

**SHDM** สถาบันพอดี  
FOUNDATION SHDM Foundation

วารสาร

# สถาบันพอดี

INSTITUTE OF SUFFICIENCY JOURNAL (ISJ)

ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 เมษายน 2567  
VOL 1, NO.4 APRIL 2024  
ISSN 3027-8023 (Online)



shdm.journal@gmail.com



วารสารสถาบันพอดี



081 745 4336



สถาบันพอดี  
SHDM Foundation

## วารสารสถาบันพอดี

### Institute of Sufficiency Journal

ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 เมษายน 2567

Vol. 1 No. 4 April 2024

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นวารสารตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย บทความหนังสือ และบทความวิชาการประเภทอื่นๆ
2. เพื่อเป็นสื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการของนักวิจัยและนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศในด้านเศรษฐกิจพอเพียง ด้านศาสนศึกษา ด้านปรัชญา ด้านจริยศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคมศาสตร์ และสหวิทยาการด้านการศึกษา
3. เพื่อเป็นวารสารเสนอองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามนุษย์ในด้านเศรษฐกิจพอเพียง ด้านศาสนศึกษา ด้านปรัชญา ด้านจริยศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคมศาสตร์ และสหวิทยาการด้านการศึกษา
4. เพื่อพัฒนาวารสารให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาและเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผลงานการวิจัยและบทความทางวิชาการด้านเศรษฐกิจพอเพียง ด้านศาสนศึกษา ด้านปรัชญา ด้านจริยศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคมศาสตร์ และสหวิทยาการด้านการศึกษา ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน TCI

#### เจ้าของ

มูลนิธิสหธรรมิกชน (Sahadhammikchon Foundation) 429/129 ถนนสรงประภา แขวง  
ดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210

โทรศัพท์ : 091-778-1032, 089-983-9333

อีเมล : shdm.foundation@gmail.com

#### พิมพ์ที่

จี คลาส (G CLASS) เลขที่ 26/19 ศาลายา พุทธมณฑล นครปฐม 73170

โทร 028892223 โทรสาร 028893204 อีเมล g\_class@hotmail.com

ต้นฉบับที่ตีพิมพ์ในวารสารเล่มนี้ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขาวิชา การตีพิมพ์ซ้ำต้องได้รับอนุญาตจากกองบรรณาธิการเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

## คณะที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์กิริติ บุญเจือ

รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ พงษ์วาท

พระมหามงคลกานต์ ฐิตธมโม (รศ.ดร.)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระชัย ยศโสธร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชญา สุขสมจิตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภัทร แก้วรัตนภัทร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชฎา พองธนกิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย ธรรมเสนห์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงไชย สุรินทร์วรังกูร

พลเอก ดร.สมคิด ทัพบิม

ดร.ดนุวัศ สุวรรณวงค์

ดร.กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์

ดร.ลัดดา ไทยปรีชา

ดร.อาริยา ภู่อะหงษ์

ดร.พลอยทราย โอฮาม่า

ดร.กาญจนา โพธิวิษยานนท์

ดร.สมเกียรติ มาลากรณ์

ดร.จันทรามาศ สุริเย

รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงสมร รุ่งสวรรค์โพธิ์

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลตำรวจโท ดร.ณรงค์ กุลนิเทศ

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.ศรีปริญา ฐูปกระจ่าง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจตนิพัทธ์ พิธิยานุวัฒน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ รัตนดิลล ญ ภูเก็ต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุปราณี วัฒนสิน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา วรารัตน์ไชย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.ทวี แจ่มจำรัสพลโท

พันเอก ดร.ปราโมทย์ หม่อมศิลา

ดร.ธนรัฐ สะอาดเอี่ยม

ดร.กัณฑ์สินี สมิตพันธ์

ดร.สิริกร อมฤตวาริน

ดร.ศาสวัต มูลฐาน

ดร.รวิช ตาแก้ว

ดร.ใจกลั่น นาวาบุญนิยม

ดร.วราภรณ์ พงศ์ธรพิสุทธิ์

ดร.สิรินทร์ กันยาวิริยะ

## บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธา ทริมเทพาธิป

## กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มณีสว่าง

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเวศ อินทองปาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิต พุทธพงษ์ศิริพร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีเวท วรณโกวิท

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุณี เวชประสิทธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.เอนก สุวรรณบัณฑิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร พินยารัก

