิจเป็นการกำหนดทิศทางของสมาคม ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดพันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของการบริหารตามพันธกิจของสมาคมได้อย่างเป็นรูปธรรม ความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความไม่เข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของสมาคม ทำให้สมาคมไม่มีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะช่วยสมาคมทำงานได้อย่างเหมาะสมและใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพให้ดีที่สุด (ข่าวสารสมาคม, 2565)

ดังนั้นการนำพุทธธรรมอย่างหลักอิทธิบาท 4 ที่เป็นหลักธรรมแห่งความสำเร็จเข้ามาปรับและประยุกต์ใช้ให้การบริหารตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ให้บรรลุเป้าหมายด้วยดีประกอบด้วย ฉันทะ คือ มีความพอใจที่จะทำงานให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ วิริยะ คือ การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จิตตะ คือ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีการคิดค้นหาวิธีการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการบริหาร วิมังสา คือ ตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและประสิทธิผลที่ได้รับและวัดผล ประเมินผล รวมถึงการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาบูรณาการเพื่อส่งเสริมการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์

## การบริหาร

การบริหารโครงการนี้ผ่านระยะเวลาการพัฒนารูปแบบและก่อสร้าง ซึ่งการบริหารดังกล่าวต้องทีมผู้ออกแบบได้เสนอแนวทางการออกแบบต่อตัวสถาปัตยกรรมหลายทางเลือก ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของคอนกรีตเสริมเหล็ก กระจก ฯลฯ จนคณะกรรมการผู้บริหารต้องตัดสินใจใช้อิฐเป็นวัสดุก่อสร้างหลักของตัวอาคารในที่สุด ประสานความรู้สึกของผู้ใช้สถาปัตยกรรม การบริหารจัดการของการบริหารงานสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การนำ (Leading)
- 4) การควบคุม (Controlling) (รังสรรค์ ศรีประเสริฐ, 2549)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

- 1) เป็นกระบวนการของการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน
- 2) เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากร

(เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานในการบริหารจัดการการบริหารงานสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและทรัพยากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลักในการบริหารนั้นขึ้นกับองค์กรว่าจะเลือกใช้การจัดการรูปแบบใด ซึ่งมีปัจจัยหลายด้าน ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กรแนวความคิดการบริหารงาน

### การบริหารตามพันธกิจของการบริหารงานสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

#### ความหมายของพันธกิจ

พันธกิจ คือ วัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่ทำให้องค์กรต้องดำรงอยู่ พันธกิจจะเป็นข้อความที่บอกว่าองค์กรหรือบริษัทอยู่ในธุรกิจหรือทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร และมักบอกด้วยว่า องค์กรจะตอบสนองต้องการของลูกค้าอย่างไร องค์กรให้จำหน่ายสินค้าหรือบริการอย่างไร พันธกิจนี้ เป็นข้อความทั้งที่ยาวและสั้น ไม่ผิดอะไร ตัวอย่างพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ พันธกิจโดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กดดันให้องค์กรจะต้องกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Gulick & Urwick, 1973) พันธกิจที่ดีต้องประกอบด้วย

- 1) ขอบเขตที่องค์กรจะทำ (Domain)
- 2) กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customers)
- 3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร (Products or Services)
- 4) สถานที่หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ (Location)
- 5) ข้อความจะต้องสื่อสารถึงพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทาง

ในการบริหารขององค์กร (Bardo & Hartman, 1982)

พันธกิจแบ่งเป็น 2 แบบคือ

1) พันธกิจแบบแคบ (Narrow Mission) เป็นพันธกิจที่จะจำกัดขอบเขตการดำเนินงานของบริษัท บนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และตลาดสินค้า การวางพันธกิจแบบนี้จะเป็นในองค์กรขนาดเล็ก ขอบเขตการทำธุรกิจจำกัดมีข้อเสีย คือ อาจเป็นการจำกัดการเติบโตขององค์กร

2) พันธกิจแบบกว้าง (Broad Mission) เป็นพันธกิจที่ขยายขอบเขตการดำเนินงานไปสู่ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และตลาดสินค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้โอกาสที่องค์กรจะเติบโตมีสูง แต่ข้อเสียบางครั้งอาจจะกว้างเกินไปจนลูกค้าหรือแม้แต่พนักงานเกิดความสับสน (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2523)

สรุปได้ว่า พันธกิจของการบริหารงานสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ คือ เป้าหมายของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ จะต้องกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักแนวทางการดำเนินกิจกรรมที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่อมีเป้าหมายหรือหมายถึงพันธกิจที่กำหนดไว้ จะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บุคลากรกรนั้นได้ยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักอิทธิบาท 4

##### ความหมายของหลักอิทธิบาท 4

อิทธิบาท หมายถึง หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่ง กิจการนั้น ๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี 4 ข้อ (ที.ปา, (ไทย) 11/231/233.) คือ

1) ฉันทะ มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้นและทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจการหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จ ๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2) วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยันหมั่นประกอบหมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อุตุน เอาจริง ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย

3) จิตตะ เอาจิตฝึกฝน คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอย

4) วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผล และตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนเกินเลยบกพร่อง ขัดข้อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้นโดยรู้จักทดลองวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง (แสงอรุณ โปร่งธนะ, 2539)

สรุปได้ว่า การนำหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงานสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ ก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักอิทธิบาทธรรม ที่ช่วยเสริมกำลังใจและผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาคม

#### หลักธรรมาภิบาล

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลนั้นมีการนำมาใช้ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2532 โดยองค์กรระหว่างประเทศหลายองค์กรเช่นธนาคารโลก (World Bank) องค์กรสหประชาชาติ (United Nations-UN) ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank-ADB) ซึ่งเสนอถึงการพัฒนาที่ดีจะต้องมีหลักการขั้นพื้นฐานที่จะสร้างความเป็นอยู่ของคนในทุกประเทศ ทุกสังคม

ที่มีความเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจ ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในการพัฒนา ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนว่ารัฐบาลจะสามารถบริหารประเทศไปสู่เป้าหมายตามที่สัญญาไว้กับประชาชน (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2550)

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง ขบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ เริ่มจากงานในหน้าที่รับผิดชอบแต่ละคน งานที่ได้รับคำสั่งให้ทำหรืองานที่ร่วมกันทำจะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลักคือ

1) หลักนิติธรรม เคารพและปฏิบัติตามกติกา ระเบียบแบบแผน และกฎหมายต่าง ๆ โดยไม่ละเมิดกฎหมายหรือจงใจหลีกเลี่ยง หรือไม่เพราะไม่รู้ ศึกษาก่อนที่จะผิดหลักนิติธรรมหรือไม่ก่อนที่จะทำลงไป

2) หลักคุณธรรม ในหลายแง่มุม เช่น เมตตาธรรม คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขจริยธรรม ทำอะไรให้ถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอนกตัญญูตเวทีตากการรู้จักบุญคุณและคิดจะตอบแทนหรืออุปการะรู้จักละอายและเกรงกลัวบาปกรรม การมีคุณธรรมจะช่วยยกคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้นเป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป

3) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเรื่องราวในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนทุกคำถาม

4) การมีส่วนร่วม พึงระลึกไว้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของสถาบันฯ นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้วกิจกรรมอื่นที่มีผลต่อสถาบันฯ จะต้องร่วมมือกัน อะไรที่ไม่ดีต้องทักท้วง

5) ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำเอง ทำโดยกลุ่ม ทำในนามสถาบันฯ ถ้าดีอยู่แล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ถ้าผิดพลาดบกพร่องต้องช่วยกันแก้ไขไม่วางเฉย

6) ความคุ้มค่า ทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรมที่สัมผัส มองเห็นได้หรือรู้สึก คุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่าตามหลักการข้างต้นทั้ง 5 มาครบถ้วนแล้วเมื่อพิจารณาถึงหลักความคุ้มค่าแล้วไม่ผ่านก็ควรทบทวนปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อผลงานให้มากที่สุด (Agere, 2000)

สรุปได้ว่า การบริหารงานสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ตามหลักธรรมาภิบาลทำให้เห็นถึงกระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสมามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน (Equity) ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเข้าร่วมทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม

#### หลักกฤษฎีบท 4 กับการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

1) ด้านฉันทะ (ความพึงพอใจ) คือ มีความพอใจที่จะทำงานให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงานคือความสำเร็จและมีใจรักในงาน พัฒนางานอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งเพื่อให้การบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์

2) ด้านวิริยะ (ความเพียร) คือ การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และปฏิบัติงานเสร็จทันตามกำหนด

3) ด้านจิตตะ (เอาใจใส่) คือ การวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรม อย่างรอบคอบก่อนที่จะกำหนดเพื่อนำไปปฏิบัติ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีการคิดค้นหาวิธีการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์

4) ด้านวิมังสา (ความรอบคอบ) คือ พิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี-ข้อด้อยทุกครั้งเพื่อเป็นแนวรู้ต่อไป ตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและประสิทธิภาพที่ได้รับและวัดผล ประเมินผล การบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์อย่างเป็นรูปธรรม

#### หลักธรรมาภิบาล 6 กับการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ ประกอบด้วย

1) ด้านหลักนิติธรรม หมายถึง ส่งเสริม พัฒนาและติดตามการปฏิบัติตามพันธกรณีว่าด้วยการให้บริการและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและประชาชน การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่ชัดเจนการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ตามความสามารถที่กระทำได้ การออกกฎระเบียบต่าง ๆ ของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยมีการคำนึงถึงกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม

2) ด้านหลักคุณธรรม หมายถึง การสนับสนุนด้านสวัสดิการต่าง ๆ ต่อสมาชิกของสมาคม ตามที่คณะกรรมการกองทุนและที่ประชุมใหญ่สามัญหรือที่ประชุมใหญ่วิสามัญของสมาคมให้ความเห็นชอบ การส่งเสริมการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในได้รับการปฏิบัติและการรับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคการควบคุมติดตามและตรวจสอบในการให้บริการเพื่อให้เกิดความเสมอภาคเป็นธรรมและ

เท่าเทียมเพื่อเป็นการเสริมสร้างความสมัคสมานสามัคคีในหมู่มวลชนสมาชิก เพื่อดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี รวมทั้งเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบวิชาชีพของสมาชิกและต่อสังคม

3) ด้านความโปร่งใส หมายถึง ระบบการตรวจสอบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง การกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยได้รับอย่างทั่วถึง ระบบที่รับรองการตรวจสอบจากภายนอกที่เน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ องค์กรและสถาบัน ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ เพื่อพัฒนาและเผยแพร่ อุดมการณ์ บทบาท และหน้าที่ของสถาปนิก ให้วิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

4) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การกำหนดและรับรองมาตรฐาน กฎระเบียบ เกี่ยวกับวิชาชีพสถาปัตยกรรม การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกสภาสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มพร้อมทั้งนำมาปรับปรุงการบริหารงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะประสานสัมพันธ์ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานสมาชิกสภาสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบายและแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนคติร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญเกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนา

5) ด้านสำนึกรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดทิศทางและแผนตามพัฒนางานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ที่ชัดเจนรวมทั้งผู้รับผิดชอบภายในของแต่ละงานผู้บริหารได้สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องของแผนรวมขององค์กรแก่ทุกคนที่รับผิดชอบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการวางแผนสำรองในกรณีเกิดปัญหาความขัดแย้งมีระบบให้สมาชิกได้ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบการบริหารงานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

6) ด้านความคุ้มค่า หมายถึง การสำรวจความพึงพอใจของการบริหารงานอยู่อย่างสม่ำเสมอการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมผลการบริหารงานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า สมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องโดยมีการคำนึงถึงกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมสนับสนุนด้านสวัสดิการต่าง ๆ ต่อสมาชิกของสมาคม ตามที่คณะกรรมการกองทุนและที่ประชุมใหญ่สามัญหรือที่ประชุมใหญ่วิสามัญของสมาคมให้ความเห็นชอบ การส่งเสริมการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในได้รับการปฏิบัติและการรับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

## สรุป

การนำหลักพุทธธรรม อธิปไตย 4 และหลักบริหารธรรมาภิบาล 6 มาช่วยในการบริหารที่ดีตามพันธกิจของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งหลักอธิปไตย 4 นั้น เป็นธรรมที่นำมาสู่ความสำเร็จ มี 4 ประการ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ 1) ด้านฉันทะคือ บุคลากรมีความพอใจที่จะทำงานให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ 2) ด้านวิริยะ การที่บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 3) ด้านจิตตะ บุคลากรมีความเอาใจใส่อย่างรอบคอบก่อนที่จะกำหนดเพื่อนำไปปฏิบัติ 4) ด้านวิมังสา บุคลากร มีความรอบคอบ พิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี-ข้อด้อยทุกครั้งเพื่อเป็นแนวทางครั้งต่อไป และหลักบริหารธรรมาภิบาล 6 ประกอบด้วย 1) ด้านหลักนิติธรรม คือ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินงาน ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์โดยคำนึงถึงกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และเป็นธรรม 2) ด้านหลักคุณธรรม คือ ส่งเสริมการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายใน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อต่อการให้บริการอย่างเท่าเทียม 3) ด้านความโปร่งใส คือ ตรวจสอบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง กระจายข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย โดยเน้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการมีส่วนร่วม คือ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกสภาสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงการบริหารงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงาน และสมาชิกสภาสมาคมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบายอย่างอิสระ 5) ด้านสำนึกรับผิดชอบ คือ กำหนดทิศทางและแผนตามพัฒนาการของสมาคมฯ ที่ชัดเจนรวมทั้งผู้รับผิดชอบภายในของแต่ละงานผู้บริหาร สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องของแผนแก่ทุกคนที่รับผิดชอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการวางแผนสำรองในกรณีเกิดปัญหาความขัดแย้ง 6) ด้านความคุ้มค่า คือ สำนึกความพึงพอใจของการบริหารงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลการบริหารงานของสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์จะต้องสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการซึ่งถือเป็นธรรมที่สามารถบริหารให้สมาคมหรือทุกสังคม มีความเท่าเทียม มีความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตลอดจนการพัฒนา การบริหารให้ดีมีคุณภาพและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ดังนั้นหลักพุทธธรรม สามารถทำให้สมาคมเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของสมาคม ทำให้มีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยังสามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะช่วยสมาคมทำงานได้อย่างเหมาะสมและใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพให้ดีที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

- ข่าวสารสมาคม. (2565). *กิจกรรมสมาคม*. สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.tuda.or.th/index.php/tuda-news/>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี. (2550). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ศรีประเสริฐ. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2553). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2565). *ประวัติสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์*. สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://asa.or.th>
- แสงอรุณ โปรงธุระ. (2539). *พุทธศาสนา*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายเอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล. (2555). *องค์กรและการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- Agere, S. (2000). *Promoting Good Governance: Principles, Practices and Perspective*. London: Commonwealth Secretariat.
- Bardo, J. W. & Hartman, J. j. (1982). *Urban Sociology: A Systematic Introduction*. U.S.A.: F.E. Peacock Publishers, Inc.
- Gulick, L & Urwick, L. (1973). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา  
เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน\*

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT ACCORDING TO BUDDHIST TEACHING  
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT



อรรถพล เสือคำณ

Atthaphon Suekhamron

บริษัท เวิร์ด ออฟเอนเนอร์จี จำกัด

World Of Energy Co., Ltd

E-mail: tiger.2499@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรที่มั่นคง ซึ่งดำเนินการตามกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมไปถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยบูรณาการร่วมกัน คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการปฏิบัติงานที่นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง มีคุณภาพ สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการ และการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทุนมนุษย์; องค์กร; พระพุทธศาสนา

## Abstract

This academic article aimed to study the human capital development according to the Buddhist principles for sustainable development. Human resource organization is important for organizing an organization stably which is followed by strategies as a guideline to organize the staff in an organization for them to perform their duties effectively as well as to develop their ability potentially for the effectiveness and achievement of the organization by using the good governance disciplines to organize the staff' performance. It also affects the staff management as well as the whole communities to help them discover their potentials with quality for them to follow the plan effectively which results in the expertise in serving the service as well as producing products. It will lead to the sustainable development of the organization.