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตนครราชสีมา

ดร.มนัสวี ศรีนนท์	สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล
ดร.ตรี บุญเจือ	สำนักงาน กสทช.
ดร.ยุทธภรณ์ พิณีจ	คริสตศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน
นายแพทย์ ดร.ศุภชัย ศรีศิริรุ่ง	โรงพยาบาลพญาไท สาขาศรีราชา
พันเอกหญิง ดร.สุดารัตน์ น้อยแรม	ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
ดร.ประเสริฐ สุขศาสน์กวิน	คณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
พันตำรวจโทหญิง ดร. ปิยะนุช ศรีสรานุกรม	คณะสังคมศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

## ฝ่ายประสานงานและจัดการ

นางพรรณนิภา หริมเทพาธิป

นางเพ็ญพักต์ สว่าง

## ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ ประจำปี 4 ปีที่ 1

พระมหาวิโรจน์ ญาณวิโร (ดร.)	คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระมหาภาณุวิชญ์ ภาณุวิชชโย (ดร)	คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรต์ม์ แสงแก้ว	คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติรี ชุมเสน	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ มีราคา	วิทยาลัยพิชญบัณฑิต
ดร.มณูญ สอนโพนงาม	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ดร.พูนศักดิ์ กมล	วิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ดร.สมเจต หลวงกัน	วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ดร.วรรณภา พ่วงพร้อม	มหาวิทยาลัยธนบุรี
ดร.ศุภตานนท์ ขอบประดิษฐ์	คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์วิทยาลัยทองสุข
ดร.สุทธินีย์ ทองจันทร์	นักวิชาการ สถาบันมะเร็งแห่งชาติ
ดร.ณทิพรดา ไชยศิลป์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## บทบรรณาธิการ

บทความวิจัยและบทความวิชาการในวารสารสถาบันพอดี ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือน เมษายน 2567 มีบทความวิจัยและบทความวิชาการที่ส่งมาอย่างต่อเนื่องจากฉบับที่แล้ว เนื่องจากผู้เขียนบทความหลายท่านให้ความนิยมในการนำผลงานทั้งในส่วนบทความวิจัยและบทความวิชาการมาตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารพอดี นอกจากนี้ยังได้รับความเมตตาจากคณาจารย์หลากหลายมหาวิทยาลัย ตลอดถึงนักวิชาการอิสระ ยินดีเป็นทั้งที่ปรึกษา กองบรรณาธิการ และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ ซึ่งแต่ละท่านล้วนมีความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาของตนเป็นอย่างดี

บทความในวารสารฉบับนี้ ประกอบด้วย บทความวิจัย จำนวน 2 เรื่อง และบทความวิชาการ จำนวน 3 เรื่อง มีเนื้อหาเกี่ยวกับความสุขของคนในองค์กร การจัดการความเสี่ยงในองค์กร โดยวางอยู่บนพื้นฐานปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง และมีบทความที่กล่าวถึงความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาทด้วย รวมไปถึงบทความวิชาการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการทรงงาน ซึ่งเป็นงานเขียนที่มีความต่อเนื่องมาจากฉบับก่อนๆ คือเริ่มตั้งแต่การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 1 จนมาถึงฉบับนี้จะเป็นการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 คือ ทำตามลำดับขั้น และยังมีบทความวิชาการที่น่าสนใจในเชิงประสบการณ์การทำงานของมูลนิธิสหธรรมิกชนเกี่ยวกับการคิดค้นแพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบาง ของโครงการกัลปนา บทความเหล่านี้ ได้ผ่านการพิจารณาถ้อยแถลงโดยผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินคุณภาพ ตลอดทั้งกองบรรณาธิการให้ความสำคัญกับบทความที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสารเป็นหลัก กองบรรณาธิการได้คัดเลือกคุณภาพเป็นการเบื้องต้นก่อนแล้วจึงทำการตอบรับเพื่อส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถ้อยแถลงตามระบบต่อไป ทั้งนี้ บทความที่ได้รับการคัดเลือกจึงเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพวารสารของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย Thai Journal citation index Centre (TCI)

กองบรรณาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาและประเทศชาติต่อไป โดยบทความวิจัย บทความวิชาการ และบทวิจารณ์หนังสือประจำฉบับนี้มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

บทความวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง” โดย ดร.พจนมาโนช บทความวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง จากนั้นสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีชื่อว่า รูปแบบองค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง เป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเป็นองค์รวม อาทิ การมีสุขภาพดี (Happy Body) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน (Happy Heart) มีความรักสามัคคีเอื้อเพื่อต่อชุมชนที่ตนทำงาน (Happy Society) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต (Happy Relax) การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Happy Brain) มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต (Happy Soul) มีเงิน



รู้จักก็รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ ยึดหลักคำสอนการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Happy Money) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง รักตนเอง รักครอบครัว รักการงาน รักเพื่อน รักในสิ่งที่พอเพียง (Happy Family) คุณภาพชีวิตดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไข 4 ประการ ได้แก่ การสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา ตามหลักจริยธรรมดูแลของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

บทความวิจัยเรื่อง “การจัดการความเสี่ยงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง” โดย ดร.ชิสา กัญยาวิริยะ และ ดร.สิรินทร์ กัญยาวิริยะ บทความวิจัยฉบับนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง จากนั้นได้สังเคราะห์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง ในส่วนของ 6 มิติ ได้แก่ 1) การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วยพลังแสวงหา 2) การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยพลังร่วมมือ 3) การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้วยพลังปรับตัว 4) การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆด้วยพลังร่วมมือและพลังปรับตัว 5) การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วยพลังสร้างสรรค์และพลังปรับตัว และ 6) การจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยพลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา ในส่วนของ 4 ฐาน ได้แก่ ฐานพลังสร้างสรรค์ ฐานพลังปรับตัว ฐานพลังร่วมมือ และฐานพลังแสวงหา

บทความวิชาการเรื่อง “ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” โดย ดร.สิรินทร์ กัญยาวิริยะ และ ดร.ชิสา กัญยาวิริยะ บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ เรียกว่า HB MODEL ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ดังนี้ ส่วนที่ 1 : H ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Happy Workplace หมายถึง ความสุขในที่ทำงาน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติ ที่ทำงานภายนอก ได้แก่ พื้นที่ทางกายภาพ ในที่นี้หมายถึง สถานที่ทำงาน 2) มิติที่ทำงานภายใน ได้แก่ พื้นที่ทางจิตใจ ในที่นี้หมายถึง สภาวะที่สงบ เย็น เบา โลง โปร่งสบาย อันเกิดจากการทำงานภายใน (ภาวนา) ด้วยสติปัญญา ส่วนที่ 2 : B ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Buddhist Philosophy ในที่นี้หมายถึง หลักคำสอนทางพุทธศาสนาหรือหลักพุทธปรัชญาที่สร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมให้แก่องค์กร ได้แก่ หลักภavana 4 ตลอดถึงหลักธรรมอื่น ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมหรือเข้ามาประกอบให้หลักภavana 4 มีความสมบูรณ์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวนี้ มีส่วนช่วยในการสร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมสู่ความสมดุลทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสุขของตนเอง ด้านความสุขของครอบครัว และด้านความสุขขององค์กร

บทความวิชาการเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น” โดย ดร.ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์ บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 คือ ทำตามลำดับขั้น หลักการทรงงานข้อนี้มีวิธีคิดที่น่าสนใจต่อการนำมาวิเคราะห์ ประเมินค่า สู่การประยุกต์ใช้ อย่างเป็นขั้นตอน ทำให้เกิดการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ เรียกว่า รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เริ่มต้นจากสิ่งจำเป็นพื้นฐาน 2)

สำรวจความคิดเห็นก่อนการดำเนินงาน 3) วิเคราะห์ความเป็นไปได้จากทุกทาง 4) วางแผนอย่างรอบคอบ และรัดกุม 5) ดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ และ 6) ติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

บทความวิชาการเรื่อง “แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน” โดย ณหทัย หมวดเมือง วัชรารัตน์ สุทธรรวณาเวช ฌ และอิทธิศักดิ์ เลอยศพรชัย บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาแพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน จากการศึกษาพบว่า โครงการกัลปนา โดยมูลนิธิสหธรรมิกชน เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการเกื้อกูลอย่างสมดุลทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ คำนึงถึงความยั่งยืนอันเกิดจากการหมุนเวียนของคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสละออกอย่างประณีต โดยมีหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงานเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดความเหมาะสม พอดี สมดุล ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นนวัตกรรม “แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบาง” ของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนงานของมูลนิธิสหธรรมิกชน ปัจจุบันมูลนิธิสหธรรมิกชน ร่วมกับสมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี ได้เริ่มโครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อให้เกิดสังคมต้นแบบแห่งการเกื้อกูลอย่างยั่งยืน ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการกัลปนา ได้แก่ 1) ผลผลิตที่ได้นำมาเป็นอาหารปลอดภัยที่บริโภคในสมาคม 2) ผลผลิตที่ได้นำไปจำหน่ายเพื่อจัดหารายได้ 3) เป็นแปลงสาธิตศึกษาเรียนรู้การใช้งานระบบโรงเรือนแปลงเกษตรอัจฉริยะสำหรับผู้พิการ 4) เป็นต้นแบบเพื่อการศึกษาเรียนรู้เพื่อการขยายผลสำหรับคนพิการทั่วประเทศต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธา หริมเทพาธิป