**Keywords:** Human Capital Development; Organization; Buddhism

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรคงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538) เมื่อพูดถึง “ทุนมนุษย์” ของสังคมไทย จะเห็นว่าพื้นฐานการพัฒนาการศึกษา-การพัฒนาคนและทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมา ผูกขาดอยู่กับรัฐราชการที่มีทั้งหน่วยงาน ทบวง กระทรวง กรม กำกับดูแล โดยใช้อำนาจระบบระเบียบราชการ กดทับกับให้ขึ้นต่อกับอำนาจรัฐราชการมากกว่าจะมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์-ศักยภาพคนให้ตอบโจทย์ความเติบโตก้าวหน้าของประเทศ ไม่ว่าในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จนถึงการปรับตัวสร้าง-พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ผลที่เกิดขึ้นกับสังคมบ้านเมืองคือ สถาบันการศึกษาไม่ว่าในระบบหรือนอกระบบ ล้วนขาดศักยภาพ-คุณภาพ ในการสร้างคน-พัฒนาการศึกษาที่สามารถตอบโจทย์ความก้าวหน้า-ความเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ การศึกษาและการพัฒนาคน-การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นอยู่ มีสถานะแข็งกระด้าง ปรับตัวยาก เกาะอยู่กับตัวชี้วัดคร่ำครึ KPI ที่หมดอายุ-ไร้สมรรถภาพอย่างรุนแรง! วิชาการที่เคลื่อนไหวใช้สอนเรียนกันอยู่ เป็นวิชาการดิบๆ แห้งๆ กระด้าง-ค้ำเกาไร้ชีวิตชีวา ไม่มีมิติที่จะเชื่อมต่อกับโลกใบใหม่ได้ การศึกษาส่วนใหญ่ ยังเป็นความเคลื่อนไหวจัดการกลุ่มความรู้ ที่ครูและสถาบันส่วนใหญ่ยังเป็นแกนที่จะ top down ยัดใส่

ผู้เรียน สร้างความเข้าใจแบบต่างๆ ให้กับเด็ก คู่ไปกับการวัด IQ และ EQ ตามแนวการทอ่งบ่น- การแสดง ความเก่งบนแผ่นกระดาษ มากกว่าที่จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ภาคปฏิบัติจริง (Salika, 2022)

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีหลักธรรมาภิบาล เพราะว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้าน บุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ใน ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงาน ในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะใน การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถ ทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ, ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มี คุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะ เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี, ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคง ให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

ดังนั้น “มนุษย์” (Human) จัดว่าเป็น “ทุน” (Capital) ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อน องค์กร ซึ่ง “มนุษย์” เป็นทุน เป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่ง กลายเป็นผลผลิต การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนนั้นเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรที่มั่นคง โดยนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

### ความหมายเกี่ยวกับทุนมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวถึง “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้ องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางองค์กร ซึ่งเป็นต้นทุนของ ความรู้อันเกิดจากการเรียน มีวุฒิการศึกษาในระดับชั้นนั้น ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

ทุนมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรอย่างหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัว มั่นเอง และมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐานจนสุดท้ายความ ต้องการบรรลุผลสำเร็จในชีวิต การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นความรอบยอด เพราะว่า HCM ไม่เพียงรวมถึง การปฏิบัติด้าน HR แต่ยังมีงานปฏิบัติอื่น ๆ และกลยุทธ์การจัดการคนที่เพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง HRM และ HCM คือทุนมนุษย์ ขยายไปเหนือหน้าที่ HR เพื่อรวบรวมกลยุทธ์ด้านคนทั้งหมดของ องค์กร ทุนมนุษย์ถูกมองเป็นเจ้าของโดยผู้ดำรงกิจและส่วนที่เหลืออยู่ขององค์กร (ดนัย เทียน

พุทธ, 2553) ทุณมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาจากมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เวลาและเงินในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุณมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเรียนรู้ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ทุณมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ (นิสตาร์ก เวชยานัน, 2551)

สรุปได้ว่า คำว่า “ทุณมนุษย์” หมายถึง ต้นทุนของความรู้อันเกิดจากการเรียนรู้ มีวุฒิการศึกษาในระดับชั้นนั้น ๆ ต้นทุนความสามารถ อันเกิดจากประสบการณ์ ตลอดจนทักษะ หรือความชำนาญของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตัวเอง โดยมนุษย์ทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำมาซึ่งทุนมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ “คน” หรือ “มนุษย์” ในยุคใหม่ที่มองคนว่าเป็นทรัพย์สิน หรือสินทรัพย์ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์การ คือการจัดหาระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์การเสียก่อน ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่าง ๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน หรือองค์การ การพิจารณามองหาบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุกๆ สถาบันหรือองค์การต่างอยากได้และอยากมีมาก ๆ

กลุ่มที่ 2 “คนดี คนไม่เก่ง” เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ถ้าให้โอกาส

กลุ่ม ที่ 3 “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์กรถึงกาลล่มสลายได้

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแน ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต (กรณีการ สุวรรณศรี, 2556)

สรุปได้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน หรือองค์กร การพิจารณามองหาบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำให้เกิด “ทุนมนุษย์” เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็น “ทุนมนุษย์” มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีความสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2545) ซึ่ง เชวว์ โรจนแสง (2544) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรม ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการธำรงรักษา (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม

กับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่มีความเหมาะสมที่สุดในอนาคต สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมักจะเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาการมีทรัพยากรมนุษย์มากเกินไปความต้องการหรือมีทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวอาจเกิดจากขาดการวางแผน ขาดการวิเคราะห์การขยายตัวของงาน และปริมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน และไม่มีการเตรียมทรัพยากรไว้ล่วงหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ปัญหานี้ในด้านคุณภาพ พบว่า การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถไม่ถึงมาตรฐานหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับการบรรจุแต่งตั้งมาแต่เดิม ตามไม่ทันและกลายเป็นผู้ที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในที่สุด รวมทั้งปัญหานี้ในการใช้ทรัพยากร มนุษย์ที่องค์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลจึงทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ เพราะไม่ได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั่นเอง

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลมาสนับสนุน เพื่อคาดคะเนแนวโน้มด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นรากฐาน ของการจัดองค์การ เช่น การสรรหา การสั่งการ การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น แผนทรัพยากร มนุษย์จึงมีบทบาทในการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากร ช่วยให้บุคลากร ทราบและเข้าใจถึงความต้องการขององค์การ สามารถกำหนดวิถีชีวิตของบุคลากรว่าเขาควรจะอยู่กับองค์การต่อไปหรือควรจะหางานใหม่ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรจุบุคลากรได้อย่างเหมาะสมบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจในงานที่ทำ นอกจากนี้แผนทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถช่วยลดจำนวนการร้องทุกข์และการลงโทษให้น้อยลงได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้อง ทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วยความรอบคอบ

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้า โดยมุ่งเน้นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่อาศัยหลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ปัญหา ดังนั้นขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องระบุถึงความสำคัญ มีความชัดเจนและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอีกด้วย สำหรับกระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนแรกที่ยูวางแผนจะต้องรวบรวม ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการจากการวางแผน โดยการพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ ในปัจจุบันและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สำหรับขั้นของการเตรียมการ ได้แก่

- 1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สถานการณ์ภายในองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์และนโยบาย

โครงการที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการด้านปริมาณ คุณสมบัติ และค่าใช้จ่าย ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นต้น ส่วนสถานการณ์ภายนอก ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม เมือง กฎหมาย เทคโนโลยี การแข่งขัน เป็นต้น

1.2 การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปได้อย่างมีทิศทาง ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนด้าน ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน

1.3 พิจารณาความสอดคล้องเป็นขั้นตอนการพิจารณาความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์ องค์กรกับเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์ หากพบว่ายังขาดความสอดคล้องกันผู้วางแผนจะต้องดำเนินการปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีความสอดคล้อง เพื่อให้การดำเนินการในขั้นตอนต่อไป สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

1.4 กำหนดสภาพการณ์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการพิจารณาถึงผลจากการวิเคราะห์ สภาพในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้ได้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้มากที่สุดของแผนเพื่อ ดำเนินการไปสู่สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.5 การกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดกรอบในการปฏิบัติให้เกิดความชัดเจน เพื่อที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยลดปัญหาหรืออุปสรรคให้เหลือน้อยที่สุด

2. ขั้นตอนกำหนดแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้วางแผนต้องกำหนดวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมและมีความชัดเจนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดแผนต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน คือ การกำหนดทางเลือก ในทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หลาย ๆ ทาง จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกแต่ละทางในด้านความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์ ทำการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลที่ คาดว่าจะได้รับ เป็นการพิจารณาถึงความคุ้มค่าที่จะเลือกดำเนินการ ส่วนการเลือกทางเลือก จะ เป็นการเลือกทางเลือกที่จะดำเนินการ ให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด จากนั้นจึงทำการกำหนดแผน เป็นขั้นตอนการ กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงฐานะของบุคลากร

3. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้อง ปฏิบัติหน้าที่ของตนไปตามที่กำหนดไว้ในแผน ความสำเร็จของแผนทรัพยากรมนุษย์จึงขึ้นอยู่กับ ความชัดเจนของแผน ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในแผนและให้ความร่วมมือ การจัดสรรทรัพยากร อย่างเพียงพอ

4. ขั้นตอนประเมินแผน เป็นขั้นตอนของการประเมินว่าแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้นั้น ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลของ การประเมินผล จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้บริหารได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการวางแผนต่อไป

การประเมินแผนจึงมีความจำเป็นต้องมีความเที่ยงตรง แม่นยำ ฉะนั้น ความเข้าใจในเรื่องที่จะประเมิน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแผนอย่างละเอียด รวมทั้ง สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ เนื่องจากความไม่เข้าใจในเรื่องดังกล่าวอาจนำไปสู่ การตีความ การประเมินผลที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นการทำความเข้าใจในด้านการประเมินผลจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

กระบวนการวางแผนการทรัพยากรมนุษย์เป็นการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การ และกลยุทธ์ของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความต้องการจากการที่องค์การได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การนอกจากนี้กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึง คุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์และจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถและพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่จะต้องหาเพิ่มเติมหรือหาทดแทนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การในอนาคตได้อีกด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2548)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทักษะที่ดี และประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

### ทฤษฎีทุนมนุษย์กับการพัฒนา

จากประวัติศาสตร์เศรษฐกิจอันยาวนาน บอกให้ทราบว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญ โดยมนุษย์เป็นผู้ใช้ทักษะและความสามารถ ทำให้เกิดเครื่องจักร สินค้า และบริการ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และยังพบว่า ปัจจัยเชิงมนุษย์เป็นแหล่งเพิ่มรายได้ส่วนบุคคล ผลผลิตของสถาบัน และรายได้ประชาชาติที่สำคัญ ในขณะที่ทฤษฎีการทำให้ทันสมัย เป็นความคิดของของนักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคม โดยเน้นที่ค่านิยมและทัศนคติของแต่ละบุคคล นักเศรษฐศาสตร์ก็ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาของตนเองขึ้นมา คือ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ซึ่งเน้นที่สมรรถนะในการผลิตของทรัพยากรมนุษย์โดยเชื่อว่า หนทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศ อยู่ที่การปรับปรุงประชากรให้ดีขึ้น ผู้ที่กล่าวถึงทุนมนุษย์เป็นคนแรก คือ Theodore Schultz ซึ่งกล่าวต่อสมาคมนักเศรษฐศาสตร์อเมริกัน ในหัวข้อเรื่อง Investment in Human Capital (การลงทุนในมนุษย์) โดยเขามีความเห็นที่ว่า ไม่ควรมองว่า การศึกษาเป็นเพียงการบริโภครูปแบบหนึ่ง แต่ควรมองว่าเป็นการลงทุนเพื่อการผลิตด้วย เพราะประชากรที่มีการศึกษา ทำให้มีกำลังแรงงานที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจาก Schultz แล้ว นักเศรษฐศาสตร์คนอื่นๆที่มีส่วนในการสร้างทฤษฎีทุนมนุษย์ขึ้นมา ได้แก่ Dennison, Becker และ Rubenson Dennison ได้เขียนหนังสือ