บรรณาธิการ

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1 <b>องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง</b> Happy Workplace According to Moderate Postmodern Philosophy พจนา มาโนช	1
2 <b>การจัดการความเสี่ยงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ตามหลักปรัชญา หลังนวยุคสายกลาง</b> Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy ชิสา กัญยาวิริยะ และ สิริรินทร์ กัญยาวิริยะ	12
3 <b>ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท</b> Happy Workplace According to Buddhist Philosophy สิริรินทร์ กัญยาวิริยะ และ ชิสา กัญยาวิริยะ	23
4 <b>การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น</b> Application of Work Principles 4 of King Rama IX : Following sequential steps ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์	34
5 <b>แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการ กัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน</b> The Problem-Solving Platform for Farmers and Vulnerable Communities is Part of The Kalapana Project, Sahadhammikchon Foundation สุदारัตน์ น้อยแรม	45
<b>จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ</b>	57
<b>หลักเกณฑ์สำหรับการนิพนธ์</b>	59





## องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง Happy Workplace According to Moderate Postmodern Philosophy

พจนา มาโนช

Phortchana Manoch

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Email: pojana3010@gmail.com

Received: April 13, 2024; Revised: April 26, 2024; Accepted: April 26, 2024

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มุ่งวิจัยองค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ผลการวิจัยพบว่า หลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางสนับสนุนให้เกิดความสุขในระดับปัญญา คือ สร้างสรรค์ ปรับตัวร่วมมือ และแสวงหา องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคจึงเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ที่มีขีดความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร มีการปรับตัวด้วยกลยุทธ์การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มี “ความเลือน” หรือเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงท่ามกลางวิกฤติในบริบทการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างความร่วมมือ ด้วยกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไปทำกิจกรรมร่วมกันภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน มีความไว้วางใจกันในการขับเคลื่อนภารกิจ รวมถึงการระดมศักยภาพของแต่ละหน่วยงานเพื่อทำให้เกิดสำเร็จร่วมกัน มีการแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการเชื่อมต่อกับภาคีเครือข่ายที่หลากหลายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรความรู้ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเติมเต็มส่วนที่ขาดหายให้แก่กันและกัน

**คำสำคัญ :** องค์กรแห่งความสุข, หลังนวยุคสายกลาง, ปรัชญา

### Abstract

This research aims to happy workplace according to moderate postmodern philosophy. The research findings indicate that the Moderate Postmodern philosophy supports intellectual happiness through creativity, adaptivity, collaborativity, and requisitivity. Organizations of happiness based on the Moderate Postmodern philosophy are thus organizations of creativity with the ability to solve problems, improve, and develop the quality of life both at the individual and organizational levels. They adapt

through change management strategies, where leaders foster a change-oriented culture, develop personnel ready for the ever-changing global landscape with a sense of "différance" or constant movement. Additionally, these organizations manage risks amidst crises in the context of change. They foster cooperation through joint activities between at least two units under mutual agreements, build trust in driving missions, and mobilize the potential of each unit for collective success. They pursue common goals by connecting with diverse networks for the exchange of resources, knowledge, and technologies to fill in the missing pieces for mutual benefit.

**Keywords :** Happy Workplace, Moderate Postmodern, Philosophy

## บทนำ

กระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุคสายกลางเป็นกระบวนการตรรกศาสตร์ล่าสุดของมนุษยชาติ ในทางปรัชญากระบวนการตรรกศาสตร์แบ่งออกเป็น 5 กระบวนการตรรกศาสตร์ (เจตนิพัทธ์ พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2564) ได้แก่ กระบวนการตรรกศาสตร์ยุคดึกดำบรรพ์ กระบวนการตรรกศาสตร์ยุคโบราณ กระบวนการตรรกศาสตร์ยุคกลาง กระบวนการตรรกศาสตร์นวยุค และกระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุค ตามลำดับ สำหรับกระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุคนี้แบ่งออกเป็น 2 สายคือ กระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุคสายสุดขั้ว (Extreme Postmodern) และกระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุคสายกลาง (Moderate Postmodern) (เมธา ทริมเทพาธิป, 2563)

หลังนวยุคนิยมเป็นคำที่เกิดจากการผสมของแนวคิดต่าง ๆ ในระดับหนึ่ง หลังนวยุค หมายถึงวิธีใหม่ที่จะเข้าใจโลก เป็นวิธีต่อต้านเหตุผลของนวยุคหรือยุคใหม่ และเป็นตัวแทนของการโจมตีพื้นฐานต่อปรัชญาร่วมสมัย (ฉัตรชัย พงศ์ประยูร, 2550) ส่วนกระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุคสายกลาง คือ กระแสปรัชญาล่าสุดของมนุษยชาติ เป็นปรัชญาที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต (ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์, 2565) มุ่งเน้นความสุขแท้ตามความเป็นจริง คือ การมีความสุขบนความสุขของตนเองและผู้อื่น เพราะเห็นว่า การมีความสุขในรูปแบบอื่น ๆ นั้น เป็นความสุขที่อาจเบียดเบียนตนเองหรือผู้อื่นอยู่ รวมทั้งคุณภาพของความสุขก็ควรเป็นไปเพื่อการสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหาด้วย การสร้างสรรค์ (creativity) คือ การคิดหรือทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เป็นการเพิ่มความก้าวหน้าแก่มนุษยชาติ เปิดโอกาสให้มีการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์โดยทั่วไป 2) การปรับตัว (adaptivity) คือ การดัดแปลงการประยุกต์ใช้ให้เป็นคุณ ปราศจากโทษ หรือดัดแปลงโทษให้เป็นคุณ 3) การร่วมมือ (collaborativity) คือ การร่วมมือทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เกินความคาดหมาย และเป็นความปรองดองสามัคคีกันของกลุ่มชนนั้น 4) การแสวงหา (requisitivity) คือ ปัญหาของมนุษย์ที่มีศักยภาพที่จะคิดเข้าใจถึงโลกจึงต้องการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ (สิริกร อมฤตวาริน และเอนก สุวรรณบัณฑิต, 2565) นอกจากนี้ ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ซึ่ง พงนา มาโนช (2566) ได้อธิบายไว้โดยสรุปว่า การตีความอย่างมีวิจารณญาณ ได้แก่ การวิเคราะห์ หรือแยกแยะให้เห็นประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน การวิจักษ์เพื่อประเมินค่าสิ่งที่ได้

วิเคราะห์มาแล้ว และการวิธาน หรือการเก็บส่วนดีจากทุกทางที่ได้วิจักษ์มาแล้วเพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

เมื่อกล่าวถึงองค์กรแห่งความสุข ถือว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในยุคสมัยนี้ โดยพูดถึงกันในชื่อของ Happy Workplace หรือ องค์กรแห่งความสุข โดยการสร้างความสุขของคนในองค์กรถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้าง “องค์กรแห่งความสุข” ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ลดอัตราการขาดงาน การลาออก ลดความเครียดของคนทำงาน ลดอุบัติเหตุและโรคร้ายจากการทำงานและเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อช่วงชิงบุคลากร ที่มีความสามารถให้มาร่วมงานกับองค์กร (Martin, Jones, & Callan, 2005)

ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและหน้าที่การงาน สิ่งที่กระทบเข้ามาภายในจิตใจหรือความรู้สึกของตน จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พอใจ ดังนั้น ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากร่างกาย จิตใจ และสังคมเป็นตัวชี้วัดความสุขของบุคลากรในการทำงาน เช่น พอใจในสิ่งที่ทำ สุขภาพแข็งแรง จิตใจบริสุทธิ์ และคิดบวกอยู่เสมอ (สุวิทย์ ฝ่ายสงค์, 2563) การทำงานอย่างมีความสุขก่อให้เกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน มีความสุขกับงานที่ทำมีความภูมิใจในงานที่ทำ ฉะนั้นได้ทำงานร่วมกับคนอื่นความช่วยเหลือให้แก่เพื่อนร่วมงาน การได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน ตอนมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจได้รับสวัสดิการที่พอเพียง ถ้าคนทำงานได้ทรัพย์สินต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง คนทำงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข (ภัทรดนัย ฉลองบุญ, 2561)