ชื่อ The sources of Economic Growth in the United states (แหล่งเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในสหรัฐ) ซึ่งมีอิทธิพลทำให้การลงทุนทางการศึกษากับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์มากขึ้น หนังสือเล่มนี้คู่กับผลงานของ Schultz ได้ส่งผลต่อกระหนาบต่อการกำหนดนโยบายทางการศึกษาทั่วโลก

ทฤษฎีทุนมนุษย์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การศึกษาในระบบเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปรับปรุงสมรรถนะในการผลิตของประชากรให้ดีขึ้น ประชากรที่มีการศึกษาจะเป็นประชากรที่มีความสามารถในการผลิต นักทฤษฎีทุนมนุษย์เชื่อว่า การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากปัจจัย 2 ประการต่อไปนี้ คือ

ประการที่ 1 การปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีให้สูงขึ้น เพราะเทคโนโลยีระดับสูงทำให้การผลิตเพิ่มมากขึ้น

ประการที่ 2 ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการมีทักษะและแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการผลิต

นักทฤษฎีทุนมนุษย์เชื่อว่า การลงทุนทางการศึกษาเป็นการลงทุนเพื่อผลิตภาพของมนุษย์ สำหรับปัจจัยอื่นที่ช่วยให้เกิดประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ที่อยู่อาศัย สุขภาพดี ความเป็นอยู่ดี เป็นต้น

ทฤษฎีทุนมนุษย์เหมือนกับทฤษฎีการทำให้ทันสมัยในแง่ที่ว่า กุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คือ ลักษณะของแต่ละบุคคลที่ได้รับการพัฒนาโดยอาศัยกระบวนการทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับอย่างจริงจัง เมื่อ Sobel ได้รวมเอา เศรษฐศาสตร์การศึกษา เศรษฐศาสตร์การจำแนก และเศรษฐศาสตร์ความยากไร้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐศาสตร์จุลภาค ในชื่อว่า เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถครอบคลุมทั้งในเรื่องการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการขยายโอกาสทางการศึกษา มีผลทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสของการมีรายได้และอำนาจในที่สุด (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2562)

### การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่มีผู้นำไปใช้เสมอคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการที่สำคัญ เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการสำคัญ มีดังนี้

โลกในยุคโลกาภิวัตน์กำลังเผชิญกับปัญหาภาวะโลกร้อน บทบาทของการเป็นบรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มบริษัท และกิจการธุรกิจ (Good Corporate and Corporate Social Responsibility) มีความสำคัญมากขึ้นทั้งในแง่ของการเป็นแนวคิด กลไก และเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรธุรกิจและการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลก

อย่างยั่งยืน เช่น การใช้หลักธรรมาภิบาล การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กรธุรกิจนอกจาก “มูลค่า” ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจแล้วแนวคิดดังกล่าว ยังสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทางสังคมที่เต็มไปด้วย “ความเก่ง” และ “ความดี” ความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัทและกิจการธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) มุ่งเน้นให้องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมโดยส่วนรวมเพื่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอก ในอันที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2555).

สรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา ได้แก่ 1) ก่อนปฏิบัติงาน มีการวางแผน สรรหา 2) ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงาน และ 3) หลังการปฏิบัติงาน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ

## สรุป

จากการศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ได้สรุปพอเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีดังนี้

“ทุนมนุษย์” หมายถึง ต้นทุนของความรู้อันเกิดจากการเรียน มีวุฒิการศึกษาในระดับชั้นนั้น ๆ ต้นทุนความสามารถ อันเกิดจากประสบการณ์ ตลอดจนทักษะ หรือความชำนาญของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตัวเอง โดยมนุษย์ทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำมาซึ่งทุนมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่ง “มนุษย์” (Human) จัดว่าเป็น “ทุน” (Capital) ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นประโยชน์อันอนันต์ให้กับองค์กรได้มาก และสิ่งสำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือกำลังสมองที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์ภายในอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกกันว่า “กระแสโลกาภิวัตน์” (Globalization) ต้องยอมรับว่า “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การ

พัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development) โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

### องค์ความรู้ที่ได้รับ

การศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน “หลักธรรมาภิบาล” เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้รับ มีดังนี้

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรที่มั่นคง มีแนวทางในการบริหารในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการปฏิบัติงานที่นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวม ประกอบด้วย

1) ด้านบุคลากร มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า ทำให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2) ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า

3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้า และมั่นคง ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวม เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองทำให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน ดังภาพประกอบที่ 1



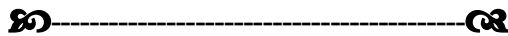
ภาพที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสอน. นครปฐม:มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เชาว์ โรจนแสง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2553). *ทุนมนุษย์จัดการให้ดีที่สุด*. กรุงเทพฯ: โครงการฮิวแมนแคปิตอล.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัทกราฟิกซิสเต็มส์ จำกัด.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- \_\_\_\_\_. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2562). *ทฤษฎีทุนมนุษย์กับการพัฒนา*. สืบค้น 1 สิงหาคม 2565, จาก [http://paisarnkr.blogspot.com/2019/07/blog-post\\_22.html](http://paisarnkr.blogspot.com/2019/07/blog-post_22.html)
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2548). *องค์การและการจัดการ*. นนทบุรี: ชวนพิมพ์.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2555). *ธรรมาภิบาล สลค*. สืบค้น 1 สิงหาคม 2565, จาก <http://www.socgg.soc.go.th/PPO.htm>
- Salika. (2022). *การพัฒนาทุนมนุษย์ ถึงเวลาที่ระบบการศึกษาต้องคิดใหม่-ทำใหม่*. สืบค้น 1 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.salika.co/2021/09/24/human-capital-revolution/>

การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานและความคุ้มครองทางสังคม  
ของผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้าน\*

STUDY OF WORKING CONDITIONS AND SOCIAL PROTECTION  
OF HOUSEKEEPER



กนกกุล เพชรอุทัย, ปุณยวีร์ หนูประกอบ

Kanokkul Phetuthai, Punyavee Nooprakob

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Suratthani Rajabhat University

E-mail: kanokkul.phe@sru.ac.th

**บทคัดย่อ**

บทความฉบับนี้เป็นบทความวิชาการผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานของผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านซึ่งเป็นแรงงานนอกระบบที่ได้รับผลกระทบจากความเหลื่อมล้ำในระบบสังคมไทยเรื่องการให้สวัสดิการหรือการคุ้มครองทางสังคมอาชีพนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะยังมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องของสภาพปัญหาการทำงาน ค่าตอบแทน สิทธิและสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ที่ยังไม่ครอบคลุม จากการศึกษาสภาพปัญหาพบว่าลูกจ้างแม่บ้านบางรายถูกละเมิดสิทธิ และเสรีภาพเรื่องต่าง ๆ ในชีวิตของการทำงาน เช่น นายจ้างนั้นดูหมิ่นดูแคลนด้วยคำพูดและท่าทาง กิริยา ต่าง ๆ เพียงเพราะกลุ่มคนที่ประกอบอาชีพเหล่านี้ถูกสังคมมองว่าเป็นอาชีพที่ไม่มีเกียรติ อีกทั้งไม่ได้รับความเป็นธรรม และไม่มีโอกาสเข้าถึงสวัสดิการ หรือการคุ้มครองทางสังคม ผู้เขียนจึงศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายถึงสภาพปัญหาการทำงานของผู้ประกอบอาชีพแม่บ้านรวมถึงข้อเรียกร้องของกลุ่มผู้ประกอบอาชีพแม่บ้านที่คาดหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจถึงสภาพการทำงานระหว่างลูกจ้างแม่บ้านและนายจ้าง เรื่องค่าตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่พวกเขาควรจะได้รับอย่างเป็นธรรมเหมือนแรงงานนอกระบบอาชีพอื่น ๆ ในสังคมไทย

**คำสำคัญ:** สภาพปัญหาการทำงาน; ความคุ้มครองทางสังคม; ลูกจ้างแม่บ้าน

## Abstract

This is an academic article with the author's objectives are to study the working conditions of housekeeping workers, who are informal workers affected by inequality in the Thai social system regarding welfare or social protection of this occupation that has not been as successful as it should be. Because there is still unfairness in terms of working conditions, compensation, rights, and welfare in various aspects that are not yet covered. From the study of the problem, it was found that some housekeepers' rights were violated, and freedom matters in the life of work. For example, employers treated them disrespectfully with their words and gestures simply because these groups of people in these occupations are perceived by society as inferior group. It is also not fair them for not having access to welfare or social protection. The author therefore studied various related research papers to explain the working conditions of housekeepers, including the demands of housekeepers who expect the relevant government agencies to understand the council. The working conditions between an employee, a housekeepers, and employers about the compensation, rights, and welfare that they should receive fairly like other informal occupation workers in Thai society.

**Keywords:** Working condition; Social protection; Housekeeper

## บทนำ

กฎหมายการจ้างงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งต่อลูกจ้างและนายจ้าง อย่างเช่น อาชีพลูกจ้างแม่บ้านที่มีทั้งคนไทยและแรงงานต่างด้าว ซึ่งการว่าจ้างที่ดีและราบรื่นนั้นควรเริ่มต้นจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่ถูกต้องจากการรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ในปี พ.ศ. 2558 ระบุว่ามียุวกจ้างแม่บ้านทำงานในบ้าน (Domestic worker) ทั่วโลกจำนวน 58 ล้านคน โดยในจำนวนนี้ 83% เป็นผู้หญิง และอีก 17% เป็นผู้ชาย ซึ่งงานลูกจ้างแม่บ้านมีลักษณะสภาพการทำงานที่ยากต่อการกำกับดูแลและติดตามตรวจสอบเนื่องจากอยู่ในสถานที่ส่วนบุคคล หลายกรณีไม่มีสัญญาจ้างที่ระบุขอบเขตประเภทงานที่รับผิดชอบ ช่วงเวลาทำงาน หรือแม้กระทั่งค่าจ้างและค่าชดเชยอื่น ๆ แม่บ้านจึงถือเป็นกลุ่มคนที่มีความเสี่ยงต่อการถูกละเมิด เอาเปรียบ และความไม่มั่นคงในการทำงาน เมื่อ ปี พ.ศ. 2554 องค์การแรงงานระหว่างประเทศ จึงได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำการทำงานของลูกจ้างแม่บ้าน เช่น ชั่วโมงทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ ค่าจ้าง การทำงานล่วงเวลา และสัญญาจ้าง ในอนุสัญญาคนทำงานรับใช้ในบ้านหรือ ILO Domestic Workers Convention (No. 189) และประกาศให้ วันที่ 16 มิ.ย. ของทุกปี เป็นวันผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านสากล (International Domestic Workers

Day) เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของคนทำงานรับใช้ในบ้าน และสิทธิต่าง ๆ ที่คนกลุ่มนี้พึงมี (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2564) และสาเหตุนี้แสดงให้เห็นถึงช่องโหว่ของกฎหมายนำมาซึ่งผลกระทบต่ออาชีพลูกจ้างแม่บ้าน

ในประเทศไทยนั้นลูกจ้างแม่บ้านได้รับการคุ้มครองภายใต้กฎกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 14 (2555) ออกตาม พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดเรื่องสิทธิที่เกี่ยวกับการทำงานของลูกจ้างแม่บ้านซึ่งกฎหมายดังกล่าวให้ความคุ้มครองทั้งลูกจ้างแม่บ้านชาวไทยและแรงงานข้ามชาติอย่างเท่าเทียม เช่น ลูกจ้างแม่บ้านมีสิทธิตามกฎหมายที่จะได้รับวันหยุดไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 1 วัน มีวันหยุดตามประเพณี ปีละไม่น้อยกว่า 13 วัน (รวมวันแรงงานแห่งชาติด้วย) ลูกจ้างที่ทำงานครบ 1 ปี มีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปี ปีละไม่เกิน 6 วันทำงาน และมีสิทธิลาป่วยตามที่ป่วยจริงได้ โดยหากลา 3 วันขึ้นไป นายจ้างสามารถขอใบรับรองแพทย์ยืนยันจากลูกจ้างได้ ซึ่งสิทธิเหล่านี้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ภายใต้อนุสัญญาฯ ฉบับที่ 189 อย่างไรก็ตาม ลูกจ้างแม่บ้านยังไม่ได้รับสิทธิที่เกี่ยวกับการทำงานอื่น ๆ ที่แรงงานทั่วไปได้รับภายใต้ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 โดยมีข้อยกเว้นสำคัญ เช่น สิทธิในการได้รับค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงานที่แน่นอน สิทธิที่จะได้รับค่าชดเชย เมื่อถูกเลิกจ้าง ลูกจ้างหญิงมีครรภ์ไม่มีสิทธิลาคลอด ไม่มีการคุ้มครองลูกจ้างหญิงที่จะไม่ถูกเลิกจ้าง ด้วยเหตุมีครรภ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ ลูกจ้างแม่บ้านหลายคนยังเข้าไม่ถึงสิทธิประกันสังคม แม้ว่าจะมีนายจ้างที่แน่นอน ซึ่งโดยหลักการแล้วควรเข้าเป็นผู้ประกันตนตามมาตรา 33 แห่ง พ.ร.บ.ประกันสังคม พ.ศ. 2533 ซึ่งจะได้สิทธิประโยชน์ประกันสังคม 9 ประเภท ได้แก่ ชราภาพ ทูพพลภาพ เสียชีวิต บาดเจ็บจากการทำงาน เจ็บป่วย คลอดบุตร รักษาพยาบาล ว่างาน และ สงเคราะห์บุตร แต่เนื่องจากมาตรา 33 ระบุให้เฉพาะลูกจ้างในสถานประกอบการเท่านั้น ทำให้ลูกจ้างแม่บ้านซึ่งมีสถานที่ทำงานเป็นบ้านพักอาศัยจึงไม่เข้าข่ายเป็นผู้ประกันตนมาตรา 33 และลูกจ้างแม่บ้านบางรายต้องเข้ามาตรา 40 ซึ่งเป็นการสมทบเงินฝ้ายเดียวแบบสมัครใจที่ให้สิทธิประโยชน์น้อยกว่าแทน หลายคนจึงเลือกที่จะไม่เป็นผู้ประกันตน ส่งผลให้ไม่ได้รับความคุ้มครองทางสังคมในหลายกรณี ยิ่งไปกว่านั้นการบังคับใช้กฎหมายเพื่อคุ้มครองคนทำงานลูกจ้างแม่บ้านยังมีช่องว่างสำคัญคือ ไม่มีการจดทะเบียนนายจ้างที่มีผู้รับใช้ในบ้านเว้นแต่จะเป็นการจ้างคนใช้ในบ้านที่เป็นแรงงานข้ามชาติ ทำให้ยากที่จะรู้ว่ามีบ้านไหนบ้างที่มีลูกจ้างแม่บ้านและกลไกการตรวจสอบกำกับดูแลของรัฐก็ยากจะเข้าไปถึงสถานที่ส่วนบุคคลอย่างบ้านเรือน (บุญวรา ฐะมโน และ ญัฐณิชา เลอพิลแบร์ต, 2564 )

ทั้งนี้ ยังมีความเหลื่อมล้ำอีกหลายประการ เช่น การถูกเอารัดเอาเปรียบจากนายจ้าง การถูกฉ้อโกงเวลาการทำงานรวมถึงการถูกละเมิดสิทธิในการทำงานทำให้กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพรู้สึกว่าตนเองไม่มีที่พึ่ง สำหรับสภาพการถูกเอารัดเอาเปรียบในการทำงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการประกอบอาชีพนี้แม้ทางออกจะมีให้ร้องเรียนต่อหน่วยงานภาครัฐที่ปกป้องสิทธิของผู้ประกอบการอาชีพนี้ก็สามารถเป็นไปได้เลย เนื่องจากกลุ่มคนที่ประกอบการอาชีพนี้ไม่กล้าที่จะมี

ปัญหากับนายจ้างของตนเองเพราะกลัวจะตกงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “**ไม่ซีกัดไม่ซุง**” จะได้ไม่คุ้มเสีย ผู้เขียนเองจึงต้องการให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการคุ้มครองทางสังคมแก่ผู้ประกอบการอาชีพแม่บ้านสร้างแนวทางคุ้มครองทางสังคมระยะยาวให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพนี้ หรือต้องการให้หน่วยงานภาครัฐหาวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจ้างงานของลูกจ้างแม่บ้านและนายจ้างเพื่อเป็นตัวกลางในการตรวจสอบและป้องกันมิให้นายจ้างละเมิดสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้างแม่บ้าน

### สภาพปัญหาการทำงานของลูกจ้างแม่บ้าน

ลูกจ้างแม่บ้านในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานหลักของผู้หญิงเป็นหลักเพราะลักษณะเป็นเนื้องานที่ติดตัวของเพศหญิงอยู่แล้วพร้อมทั้งมีฐานความเชื่อว่าเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากเหมือนอาชีพอื่น อีกทั้งไม่กำหนดอายุ และคุณสมบัติในการทำงานโดยทั่วไปแล้วการจ้างงานของอาชีพนี้เป็นแรงงานทั้งในและนอกระบบอยู่เป็นจำนวนมาก เพราะมีการว่าจ้างในรูปแบบบริษัททำความสะอาด และที่ไม่เป็นรูปแบบบริษัท (กนกกุล เพชรอุทัย, 2563) จึงทำให้ความเป็นมาตรฐานในการคุ้มครองทางสังคมอาจไม่ทั่วถึง เนื่องจากยังมีบางส่วนไม่มีประกันสังคม มาตรา 33 อาจจะไม่ทราบสิทธิและสวัสดิการที่ตนเองพึงได้รับจากนายจ้างสำหรับรูปแบบการทำงานของอาชีพแม่บ้านทำงานวันละ 8 ชั่วโมงต่อวัน และมีวันหยุดสัปดาห์ละ 1 วัน และมีวันหยุดประจำปีตามปกติทั่วไป แต่กระนั้นหากมีการทำงานติดพันในแต่ละวันที่จะต้องอยู่ทำงานของตนเองให้เสร็จบางทีนายจ้างอาจจะมีค่าล่วงเวลาการทำงานให้ แต่บางทีอาจจะไม่มีขึ้นอยู่กับขนาดความเป็นมาตรฐานขององค์กรที่แม่บ้านนั้นปฏิบัติงานประจำที่อยู่ที่นั้น สภาพปัญหาโดยส่วนใหญ่อาชีพนี้จะไม่มียุทธศาสตร์ในเรื่องของอายุ และสุขภาพ สภาพปัญหาส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการไม่ได้รับความเป็นธรรมจากนายจ้าง และการเข้าไม่ถึงสิทธิ สวัสดิการ และความคุ้มครองทางด้านสังคม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (ธัญญาลักษณ์ จิโรภาส, 2559) เรื่องสภาพการทำงานของแม่บ้านไม่สอดคล้องตามหลักการ 4 ประการของแนวคิดงานที่มีคุณค่า ประการแรกแม้ลูกจ้างแม่บ้านจะได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงานเหมือนกับอาชีพอื่น แต่ลักษณะงานมีความแตกต่างกับอาชีพอื่นในบางประเด็น เช่น เวลาพัก กล่าวคือแม่บ้านมีเวลาพักที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนกว่าจะเสร็จ นอกจากนั้นประการที่สองอาชีพแม่บ้านไม่มีการส่งเสริมศักยภาพการทำงานเหมือนอาชีพอื่น ประการที่สามสภาพการทำงานของแม่บ้านได้รับการคุ้มครองทางสังคม เช่น มีความคุ้มครอง ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานแต่ในทางปฏิบัติอาจไม่ได้ถูกนำมาใช้ทั้งหมดอันเนื่องมาจาก สภาพการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับความคุ้มครองที่มีเช่น เวลาทำงานทั่วไปไม่เกิน 8 ชั่วโมง แต่ในสภาพการทำงานจริงเนื่องจากแม่บ้านพักอยู่กับนายจ้างทำให้เวลาการทำงานไม่แน่นอนอาจมากกว่า 8 ชั่วโมง ประการที่สี่สภาพการทำงานไม่มีการส่งเสริมการเจรจาทางสังคม เนื่องจากสภาพการทำงานของแม่บ้านไม่มีการจัดหาหรือจัดสรรตัวแทน สำหรับผลการศึกษาประสบการณ์การใช้สิทธิ

ประกันสังคมของกรณีศึกษา พบว่า กรณีศึกษาส่วนใหญ่ไม่เคยใช้สิทธิประกันสังคมเพราะไม่ทราบสิทธิประกันสังคมหรือทราบแต่ไม่เข้าใจในรายละเอียดที่ถูกต้อง ส่วนการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ประกันสังคม กรณีศึกษาส่วนใหญ่ไม่เคยสิทธิประโยชน์ประกันสังคมมาก่อน (ตะวันวรรณรัตน์, 2557) เสียงเรียกร้องจากกลุ่มผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านเป็นแรงงานนอกระบบที่ขัดในประเทศไทย หลายคนพยายามพูดถึงสถานะทางอาชีพของตนว่าเป็นอาชีพที่สังคมไทยตีตราว่าไร้เกียรติ เพราะเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ เหมือนอาชีพอื่น ๆ ในสังคมไทยจะมีแต่เพียงคนจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่ให้คุณค่ากับอาชีพนี้ ผู้เขียนเองอยากจะให้ผู้ที่มีโอกาสได้อ่านบทความนี้ได้เข้าใจตัวตนและสภาพความเป็นอยู่ของผู้ประกอบอาชีพแม่บ้าน ส่วนใหญ่จากผลงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการล้วนต้องการให้ภาครัฐเพิ่มกฎหมายให้ความคุ้มครองเกี่ยวกับสภาพการทำงานของแรงงานที่มีต่างจากแรงงานในระบบ และควรมีการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ประกันสังคม ภาครัฐควรเพิ่มบุคลากรเพื่อการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้และบริการทางด้านประกันสังคมเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความเห็นว่าหลักประกันงานทุกอาชีพ ควรอยู่ภายใต้แนวคิดงานพื้นฐานที่มีคุณค่า (Decent Work) เพราะเป็นพื้นฐานงานที่มีคุณค่าซึ่งทุกอาชีพควรมี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) สิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ห้ามบังคับใช้แรงงาน คุ้มครองแรงงานเด็ก การห้ามเลือกปฏิบัติและสิทธิรวมตัวและการเจรจาต่อรองร่วม 2) ส่งเสริมศักยภาพการมีงานทำ ได้แก่ การมีงานทำที่มั่นคงต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน การเข้าถึงตลาด 3) การขยายความคุ้มครองทางสังคม ได้แก่ หลักประกันสังคม อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน การศึกษา 4) การมีผู้แทนและมีส่วนร่วม เพื่อเป็นหลักประกันในการกำหนดนโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับคนงาน (Geneva: International Labor Office Department of Communication 2547 อ้างถึงใน รัชต์ บุราทร, 2557) นอกจากนี้ (อังคณา เตชะโกเมนทร์, 2558) ยังได้อธิบายความหมายของงานที่มีคุณค่าตามนิยามที่องค์การแรงงานระหว่างประเทศได้ให้นิยามไว้ว่า งานที่มีคุณค่า หมายถึง งานที่สามารถตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของมนุษย์ได้ซึ่งความต้องการเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของมนุษย์ประกอบด้วย 1) การมีโอกาสและรายได้ 2) การมีสิทธิในด้านต่าง ๆ 3) การได้แสดงออก 4) การได้รับการยอมรับ 5) ความมั่นคงของครอบครัว 6) การได้พัฒนาตนเอง 7) การได้รับความยุติธรรม และ 8) การมีความเท่าเทียมทางเพศ อย่างไรก็ตามจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏข้างต้น ปรากฏว่ามีแรงงานกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นแรงงานแม่บ้าน ที่มาจากประเทศต่าง ๆ เช่น พม่า ลาว และกัมพูชา ที่เข้ามาแล้วประสบปัญหาตามที่เปิ่นข่าว ดังเช่น “ในบทความนิตยสารผู้จัดการ 360 องศา ฉบับเดือน ตุลาคม 2554 ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่ทำงานในอาชีพแม่บ้านส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงและได้รับความคุ้มครองทางกฎหมาย และความคุ้มครองทางสังคมน้อยมาก หรืออาจจะไม่ได้รับเลยก็ได้” ทำให้แม่บ้านส่วนใหญ่ถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง หรือการใช้แรงงานอย่างไม่เป็นธรรม ได้รับเงินเดือนน้อย ไม่มีวันหยุด บางกรณีอาจถูกทำร้ายร่างกาย ถูกล่วงละเมิดทางเพศจากนายจ้างนอก จากนี้เวลาที่มี

การตกลงกันในเรื่องของการทำงานส่วนใหญ่มักจะเป็นการพูดคุยหรือตกลงกันด้วยวาจาว่าแม่บ้านจะได้รับเงินเดือนเท่าไร มีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีอาหารและที่อยู่ให้หรือไม่และมีวันหยุดได้กี่วัน ส่วนใหญ่อาชีพแม่บ้านจะไม่มีภาระงานเหมือนอาชีพอื่น ๆ แม้ว่าในบางประเทศจะมีกฎหมายคุ้มครองผู้ที่เป็นแม่บ้านและให้มีการเซ็นสัญญาจ้างงานกับแม่บ้าน แต่ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่ก็มักเพิกเฉยต่อกฎหมายเหล่านี้เพราะเห็นว่าคนที่ทำอาชีพแม่บ้านเป็นคนที่มีการศึกษาน้อย และอาศัยอยู่ตามชนบท หรือมาจากต่างประเทศ จึงไม่ค่อยรู้กฎหมายและไม่สามารถปกป้องสิทธิของตัวเองได้

### คุณภาพชีวิตของผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านคนไทยและแรงงานต่างด้าว

สำนักข่าว Positioning Magazine (2549) กล่าวว่า “คุณภาพชีวิตที่ขาดหาย ไม่ได้รับความคุ้มครองและไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงาน” จากคำกล่าวนี้นักเขียนเชื่อไหมร้อยทั้งร้อยแม่บ้านส่วนใหญ่ที่ถูกว่าจ้างให้ทำงานไม่รู้จักหลักประกันทางสังคมในการทำงาน คำนิยามของ “**แรงงานนอกระบบ**” ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ พ.ศ. 2555-2559 จึงหมายถึง “**ผู้มีงานทำที่ไม่ได้รับความคุ้มครองและไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงาน**” โดยนิยาม “**ผู้มีงานทำ**” ว่าหมายถึง ผู้มีงานทำที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป และนิยาม “**ไม่ได้รับความคุ้มครองและไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงาน**” ว่าหมายถึงไม่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย ประกันสังคม และพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ พ.ศ. 2555-2559 ได้จัดทำตามกรอบทิศทางการพัฒนาระดับประเทศ ได้แก่ (1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 44 ที่บัญญัติว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับหลักประกันความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงานรวมทั้งหลักประกันในการดำรงชีพทั้งในระหว่างการทำงานและเมื่อพ้นสภาวะการทำงาน” (2) (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพคนและสังคมที่ให้งำลังแรงงานได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ การประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตรวมทั้งขยายหลักประกันทางสังคมให้ผู้อยู่ในเศรษฐกิจนอกระบบ (3) นโยบายรัฐบาล นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ส่งเสริมให้แรงงานนอกระบบสามารถเลือกและมีงานทำได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมกับสถานะ รวมทั้งการปรับปรุงแนวทางการขยายความคุ้มครองและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและเห็นประโยชน์ในการประกันตนของแรงงานนอกระบบ (4) แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดีให้งำลังแรงงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมแรงงานให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยส่งเสริมให้แรงงานนอกระบบ มีหลักประกันทางสังคมเพิ่มขึ้น และได้รับการประกันสังคมในรูปแบบที่เหมาะสม (5) แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ พ.ศ. 2554 ที่เน้นการขยายขอบเขตการคุ้มครอง และหลักประกันแรงงานนอกระบบ เสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาสมรรถนะ

คนทำงาน การขยายโอกาสการมีงานทำและการเพิ่มสมรรถนะการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ และ (6) แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงงานนอกระบบ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ร่วมกับ กระทรวงแรงงาน, 2554) นโยบายต่าง ๆ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพยายามแสดงจุดยืนถึงความคุ้มครองทางสังคมที่ผู้ประกอบการอาชีพแม่บ้านสมควรที่จะได้รับ เพราะเป็นแรงงานนอกระบบเหมือนอาชีพอื่นจะต้องได้รับความเป็นธรรมเช่นกันเพราะแนวโน้มการเลือกประกอบอาชีพแม่บ้านในอนาคตมีอัตราการเพิ่มที่สูงขึ้นทั้งแรงงานคนไทย และแรงงานที่เป็นต่างด้าว ในปัจจุบันนี้อาจกล่าวได้ว่าอาชีพแม่บ้านถือเป็นแหล่งอาชีพหนึ่งที่แรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยข้อมูลจากสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว พบว่า แรงงานต่างสัญชาติที่เป็นผู้รับใช้ในบ้าน ณ เดือนเมษายน พ.ศ. 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 172,038 คน (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2559) ระบบประกันสังคม

คุณภาพชีวิตแรงงานต่างด้าวเมื่อเข้ามาทำงานในประเทศไทย กัญญารัตน์ ทูสาวุธ (2562) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตแรงงานข้ามชาติกรณีศึกษาแรงงานสัญชาติพม่า เขตตำบลมหาชัย อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติสัญชาติพม่าก่อนที่จะเดินทางเข้ามา เป็นแรงงานในประเทศไทยนั้น มีคุณภาพชีวิตที่อยู่ในระดับเกณฑ์ที่ต่ำ การทำงานนั้น หางานยากมากเพราะมีคนต้องการที่จะทำงานเยอะ แต่งานที่มีให้ทำน้อยมาก รายได้ทั้งเดือนส่วนใหญ่จะอยู่ที่ 3,000 -4,000 บาท เนื่องจากปัญหาภายในประเทศส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ เมื่อได้เข้ามาทำงานในประเทศไทยแล้วคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติดีขึ้น จากเมื่อก่อนในระดับที่แรงงานข้ามชาติพึงพอใจ อีกทั้งการทำงานของแรงงานข้ามชาติในเขตมหาชัย จังหวัดสมุทรสาคร มีความเสี่ยงจากอันตรายน้อยจากการทำงานภายใต้สถานประกอบการ ทั้งในอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ทางทะเลและในด้านเกษตรกรรม ทั้งนี้ อาจพบปัญหาเล็กน้อยในสถานที่ทำงาน เช่น ปัญหาด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร การเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะการมีแรงงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานโดยนายจ้างหรือผู้ประกอบการจะใช้มาตรการ และแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว วีระ เกียบ (2560) ได้ศึกษาเรื่องสถานการณ์และความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพชีวิตของแรงงานต่างด้าวชาวขากัมพูชา ในเขตจังหวัดสระแก้ว วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัญหา และคุณภาพชีวิตของแรงงานต่างด้าวชาวขากัมพูชา พร้อมเสนอแนะแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐในไทยและกัมพูชาในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแรงงานต่างด้าวชาวขากัมพูชาให้มีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่เท่าเทียมกับแรงงานไทย ผลการศึกษา พบว่า (1) แรงงานต่างด้าวชาวขากัมพูชา ในเขตจังหวัดสระแก้ว มีความเหลื่อมล้ำระหว่างค่าจ้างและค่าครองชีพ (2) ปัญหาแรงงานต่างด้าวชาวขากัมพูชาได้รับค่าจ้างน้อยกว่าค่าแรงขั้นต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานไทยทุก ๆ ตำแหน่ง (3) สวัสดิการด้านสาธารณสุขไม่เพียงพอ สวัสดิการรักษาพยาบาลไม่ได้รับความยุติธรรมจากบริษัท และผู้หญิงชาวขากัมพูชาถูกล่อลวงให้ไปขายบริการทางเพศ ส่วนผลการศึกษาวิจัยของกาฬ เลาะห์วีโลย (2561) กล่าวว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน จึงร่วมกับองค์กรต่างๆ จัดทำจรรยาบรรณ

ในการจ้างลูกจ้างทำงานบ้าน เป็นแนวปฏิบัติตามหลักความสมัครใจ สำคัญของจรรยาบรรณได้กำหนดขอบเขตใช้กับงานบ้านที่หมายถึงงานที่ทำเพื่อครัวเรือน ไม่ว่าจะเป็นที่ครัวเรือน เช่น ซักผ้า ทำอาหาร ทำความสะอาด ดูแลบ้าน คน ทรัพย์สินและสัตว์เลี้ยงภายในบ้าน โดยงานบ้านดังกล่าวต้องไม่มีการประกอบธุรกิจรวมด้วยเนื้อหาจรรยาบรรณครอบคลุม 6 เรื่องหลัก ประกอบด้วย (1) การทำสัญญามาตรฐาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่ายมีความชัดเจนในขอบเขตของงาน (2) การตั้งครุฑที่สามารถลาไปตรวจสุขภาพ และลาคลอด (3) การส่งเสริมเรื่องสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน (4) การไม่เลือกปฏิบัติ การเคารพความเป็นส่วนตัว (5) การให้โอกาสในการพัฒนาทักษะอาชีพ และการศึกษาและ (6) การห้ามจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี นอกจากนี้ ยังมีข้อกำหนดด้วยว่าจะทำงาน 6 วัน/สัปดาห์ มีวันหยุดตามประเพณีไม่น้อยกว่า 13 วัน/ปี ส่วนวันหยุดพักผ่อนประจำปี กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 6 วัน/ปี ทำงานวันหยุดต้องจ่ายค่าจ้างไม่น้อยกว่า 1 เท่าของค่าจ้างต่อชั่วโมงสำหรับลูกจ้างรายเดือนหรือน้อยกว่า 2 เท่าของลูกจ้างรายวันลูกจ้างจะลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริงโดยได้รับค่าจ้างไม่เกินปีละ 30 วันทำงาน โดยมีใบรับรองแพทย์กรณีที่ลาป่วยตั้งแต่ 3 วันขึ้นไป นายจ้างบอกเลิกจ้างล่วงหน้าอย่างน้อย 1 งวดการจ่ายค่าจ้าง และลูกจ้างมีสิทธิได้รับใบผ่านงาน หลายประเทศมีการจัดทำจรรยาบรรณของนายจ้างที่มีลูกจ้างทำงานที่บ้าน แต่ในประเทศไทยเป็นครั้งแรกที่ริเริ่มจัดทำฉบับร่างขึ้นมาเนื่องจากการจ้างงานทำงานที่บ้าน หรือจำนวนแม่บ้านที่จ้างแรงงานต่างด้าวเพิ่มขึ้นต่อเนื่องแรงงานมักอาศัยอยู่รวมในบ้านหลังเดียวกันกับนายจ้าง ซึ่งจรรยาบรรณฉบับร่างนี้จะมีส่วนช่วยให้การทำงานในบ้านของลูกจ้างสามารถทำงานเกิดคุณค่าเป็นประโยชน์ร่วมกัน

อย่างไรก็ตามจากการร่างจรรยาบรรณที่ออกมานั้นผู้เขียนเองคิดว่ายังไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงานของแรงงานต่างด้าวในประเทศไทยเท่าที่ควรเพราะในขณะเดียวกันเองลูกจ้างนั้นก็ยิ่งเอาเปรียบนายจ้างเช่นกันในร่างจรรยาบรรณฉบับนี้ อีกทั้งเป็นเพียงการ (ร่าง) ขึ้นมาไม่มีบทบังคับในทางกฎหมาย สามารถที่จะปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้ ผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านอาจมีความสับสนอยู่บ้างเมื่อต้องเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ เพราะในกรณีที่ผู้ว่าจ้างได้ทำการว่าจ้างด้วยตนเอง การเรียกร้องสิทธิก็ต้องดำเนินการกับตัวผู้ว่าจ้างโดยตรง แต่ในกรณีที่บริษัทจัดหาลูกจ้างเพื่อไปทำงานตามสถานที่ต่าง ๆ แม่บ้านจะต้องติดต่อหรือดำเนินการกับบริษัทที่จัดหาบุคคลเนื่องจากกรณีนี้บริษัทนิติบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดส่งลูกจ้างเพื่อไปทำงานนั่นเองทำให้เห็นได้ถึงช่องว่างของกฎหมายที่ยังไม่ครอบคลุมลูกจ้างแม่บ้านชัดเจนจากการได้ประเด็นสภาพปัญหาการทำงานของลูกจ้างแม่บ้านและการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร ที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์การศึกษาสภาพการทำงานกับความคุ้มครองทางสังคมของลูกจ้างแม่บ้าน

### กฎหมายและความคุ้มครองทางสังคมกับผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านในปัจจุบัน

การคุ้มครองลูกจ้างแม่บ้านวันนี้ยังมีช่องว่าง จากงานวิจัยของธัญลักษณ์ จิโรภาส (2558) สภาพการทำงานของแม่บ้านไม่สอดคล้องตามหลัก 4 ประการของแนวคิดงานที่มีคุณค่า ประการแรกแม่บ้านจะได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงานเหมือนกับอาชีพอื่น แต่ลักษณะงานมีความแตกต่างกับอาชีพอื่นในบางประเด็น เช่น เวลาพักแม่บ้านมีเวลาพักที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนกว่าจะเสร็จ นอกจากนั้น ประการที่สองอาชีพแม่บ้านไม่มีการส่งเสริมศักยภาพการทำงาน ประการที่สามสภาพการทำงานของแม่บ้านไม่ได้รับการคุ้มครองทางสังคม เช่น มีความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ทำให้เข้าใจได้ว่าอาชีพลูกจ้างแม่บ้านมีเวลาการทำงานที่ไม่แน่นอน ทำให้ส่งผลกระทบต่อชีวิตของลูกจ้างแม่บ้าน ในปี พ.ศ. 2540 องค์กรพัฒนาเอกชนที่ดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายได้ร่วมกันก่อตั้งเป็นศูนย์ศึกษาและพัฒนาผู้รับงานไปทำที่บ้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายฯ ศึกษาและพัฒนาผู้รับงานไปทำที่บ้าน และศึกษาวิจัยประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานนอกระบบ รวมทั้งรณรงค์ให้เกิดการผลักดันกฎหมายและนโยบายคุ้มครองทางสังคมของแรงงานนอกระบบต่อมาในปีพ.ศ. 2546 ศูนย์ศูนย์ศึกษาและพัฒนาผู้รับงานไปทำที่บ้าน ได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิตามกฎหมาย ภายใต้ชื่อ มูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพ (Foundation for Labour and Employment Promotion) เว็บไซต์ของมูลนิธิระบุว่ามูลนิธิมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน 4 ข้อ ดังนี้ 1. พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดของแรงงานนอกระบบ 2. พัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายแรงงานนอกระบบ 3. เผยแพร่ความรู้เรื่องสิทธิและมาตรฐานแรงงานแก่แรงงานนอกระบบ 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคมแก่แรงงานนอกระบบ (มูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพ, ม.ป.ป.) และจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี 2555 มีจำนวนลูกจ้างทำงานบ้านทั่วประเทศกว่า 230,000 คน ขณะที่ข้อมูลจากสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน รายงานว่า ปี 2556 มีแรงงานข้ามชาติชาวพม่า กัมพูชา และลาว จดทะเบียนทำงานอาชีพลูกจ้างทำงานบ้านถึง 48,000 คน ประเมินการณว่ามีเงินหมุนเวียนจากอาชีพลูกจ้างทำงานบ้านสูงถึง 27,000 ล้านบาทต่อปี ลูกจ้างทำงานบ้านทุกคนในประเทศไทยจะได้รับการคุ้มครองเพิ่มขึ้น ตามกฎหมายกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 14 (พ.ศ.2555) มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 พ.ย.2555 ซึ่งสอดคล้องกับอนุสัญญา องค์การแรงงานระหว่างประเทศ ฉบับที่ 189 ว่าด้วยงานที่มีคุณค่าสำหรับลูกจ้างทำงานบ้าน สำคัญได้แก่ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 1 วัน มีวันหยุดตามประเพณี ปีละไม่น้อยกว่า 13 วัน มีสิทธิลาป่วยได้ตามที่ป่วยจริง โดยได้รับค่าจ้างเท่ากับอัตราค่าจ้างในวันทำงาน ต้องไม่เกิน 30 วันทำงาน การทำงานต่อปีในวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปี จะต้องได้รับค่าจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงาน กรณีที่นายจ้างให้ทำวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปี ต้องได้รับค่าตอบแทนทำงานในวันหยุด เมื่อทำงานครบ 1 ปี มีสิทธิ

หยุดพักผ่อนประจำปีได้ไม่เกิน 6 วันทำงาน ห้ามนายจ้างจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี กรณีลูกจ้างอายุต่ำกว่า 18 ปี นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่เด็กโดยตรง และห้ามนายจ้างเรียกหรือรับเงินค่าประกันจากลูกจ้างซึ่งเป็นเด็ก จากการรายงานข่าวต่าง ๆ ยังพบการความไม่เป็นธรรมที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างแม่บ้าน แม้ผลตอบแทนที่ได้คือ เงินเดือนอันน้อยนิด ชั่วโมงทำงานที่ไม่แน่นอน ไม่มีค่าล่วงเวลา ไม่มีวันหยุด ไม่มีสวัสดิการรักษาพยาบาล และไม่ถูกนับให้เป็นแรงงานในระบบตามกฎหมาย ทั้งยังโดนคุกคามเหยียดหยามนี้คือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพราะการคุ้มครองลูกจ้างแม่บ้านไม่สามารถทำให้นายจ้างเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ให้เกียรติ และมองเห็นคุณค่าของกลุ่มอาชีพนี้ได้เหมือนอาชีพอื่นในสังคม (สำนักข่าวโพสต์ทูเดย์, 2558) อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่ามีข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่ให้ความคุ้มครองทางสังคมกับผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้านตั้งแต่แรกและใช้กฎหมายตัวนี้มาจนถึงปัจจุบันได้มีวิวัฒนาการทางเรื่องสิทธิและเสรีภาพ รวมถึงการให้ความคุ้มครองทางสังคมพอจะสรุปตารางวิวัฒนาการของกฎหมายและความคุ้มครองทางสังคมกับลูกจ้างแม่บ้าน ( Time Line ) ได้ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** กฎหมายและความคุ้มครองทางสังคมกับผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้าน

| กฎหมาย                                                        | รายละเอียดการให้ความคุ้มครองลูกจ้างแม่บ้าน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ร่างกฎหมายลูกของ พ.ร.บ.ประกันสังคม<br>ลูกจ้างแม่บ้าน พ.ศ.2533 | ร่างกฎหมายลูกของ พ.ร.บ.ประกันสังคมจะไม่ให้ลูกจ้างทำงานบ้านเข้าสู่ประกันสังคมมาตรา 33 ซึ่งเป็นลูกจ้างที่มีนายจ้าง แต่จะให้เข้ามาตรา 40 หรือลูกจ้างนอกระบบอิสระที่มีสิทธิประโยชน์น้อยกว่า เพราะเจ็บป่วยยังต้องใช้บัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้รับงานไปทำที่บ้าน พ.ศ. 2533           | พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้รับงานไปทำที่บ้าน พ.ศ. 2533 เป็นกฎหมายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อวางมาตรการควบคุม กำกับดูแล และคุ้มครองผู้รับงานไปทำที่บ้านให้ได้รับการปฏิบัติจากผู้จ้างงานอย่างเป็นธรรม มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงาน และการเยียวยาผู้รับงานไปทำที่บ้าน เมื่อประสบอันตรายจากการทำงาน รวมทั้งกำหนดให้มีคณะกรรมการคุ้มครองการรับงานไปทำที่บ้านเพื่อทำหน้าที่ในการเสนอแนะ และให้ความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการคุ้มครองส่งเสริม และพัฒนาผู้รับงานไปทำที่บ้าน มาตรการพัฒนาฝีมือแรงงาน มาตรการในการป้องกันการประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือถึงแก่ความตายเนื่องจากการทำงาน และการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของผู้รับงานไปทำที่บ้าน รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการให้ความคุ้มครองผู้รับงานไปทำที่บ้านให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม |

## ตารางที่ 1 กฎหมายและความคุ้มครองทางสังคมกับผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้าน (ต่อ)

| กฎหมาย                                                              | รายละเอียดการให้ความคุ้มครองลูกจ้างแม่บ้าน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541                               | <p>1) มีข้อยกเว้นสำคัญ เช่น สิทธิในการได้รับค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงานที่แน่นอน สิทธิที่จะได้รับค่าชดเชย เมื่อถูกเลิกจ้าง ลูกจ้างหญิงมีครรภ์ไม่มีสิทธิลาคลอด ไม่มีการคุ้มครองลูกจ้างหญิงที่จะไม่ถูกเลิกจ้าง ด้วยเหตุมีครรภ์ เป็นต้น</p> <p>2) อัตราค่าจ้างขั้นต่ำนั้นจะอ้างอิงจากอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในท้องถิ่นนั้น ๆ อย่างเช่นค่าจ้างขั้นต่ำในจังหวัด ชลบุรี ภูเก็ต และระยอง คือ 330 บาท แต่ถ้าในกรุงเทพฯ ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ สมุทรสาคร ปทุมธานี จะมีค่าจ้างขั้นต่ำที่วันละ 325 บาท ซึ่งอัตราค่าแรงขั้นต่ำล่าสุดได้เริ่มมีผลบังคับใช้ทั่วประเทศเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2561</p> <p>3) กฎหมายได้มีข้อห้ามว่าห้ามจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปีเป็นลูกจ้าง หากเป็นเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปีเป็นลูกจ้างต้องแจ้งพนักงานตรวจแรงงาน และไม่ให้ลูกจ้างเด็กทำงานในระหว่าง 22.00 – 06.00 น.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ราชกิจจานุเบกษาลงประกาศกฎกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2555) แก้ไข | <p>เนื้อหาสำคัญที่กฎกระทรวงให้สิทธิแก่แรงงานลูกจ้างที่ทำงานบ้านตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 และกำหนดหน้าที่ของนายจ้างต้องปฏิบัติ คือ</p> <p>1) ให้ลูกจ้างมีวันหยุดประจำปีสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งไม่น้อยกว่า 1 วัน โดยมีระยะเวลาห่างกันไม่เกิน 6 วัน</p> <p>2) นายจ้างต้องประกาศวันหยุดตามประเพณีให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้า โดยมีวันหยุดไม่น้อยกว่า 13 วันต่อปี รวมทั้งวันแรงงานแห่งชาติ กรณีวันหยุดตามประเพณีตรงกับวันหยุดประจำปี สัปดาห์ ให้ลูกจ้างหยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณีในวันทำงานถัดไป</p> <p>3) ลูกจ้างที่ทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี มีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ไม่เกินปีละ 6 วันทำงาน</p> <p>4) ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง กรณีการลาป่วยตั้งแต่ 3 วันทำงานขึ้นไป นายจ้างอาจให้ลูกจ้างแสดงใบรับรองแพทย์ก็ได้</p> <p>5) กรณีลูกจ้างเป็นเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างโดยตรง ห้ามจ่ายให้แก่ผู้อื่น</p> <p>6) ลูกจ้างต้องได้ค่าจ้างในการทำงานวันหยุด ไม่ว่าจะเป็นวันหยุดประจำปี สัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี หรือวันหยุดพักผ่อนประจำปี</p> <p>7) ลูกจ้างได้รับค่าจ้างในวันลาป่วยเท่ากับค่าจ้างในวันทำงาน แต่ปีละไม่เกิน 30 วันทำงาน</p> |

แม้กฎกระทรวงจะออกมาคุ้มครองการทำงานของลูกจ้างที่ทำงานบ้าน แต่ยังมีอีกหลายเรื่องที่กฎกระทรวงจำกัดสิทธิลูกจ้างทำให้ไม่ได้รับการคุ้มครอง ทำให้ลูกจ้างที่ทำงานบ้านไม่ได้

รับสิทธิในการคุ้มครองแรงงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 อาทิ การคุ้มครองให้ได้รับค่าแรงตามค่าแรงขั้นต่ำ การคุ้มครองให้ทำงานไม่เกินวันละ 8 ชั่วโมง สิทธิในการลาพัก และการลาเพื่อฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถการคุ้มครองการใช้แรงงานเด็ก /การคุ้มครองการใช้แรงงานหญิง เช่น สิทธิการลาคลอดของลูกจ้างหญิงมีครรภ์ สิทธิที่จะไม่ถูกเลิกจ้างด้วยเหตุมีครรภ์อย่างไรก็ตาม กระทรวงแรงงานยังไม่มีการประชุมสัมมนาให้นายจ้างรับทราบหน้าที่ และลูกจ้างทราบสิทธิตามกฎหมายนี้แต่อย่างใด

### การให้ความคุ้มครองทางสังคมกับลูกจ้างแม่บ้านในปัจจุบัน

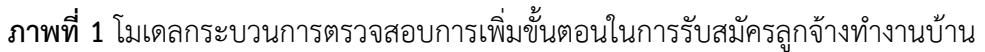
หลักการให้ความคุ้มครองทางสังคมกับลูกจ้างแม่บ้านการให้ความคุ้มครองทางสังคมกล่าวคือ คนทำงานทุกคนควรมีหลักประกันในการทำงานทั้งที่จัดหาให้โดยภาครัฐหรือภาคเอกชน ได้แก่ หลักประกันสังคม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ความคุ้มครองทางสังคมจึงควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดความทุกข์ความวิตกกังวล ความไม่มั่นคงและการกีดกัน เมื่ออาชีพแม่บ้านไม่ได้รับความเป็นธรรม และไม่ได้รับการคุ้มครองทางสังคมเทียบเท่ากับอาชีพอื่นๆจากงานวิจัยของ (ฉันทนา เจริญศักดิ์, 2549 ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความคุ้มครองแก่ลูกจ้างแม่บ้าน จากผลการศึกษาพบว่าลูกจ้างหญิงที่ประกอบอาชีพนี้มีอายุน้อยที่สุด คือ 14 ปี และสูงที่สุด คือ 40 ปี เกือบทั้งหมดมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization หรือ ILO) จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ทำให้การประชุม แรงงานระหว่างประเทศเมื่อเดือนกรกฎาคม ปี 2554 ที่เมืองเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ทางคณะกรรมการมีการประชุมกันเพื่อลงคะแนนในการผ่านอนุสัญญาให้คนที่ทำงานเป็นแม่บ้านได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายและสังคม เหมือนกับคนที่ทำงานในอาชีพอื่น ๆ อนุสัญญานี้มีจุดมุ่งหมายที่จะกำหนดมาตรฐานสากลในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของแม่บ้านมากกว่า 10 ล้านคนทั่วโลก โดยจะมีการคุ้มครองทั้งเด็ก ผู้หญิง และผู้ชายที่ทำงานเป็นแม่บ้าน ด้วยการกำหนดชั่วโมงในการทำงานในแต่ละวันว่าทำงานมากที่สุดได้กี่ชั่วโมง มีการรับรอง ว่าในแต่ละอาทิตย์แม่บ้านจะต้องมีวันหยุดเหมือนกับอาชีพอื่นๆ มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ มีการกำหนดอายุขั้นต่ำของคนที่จะทำงานเป็นแม่บ้านคือ อายุ 18 ปี เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องแรงงานเด็ก หรือถ้าหากว่ามีการจ้างงานเด็กที่อายุต่ำกว่า 18 ปี นายจ้างจะต้องอนุญาตให้เด็กไปเรียนได้ตามปกติ และแม่บ้านจะได้รับความคุ้มครอง ถ้าหากว่าถูกนายจ้างทำร้ายร่างกายหรือถูกล่วงละเมิดทางเพศ อย่างไรก็ตามมีทั้งผู้ไม่เห็นด้วยและเห็นด้วยกับอนุสัญญานี้จากประเทศอื่น ๆ แต่ก็มีตัวแทนจากกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ขอออกเสียงในครั้งนี้อย่างประเทศอังกฤษก็ให้เหตุผลว่าอนุสัญญานี้เป็นไปได้อายาก สำหรับรัฐบาลในการควบคุมดูแลยาก โดยเฉพาะในข้อตกลงที่ต้องการให้มีการควบคุมชั่วโมงในการทำงาน และในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยให้เหมือนกับอาชีพอื่น ๆ เนื่องจากอาชีพแม่บ้านจะต้องอยู่อาศัยในบ้านของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ การป้องกันเรื่องการทำ

ร้ายร่างกายและการล่วงละเมิดทางเพศนั้นเป็นเรื่องที่ยากมากหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยในทางปฏิบัติ (ศศิภัทรา ศิริวาโทม, 2554) การว่าจ้างแรงงานไทยหรือจะเป็นการหาแรงงานต่างด้าวก็ต้องว่าจ้างโดยปฏิบัติตามกฎหมายให้ถูกต้อง เพื่อให้ทั้งนายจ้างและลูกจ้างได้รับสิทธิในด้านต่างๆ อย่างเป็นธรรมและไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบกัน โดยใช้กฎหมายแรงงานเป็นสิ่งควบคุมให้มีการทำสัญญาว่าจ้างถูกต้องตามกฎหมายและหลักมนุษยธรรม

สำหรับการคุ้มครองทางสังคมแนวปฏิบัติของประเทศไทยในปัจจุบันจะต้องช่วยกันผลักดันและส่งเสริมเรื่องหลักการความคุ้มครองทางสังคมให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพแม่บ้านจากงานวิจัยของ (ตะวัน วรรณรัตน์, 2557) ได้ศึกษาถึงการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ประกันสังคมศึกษาจากผู้ประกอบการอาชีพลูกจ้างแม่บ้านจำนวน 10 คนในประเทศไทยจากผลการศึกษาพบว่า ลูกจ้างแม่บ้านจำนวน 8 คน ไม่รู้จักสิทธิสวัสดิการสังคม มีเพียงแค่ 2 คน ที่รู้จักสิทธิสวัสดิการสังคม เพราะฉะนั้นการเข้าถึงสิทธิสวัสดิการความคุ้มครองทางสังคมของอาชีพลูกจ้างแม่บ้านจึงควรทำให้เหมือนกับแรงงานนอกระบบกลุ่มอาชีพอื่น เช่น มีหลักประกันทางสุขภาพ มีสิทธิในการลา รวมไปถึงการลาคลอดบุตรสำหรับแม่บ้านผู้หญิง และความมั่นคงกับอาชีพนี้รวมถึงการชดเชยรายได้อย่างเป็นธรรมให้กลุ่มอาชีพนี้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานของภาครัฐ หรือ องค์กรกลางที่จะเข้าถึงกระบวนการตรวจสอบสัญญาระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีองค์กรดังกล่าวทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

### องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการอาชีพลูกจ้างแม่บ้านยังขาดโอกาสในการเข้าถึงสวัสดิการจากรัฐในสังคมไทยของกลุ่มอาชีพแม่บ้านยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรตามหลักพื้นฐานคุณค่าชีวิตของการทำงาน 4 ประการ คือ หลักประกันสังคม อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน คุ้มครองทางสังคม หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจถึงสภาพปัญหาการทำงานของแรงงานนอกระบบกลุ่มนี้ให้ได้รับความเป็นธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของความไม่เป็นธรรมในเรื่องของสัญญาจ้างระหว่างนายจ้างและผู้ประกอบการอาชีพลูกจ้างแม่บ้านยังไม่มีหน่วยงานเข้ามาช่วยเหลือ ตรวจสอบให้ชัดเจนจึงทำให้นายจ้างมีช่องทางในการเอาเปรียบลูกจ้างแม่บ้านอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากสภาพการทำงานของแม่บ้านในทางปฏิบัติแตกต่างจากกฎหมายคุ้มครองแรงงานซึ่งกฎหมาย คุ้มครองแรงงานเป็นกฎหมายที่ใช้คุ้มครองแรงงานทั่วไป ควรมีการจัดอบรมให้แก่ลูกจ้างแม่บ้านและนายจ้างเข้าฟังสิทธิประโยชน์พร้อมกัน อาจจะมีบททดสอบให้ทำ เพื่อให้ลูกจ้างแม่บ้านและนายจ้างเข้าใจเรื่องความคุ้มครองทางสังคมมากขึ้นอีกทั้งการขึ้นทะเบียนจ้างที่ถูกกฎหมายหากไม่ถูกจะต้องมีบทลงโทษที่ชัดเจนหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเรื่องนี้จะต้องเข้ามาดูแลและจากข้อสรุปผู้เขียนจึงนำมาสรุปแบบโมเดลกระบวนการตรวจสอบการเพิ่มขึ้นตอนในการรับสมัครลูกจ้างทำงานบ้านเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับนายจ้างและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สนใจนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้



การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานและความคุ้มครองทางสังคมของผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้าน สิ่งแรกที่คุณเขียนและอยากร่วมเรียกร้องให้สังคมตระหนักถึงความเท่าเทียมกันในเรื่องของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โอกาสในการเข้าถึงสวัสดิการจากรัฐในสังคมไทยของกลุ่มอาชีพแม่บ้านที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรตามหลักพื้นฐานคุณค่าชีวิตของการทำงาน (1) สิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ห้ามบังคับใช้แรงงาน คุ้มครองแรงงานเด็ก การห้ามเลือกปฏิบัติและสิทธิรวมตัวและการเจรจาต่อรองร่วม (2) ส่งเสริมศักยภาพการมีงานทำ ได้แก่ การมีงานทำที่มั่นคงต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานการเข้าถึงตลาด (3) การขยายความคุ้มครองทางสังคม ได้แก่ หลักประกันสังคม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานการศึกษา (4) การมีผู้แทนและมีส่วนร่วมเพื่อเป็นหลักประกันในการกำหนดนโยบาย หรือกฎเกณฑ์ ที่สอดคล้องกับคนงานผู้ประกอบอาชีพแม่บ้านทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ล้วนมีความต้องการเรื่องคุณภาพชีวิตที่ดี พื้นฐานของการทำงานที่ดีเพื่อที่จะทำให้อาชีพแม่บ้านอยู่อย่างมีศักดิ์ศรีมีเกียรติ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ผู้ที่เรียกร้องจึงควรผลักดันการคุ้มครองอาชีพแม่บ้านให้ได้รับสิทธิ และสวัสดิการ เข้าถึงการคุ้มครองทางสังคมเหมือนกลุ่มอาชีพแรงงานในระบบ โดยเน้นระบบสวัสดิการความคุ้มครองทางสังคมมีการกระตุ้นให้ลูกจ้าง

แม่บ้านทราบข้อมูลและข้อกฎหมายที่จำเป็น จึงมีความพยายามให้ผู้ส่วนเกี่ยวข้องเข้าเข้ามามองประเด็นเหล่านี้มากขึ้น สำหรับประเทศไทยปัจจุบันลูกจ้างแม่บ้านได้รับการคุ้มครองจากกฎกระทรวงฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2555) สหพันธ์ลูกจ้างทำงานบ้านนานาชาติ (International Domestic Workers Federation) ร่วมกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organisation – ILO) ออกแบบสัญญาจ้างมาตรฐานสำหรับงานบ้านในประเทศไทยขึ้นมาแต่วิธีการประกันสิทธิแบบนี้ยังไม่แพร่หลายนักเนื่องจากไม่มีอำนาจต่อรองเพียงพอ หากเรียกร้องมากก็มีความเสี่ยงที่จะถูกเลิกจ้างถูกเลิกจ้าง ปัจจุบันมีเพียงไม่กี่คนที่ได้เซ็นสัญญาฉบับนี้ ที่ครอบคลุมทั้งเรื่องสิทธิวันหยุด การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม การนับวันจ่ายค่าจ้างเหมือนกันแรงงานประเภทอื่น ๆ ยังต้องมีการอธิบายกันให้เข้าใจกันมากกว่านี้และต้องประสานให้เกิดความเข้าใจตรงกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรสวัสดิการด้านการประกันสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในกลุ่มผู้ประกอบอาชีพแม่บ้าน เพื่อยืนยันเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพชีวิตของแรงงานนอกระบบกลุ่มผู้ประกอบอาชีพลูกจ้างแม่บ้าน ซึ่งทำให้นายจ้างต้องตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตของลูกจ้างแม่บ้าน บทความนี้จะมุ่งสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ประกอบอาชีพแม่บ้าน และนายจ้าง และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริม ปกป้องแรงงานนอกระบบทั้งชาวไทยและชาวต่างด้าว ผ่านสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มผู้ประกอบอาชีพแม่บ้าน ควรมีการเพิ่มในส่วนของการคุ้มครองทางกฎหมายในเรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงานเพราะตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2551 อาจไม่ตรงกับสภาพการทำงานของลูกจ้างแม่บ้าน

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายปฏิบัติ

- 1) หน่วยงานภาครัฐควรเพิ่มบุคลากร พร้อมจัดสรรบุคลากรเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ความรู้และบริการทางด้านประกันสังคมเพิ่มมากขึ้น
- 2) ควรเพิ่มความคุ้มครองทางสังคมเกี่ยวกับสภาพการทำงานของลูกจ้างแม่บ้านในปัจจุบันเพราะเรื่องสภาพการทำงานที่ไม่ตรงหรือไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2551 เพื่อให้แรงงานลูกจ้างแม่บ้านได้รับความคุ้มครองมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กนกกุล เพชรอุทัย. (2563). การสร้างตัวตนของผู้ประกอบอาชีพแม่บ้าน : กรณีศึกษาแม่บ้านในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งของจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารพัฒนาสังคม, 22(2), 147 –161.
- กัญญารัตน์ ทูสาวุธ. (2562). คุณภาพชีวิตแรงงานข้ามชาติกรณีศึกษาแรงงานสัญชาติพม่า เขตตำบลมหาชัย อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- กาฬ เลหาหะวโวลย. (2561). *คຸ່ມมื่อจ้างแม่บ้านต่างด้าว*. สืบค้น 10 มีนาคม 2565. จาก <https://bit.ly/2Qu38II>.
- ฉันทนา เจริญศักดิ์. (2549). *แนวทางการให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างหญิงทำงานบ้าน*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตะวัน วรณรัตน์. (2557). *การศึกษาแรงงานนอกระบบในประเทศไทย*. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 34(3), 119-150.
- พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533. (2533, 1 กันยายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 107 ตอนที่ 161 ก ตอนพิเศษ. หน้า 47.
- พระราชบัญญัติประกันสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537. (2537, 30 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 111 ตอนที่ 63 ก. หน้า 3 – 15.
- พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้รับงานไปทำที่บ้าน พ.ศ. 2533. (2533, 16 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 127 ตอนที่ 70 ก. หน้า 1 - 16.
- วีระ เกียบ. (2560). *ได้ศึกษาเรื่องสถานการณ์และความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพชีวิตของแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชา ในเขตจังหวัดสระแก้ว*. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย. สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(2), 189-204.
- บุญวรา สมะโน และ ณัฐธณิชา เลอพิลเบิร์ต. (2564). *‘คนทำงานรับใช้ในบ้าน’ สิทธิแรงงานที่ยังไม่เท่าเทียม*. สืบค้น 13 เมษายน 2565, จาก <https://tdri.or.th/2019/06/domestic-worker/>.
- ธัญญาลักษณ์ จิโรภาส. (2558). *สภาพการทำงานและประสบการณ์การใช้สิทธิประกันสังคมของแรงงานต่างสัญชาติถูกกฎหมายที่ประกอบอาชีพแม่บ้าน* (สารนิพนธ์หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัชต์ บุราทร. (2557). *อนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศ ฉบับที่ 189 ว่าด้วยงานที่มีคุณค่าสำหรับคนงานทำงานบ้าน: ศึกษาความเหมาะสมและผลกระทบทางกฎหมาย ในการที่ประเทศไทยจะให้สัตยาบัน* (วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพ. (ม.ป.ป.). *แรงงานนอกระบบคือใคร*. สืบค้น 22 มีนาคม 2565, จาก <http://gg.gg/orry2>.
- ศศิภัทรา ศิริวาโทม. (2554). *แม่บ้านเฮ! เมื่อได้รับการคุ้มครอง*. นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา. สืบค้น 22 มีนาคม 2565, จาก <https://bit.ly/3axQ8HU>.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2564). *‘คนทำงานรับใช้ในบ้าน’ สิทธิแรงงานที่ยังไม่เท่าเทียม*. สืบค้น 22 มีนาคม 2565, จาก <https://tdri.or.th/2019/06/domestic-worker/>.

- สำนักข่าว Positioning Magazine. (2549). แรงงานนอกระบบ : คุณภาพชีวิตที่ยังขาดหาย. สืบค้น 22 มีนาคม 2565, จาก <https://positioningmag.com/28723>.
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2559). กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว. สืบค้น 22 มีนาคม 2565, จาก <https://bit.ly/3cCXehg>.
- อังคณา เตชะโกเมนทร์. (2558). สืบค้น 22 มีนาคม 2565, จาก [http://ils.labour.go.th/attachments/094\\_Labour%20Standard.pdf](http://ils.labour.go.th/attachments/094_Labour%20Standard.pdf)
- International Labour Office. *Fundamental Rights at Work and International labour Standards*. Geneva: International Labour Office, 2003.

**ภาคผนวก**

## คำแนะนำสำหรับผู้แต่ง

### รูปแบบเอกสารอ้างอิงวารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหารคน

เอกสารที่นำมาใช้ในการอ้างอิงบทความ ควรมีที่มาจากแหล่งตีพิมพ์ที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือสามารถสืบค้นได้ เช่น หนังสือ วารสาร หรืองานวิจัย เป็นต้น ผู้เขียนบทความจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการอ้างอิง เพื่อป้องกันความล่าช้าในการตีพิมพ์บทความ เนื่องจากบทความที่มีการอ้างอิงไม่ถูกต้อง จะไม่ได้รับการส่งต่อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาจนกว่าการอ้างอิงเอกสารจะได้รับการแก้ไขให้สมบูรณ์

### การอ้างอิงในเนื้อหาบทความ

รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม - ปี ตามรูปแบบของ American Psychological Association (APA) โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การอ้างอิงต้นเนื้อความ ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยระบุชื่อ-นามสกุล ตามด้วย วงเล็บเปิด-ปิด แล้วระบุปีที่ตีพิมพ์ เช่น ...สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎา แซ่หลี่ (2562) เป็นต้น

2. การอ้างอิงท้ายเนื้อความ ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้ วงเล็บ เปิด-ปิด แล้วระบุชื่อ-นามสกุลของผู้เขียนและปีที่ตีพิมพ์ กำกับท้ายเนื้อความที่ได้อ้างอิง ดังนี้

#### อ้างอิงจากเอกสารภาษาไทย

1) พระไตรปิฎกและอรรถกถา พระไตรปิฎกและอรรถกถาให้อ้างชื่อคัมภีร์/เล่มที่/ข้อที่/เลขหน้า มาด้วย ตัวอย่างเช่น

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย จักร 4 ประการนี้ เป็นเครื่องเป็นไปแก่มนุษย์และเทวดาผู้ประกอบเป็นเครื่องที่มนุษย์และเทวดาประกอบแล้ว ย่อมถึงความเป็นผู้ใหญ่และความไพบลอยในภคะทั้งหลายต่อกาลไม่นานนัก” (อง.จตุกก. 21/31/37) เป็นต้น

2) ผู้แต่งหนึ่งราย ให้อ้างชื่อผู้แต่งแล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, 2560)

3) ผู้แต่งสองราย ให้อ้างชื่อของผู้แต่งทั้งสองรายโดยใช้คำว่า “และ” ในการเชื่อมผู้เขียนทั้งสองแล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ เช่น (พระมหาสุนันท์ สุนนโท และเกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, 2560)

4) ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างชื่อของผู้แต่งรายแรกแล้วเพิ่มคำว่า “และคณะ” แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (จิตวิทย์ หมั่นมีและคณะ, 2560)

5) กรณีที่เนื้อความเป็นเรื่องเดียวกันหรือผลการวิจัยเหมือนกัน แต่มีผู้อ้างอิงหลายคนให้ใช้รายการอ้างอิงที่ใกล้เคียงปัจจุบันมากที่สุด

### อ้างอิงจากเอกสารภาษาอังกฤษ

1) ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่ง ตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ เช่น (Keown, 2010)

2) ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งทั้งสองราย โดยใช้เครื่องหมายแอนด์ (&) คั่นกลางระหว่างนามสกุลของผู้แต่งทั้งสอง แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ เช่น (Hersey & Blanchard, 2010)

3) ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งรายแรกตามด้วย et al. ตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ (Kaiser et al., 2010)

เอกสารอ้างอิงที่ใช้อ้างอิงในเนื้อหาบทความ จะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุกรายการ

### เอกสารอ้างอิงท้ายเล่ม

(1) พระไตรปิฎก อรรถกถา ทุกเล่มให้อ้างอิงท้ายเล่มด้วยรูปแบบเดียวกันดังนี้  
ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อพระไตรปิฎก อรรถกถา.// สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.  
\_\_\_\_\_. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

(2) หนังสือ  
ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อหนังสือ.// (ครั้งที่พิมพ์).// สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.  
พระมหาสุทนต์ อากาศโร. (2548). เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์ ไทย ออฟเซต.  
James, C. (2013). *Office markets & public policy*. Chichester, West Sussex: Wiley.

(3) บทความในหนังสือ  
ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อบทความ.// ใน ชื่อบรรณาธิการ(บรรณาธิการ).// ชื่อเรื่อง.// (เลขหน้าที่อ้าง).// สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.  
พระสุกิจ จุจฺฉินโณ. (2559). การสร้างความคิดนามธรรมในวัฒนธรรมไทย. ใน ปวิตร ว่องวิระ, ทัศนวิทย์ และวิวิทย์ของการวิจัยวัฒนธรรม. (น. 112). กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.

(4) บทความในวารสาร  
ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อบทความ.// ชื่อวารสาร, // ปีที่(ฉบับที่), // เลขหน้าแรกที่ตีพิมพ์-เลขหน้าสุดท้ายที่ตีพิมพ์.  
ธิดาวิภา หนัมนี่. (2557). การวางแผนและการติดต่อประสานงานเชิงพุทธ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 3(1), 25-31.

### (5) บทความในสารานุกรม

ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อบทความ.// ใน/ชื่อสารานุกรม// (เล่มที่อ้าง, หน้า เลขหน้าที่อ้าง).

วุฒิชัย มุลศิลป์. (2549). กฎหมายตราสามดวง. ใน สารานุกรมประวัติศาสตร์ไทย (เล่ม 1, อักษร ก, น. 12-16).

### (6) หนังสือพิมพ์

ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์, วันที่/เดือน).// ชื่อบทความ.// ชื่อหนังสือพิมพ์, // เลขหน้า.

สุชาติ เผือกสกนธ์. (2549, 9 มิถุนายน). ประชญาเศรษฐกิจพอเพียง. ผู้จัดการรายวัน, น. 13.

### (7) สารนิพนธ์, วิทยานิพนธ์, ดุษฎีนิพนธ์

ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อวิทยานิพนธ์// (ระดับวิทยานิพนธ์ สาขาวิชา).// สถานที่พิมพ์:// สำนักพิมพ์.

พระปลัดสมพงษ์ กวีวิโส (हररररर). (2558). รูปแบบการบริหารจัดการวัดเพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

### (8) รายงานการวิจัย

ผู้แต่ง.// (ปีที่พิมพ์).// ชื่อเรื่อง.// (รายงานผลการวิจัย).// สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

พระมหากษฏา กิตติโสภโณ. (2562). รูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับวัยรุ่นไทยยุคใหม่ตามหลักพุทธธรรม ผ่านกลไกการขับเคลื่อนโครงการคลินิกคุณธรรมของพระธรรมวิทยากร (รายงานผลการวิจัย). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

### (9) สัมภาษณ์

ชื่อผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์.// (ปีที่สัมภาษณ์, วัน เดือน).// ตำแหน่ง.// [บทสัมภาษณ์].

พระปลัดระพิน พุทธิสารโ. (2559, 5 กุมภาพันธ์). อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [บทสัมภาษณ์].

### (10) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้แต่ง.// (ปีที่เผยแพร่).// ชื่อเรื่อง.// สืบค้น วัน เดือน ปี, // จาก/แหล่งที่มาของข้อมูล.

ธรรมะไทย. (2560). พระพุทธศาสนาในประเทศไทย. สืบค้น 20 มีนาคม 2560, จาก <http://www.dhammathai.org/thailand/thailand.php>

Buddhism Meditation Triratna Find us Community. (2017). Who Was The Buddha?. Retrieved March 20, 2017, from <https://thebuddhistcentre.com/text/who-was-buddha>

**(11) ราชกิจจานุเบกษา**

ชื่อเรื่อง.//(พ.ศ.,วันที่ เดือนที่ประกาศ).//ราชกิจจานุเบกษา.//เล่ม ตอน.//หน้า.

ข้อกำหนดกรมตำรวจ เรื่อง กำหนดชื่อและประเภทของวัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาทและ  
ประเภทของรถที่ใช้เจ้าพนักงานมีอำนาจตรวจสอบผู้ขับขี่. (2537, 13 กรกฎาคม).  
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 111 ตอนพิเศษ 30 ง. หน้า 31.

**(12) หนังสือพิมพ์**

ผู้แต่ง.//(ปีพิมพ์, วัน เดือน).//ชื่อบทความ.//ชื่อหนังสือพิมพ์.//น. หรือ p. หรือ pp.  
เลขหน้า.

ไทยรัฐ. (2548, 19 เมษายน). เขียวพระสอนศีลธรรม. ไทยรัฐ. น. 3.

ตัวอย่างการเตรียมต้นฉบับบทความวิจัย (8-15 หน้า)

ชื่อบทความ (ไทย) (20 pt)

ชื่อบทความ (อังกฤษ) (16 pt) (ตัวพิมพ์ใหญ่ทั้งหมด)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (ไทย) (16 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (ไทย) (16 pt)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (16 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (อังกฤษ) (16 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียนหลัก (ไทย) (16 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (16 pt)

E-mail:

บทคัดย่อ (16 pt) (ไม่เกิน 250 คำ)

(16 pt) บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

ประเภทของการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า

.....

.....

.....

.....

.....

คำสำคัญ: 3-5 คำ (16 pt) เช่น พระพุทธศาสนา; การบริหารจัดการเชิงพุทธ; นวัตกรรม

Abstract (16 pt) (แปลตามภาษาไทย)

(16 pt) ให้ตรงตามบทคัดย่อภาษาไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Keywords: 3-5 words (16 pt) such as: Buddhism; Buddhist Management; Innovation

บทนำ (16 pt) (ไม่ควรเกิน 4 ย่อหน้า และเขียนให้ครอบคลุมทุกประเด็น)

(16 pt) กล่าวถึงความเป็นมาของเรื่องที่ทำกรวิจัยครั้งนี้ ว่ามีความเป็นมาอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งอ้างอิงที่มาของข้อมูลนั้นอย่างถูกต้อง

.....

.....

.....

(16 pt) กล่าวถึงปัญหาที่นำมาสู่การวิจัย ให้ตรงประเด็นกับเรื่องที่วิจัยและเชื่อมโยงกับพื้นที่วิจัย ปัญหานั้นเป็นปัญหาที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและต้องการได้รับการแก้ไข นำเสนอผลงานวิจัยที่ผู้อื่นได้เคยศึกษาไว้แล้ว พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล

.....

.....

.....

(16 pt) ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้และหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล

.....

.....

.....

(16 pt) สรุปเพื่อเชื่อมโยงไปสู่คำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์การวิจัย (16 pt)

1. .... (16 pt)
2. .... (16 pt)
3. .... (16 pt)

### วิธีดำเนินการวิจัย (16 pt)

(16 pt) เขียนให้ครอบคลุม 5 หัวข้อ ได้แก่ 1. รูปแบบของการวิจัย, 2. ประชากร, กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ), 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ), 5. การวิเคราะห์ข้อมูล (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....

.....

.....

.....

.....

### ผลการวิจัย (16 pt) (เขียนให้ครบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้)

(16 pt) ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ทุกข้อ.....

.....

.....

.....

.....



ภาพที่ 1 (ชื่อภาพ) (ถ้ามี)

คำอธิบายภาพ.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางที่ 1 (ชื่อตาราง) (ถ้ามี)

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

คำอธิบายตาราง

อภิปรายผลการวิจัย (16 pt)

(16 pt) อภิปรายผลการวิจัยที่พบตามวัตถุประสงค์ (ค้นพบอะไร สะท้อนให้เห็นถึงอะไร สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของใคร พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

องค์ความรู้จากการวิจัย (16 pt)

(16 pt) ระบุองค์ความรู้ที่ค้นพบจากการวิจัยหรือสังเคราะห์ออกมาในรูปแบบโมเดล พร้อมคำอธิบายรูปแบบ/โครงสร้างของโมเดล และโมเดลมีที่มาจากฐานคิดของแนวคิดหรือทฤษฎีใดอย่างกระชับ เข้าใจง่าย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ข้อเสนอแนะ (16 pt)

(16 pt) นำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย อาทิเช่น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และหรือข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เป็นต้น.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### เอกสารอ้างอิง (16 pt)

(16 pt).....รูปแบบการอ้างอิงท้ายเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม-ปี ตามรูปแบบ American Psychological Association (APA) จำนวนการอ้างอิงในเนื้อหาและท้ายเรื่องต้องตรงกัน.....

จิตวุฒิ หมั่นมี. (2557). การวางแผนและการติดต่อประสานงานเชิงพุทธ. วารสารสหวิทยาการ นวัตกรรมปริทรรศน์, 3(1), 25-31.

พระมหาสุทิตย์ อาภากร. (2548). เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์ ไทย ออฟเซต.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วุฒิชัย มุลศิลป์. (2549). กฎหมายตราสามดวง. ใน สารานุกรมประวัติศาสตร์ไทย (เล่ม 1, อักษร ก, น. 12-16).

สุชาติ เพือกสกนธ์. (2549, 9 มิถุนายน). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. ผู้จัดการรายวัน, น. 13.

James, C. (2013). *Office markets & public policy*. Chichester, West Sussex: Wiley.

## Sample of Original Research Article Preparation

**NAME OF RESEARCH ARTICLE (ENGLISH) (20 pt)**

**Name of Research Article (Thai) (16 pt)**

**Name and Last name of main author, co-authors (English) (16 pt)**

**Name and Last name of main author, co-authors (Thai) (16 pt)**

**Affiliation of the main author (English) (16 pt)**

**Affiliation of the main author (Thai) (16 pt)**

**E-mail:**

**Abstract (16 pt) (Not more than 250 words)**

(16 pt) Objectives of this research were: 1.....  
2..... and 3..... Populations and sample, research tools, Data collection,  
Data analysis, Statistics used for data analysis, Findings were as follows: ( present  
only the most interesting research findings).....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Keywords:** 3-5 words (16 pt) such as Buddhism, Buddhist Management, Innovation

**Abstract (Thai) (16 pt) (Not more than 300 words)**

(16 pt) consistent with Thai abstract.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Keywords:** (Thai)

**Introduction (16 pt) (should not be more than 4 paragraphs)**

(16 pt) mention background of the research topic with brief history as how the topic develops with correct references.....

.....

.....

.....

(16 pt) mention problems leading to research directly to the point of the research and relate the matter to locations in which research is conducted on the common problems generally accepted and want them to be solved.....

.....

.....

.....

(16 pt) Review related at least 2 concepts and theories to be used as guideline for the research and/or theories related to the research topic with correct references of data sources.....

.....

.....

.....

(16 pt) Conclude to connect the matters to research questions and objectives of the research.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Research Objectives (16 pt)**

- 1..... (16 pt)
- 2..... (16 pt)
- 3..... (16 pt)

## Methodology (16 pt)

(1.6. pt) Write to cover 5 sub-headlines: Research design, Populations and Samples and Key Informants, Research Instrument (quantitative and qualitative), Data Collection, (quantitative and qualitative) Data analysis (quantitative and qualitative), Statistics used to analyzed the data.

---

---

---

---

---

---

Results (16 pt) (Present to cover all set objectives)

(16 pt) results of the research answer all objectives

[illegible]



**Figure 1:** (Name of the figure, if any))

**Source:** mention the name of the source

Figure captions

.....

.....

.....

.....

.....

**Table 1** (Name of table, if any)



Table explanation

.....

.....

.....

### Discussion (16 pt)

(16 pt) Discuss the research findings according to the research objectives (what is discovered? what is reflected? Is it related to at least two topics of the reviewed research works in chapter 2. Discuss them all with references of data sources.....

---

---

---

---

---

---

---

### Body of knowledge (16 pt)

(16 pt) Point out the body of knowledge or achievement from the research work. Synthesize the knowledge in form of a model/ Model structure that is concise and easy to understand.....

---

---

---

---

---

---

---

### Recommendations (16 pt)

(16 pt) Summarize all research findings in brief, concise and to the point with recommendations derived from the research work as to use the research results and recommendation for further research.....

---

---

---

---

---

---

---

### References (16 pt)

(1.6 pt) Format of reference is name-year as of American Psychological Associate (APA) References in contents and at the end must be consistent.

[illegible]

ตัวอย่างการเตรียมต้นฉบับบทความวิชาการ (8-15 หน้า)

ชื่อบทความ (ไทย) (20 pt)

ชื่อบทความ (อังกฤษ) (16 pt) (ตัวพิมพ์ใหญ่ทั้งหมด)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (ไทย) (16 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (ไทย) (16 pt)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (16 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (อังกฤษ) (16 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียนหลัก (ไทย) (16 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (16 pt)

E-mail:

บทคัดย่อ (16 pt) (ไม่เกิน 250 คำ)

(16 pt)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำสำคัญ: 3-5 คำ (16 pt) เช่น พระพุทธศาสนา; การบริหารจัดการเชิงพุทธ; นวัตกรรม

Abstract (16 pt) (แปลตามภาษาไทย)

(16 pt) ให้ตรงตามบทคัดย่อภาษาไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Keywords: 3-5 words (16 pt) such as: Buddhism; Buddhist Management; Innovation

บทนำ (16 pt)

(16.pt) เขียนบททวนแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาเป็นฐานคิดในวิพากษ์ประเด็นต่างๆใน  
การเขียนบทความวิชาการ.....

[illegible]

เนื้อหา (16 pt)

(16 pt)



ภาพที่ 1 (ชื่อภาพ) (ถ้ามี)

คำอธิบายภาพ

ตารางที่ 1 (ชื่อตาราง) (ถ้ามี)

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

คำอธิบายตาราง

សរុប (16 pt)

(16 pt).

เอกสารอ้างอิง (16 pt)

(16 pt).....รูปแบบการอ้างอิงท้ายเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม-ปี ตามรูปแบบ American Psychological Association (APA) จำนวนการอ้างอิงในเนื้อหาและท้ายเรื่องต้องตรงกัน.....

## Sample of Original Academic Article Preparation

**NAME OF ACADEMIC ARTICLE (ENGLISH) (20 pt)**

**Name of Academic Article (Thai) (16 pt)**

**Name and Last name of main author, co-authors (English) (16 pt)**

**Name and Last name of main author, co-authors (Thai) (16 pt)**

**Affiliation of the main author (English) (16 pt)**

**Affiliation of the main author (Thai) (16 pt)**

**E-mail:**

**Abstract (16 pt) (Not more than 250 words)**

(16 pt)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Keywords:** 3-5 words (16 pt) such as Buddhism, Buddhist Management, Innovation

**Abstract (Thai) (16 pt) (Not more than 300 words)**

(16 pt) consistent with Thai abstract

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Keywords:** (Thai)

## Introduction (16 pt)

(16 pt).

Content (16 pt)

(16 pt)



**Figure 1:** (Name of the figure, if any))

**Source:** mention the name of the source

Figure captions

**Table 1** (Name of table, if any)

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Table explanation

### Conclusion (16 pt)

(16 pt).

118 p.7

### References (16 pt)

(1.6 pt) Format of reference is name-year as of American Psychological Association (APA) References in contents and at the end must be consistent.

[illegible]