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขของแต่ละองค์กรมีรูปแบบที่แตกต่างหลากหลายตามบริบทของแต่ละองค์กร แต่ทุก ๆ องค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อต้องการให้พนักงานมีความสุข พัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม จิต และปัญญา (ขมาพร รักจรรยาบรรณ, 2560)

“องค์กรสุขภาวะ” หรือ “องค์กรแห่งความสุข” เป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ คนทำงานมีความสุข (Happy People) ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) และชุมชนสมานฉันท์ (Happy Team Work) ทางศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) ภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่บุคลากรทุกคนควรมีสุขภาวะที่ดี จึงได้สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น เป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ ดังนี้

1. Happy Body (สุขภาพดี) มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ เพราะมีความเชื่อว่า ถ้ามนุษย์มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงก็จะมีจิตใจที่ดี พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาที่จะเข้ามาได้เป็นอย่างดี
2. Happy Heart (น้ำใจงาม) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน เนื่องจากมีความเชื่อว่า ความสุขที่แท้จริงคือการเป็นผู้ให้

3. Happy Society (สังคมดี) มีความรักสามัคคีเอื้อเพื่อต่อชุมชนที่ตนทำงาน และพักอาศัย มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดีเพราะเชื่อว่าการที่ผู้คนมีความเป็นอยู่ที่ดีภายในสังคมหรือชุมชน ย่อมเป็นพื้นฐานที่ดี ทำให้ผู้อยู่อาศัย มีความรัก ความปรองดอง สามัคคีต่อกัน พร้อมร่วมแรงร่วมใจช่วยกันพัฒนาชุมชนให้มีชีวิตการเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

4. Happy Relax (ผ่อนคลาย) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เพราะเชื่อว่าการที่คนทำงาน หากไม่รู้จักรักษาการผ่อนคลายให้กับตนเอง จะทำให้ร่างกายและจิตใจ เกิดความเครียด อันส่งผลกระทบต่อหน้าที่การทำงาน

5. Happy Brain (หาความรู้) มีการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงานเพราะเชื่อว่า ถ้าเราทุกคนแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ก็จะเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดันที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาขึ้นด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ

6. Happy Soul (ทางสงบ) มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เพราะเชื่อว่า หลักธรรมคำสอนของศาสนาเป็นสิ่งที่ช่วยการดำเนินชีวิตของทุกคนให้ดำเนินไปในเส้นทางที่ดีได้ ทำให้ทุกคนมีสติมีสมาธิในการทำงาน สามารถรับมือกับปัญหาที่เข้ามาได้ยึดหลักสนับสนุนให้เป็นคนดี คิดดี ทำดีและมีความศรัทธาในคุณงามความดีที่พึง

7. Happy Money (ปลอดภัย) มีเงิน รู้จักเก็บรู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ ปลูกฝังนิสัยอดออม ประหยัด รู้จักวิธีใช้เงิน ไม่ใช่สุรุ่ยสุร่ายใช้จ่ายแต่เท่าที่จำเป็น ยึดหลักคำสอนการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง

8. Happy Family (ครอบครัวดี) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ปลูกฝังนิสัยรักครอบครัว เพื่อนำไปเป็นหลักการใช้ชีวิตให้รู้จักความรัก ความเชื่อมั่น และความศรัทธาในความดีงาม จึงจะเกิดเป็นคนดีในสังคม (รักตนเอง รักครอบครัว รักการงาน รักเพื่อน รักในสิ่งที่พอเพียง)

ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางสามารถส่งเสริมให้เกิดความสุขในองค์กรได้ด้วยจริยธรรมดูแล คือ สร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา ซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จร่วมกันของคนในองค์กร แต่ที่ผ่านมายังไม่มีการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในทางปรัชญา และเพื่อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้และการดำเนินการวิจัยเพื่อต่อยอดต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดบริษัทภิบาล ศึกษาแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำประเด็นที่ได้มาวิเคราะห์องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
3. สรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเชิงปรัชญา
4. สรุปผล อภิปรายผล และเสนอแนะ

## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า หลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางสนับสนุนให้เกิดความสุขในระดับปัญญา หรือสัจยชาตญาณปัญญา ซึ่งแสดงออกด้วยการสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา

องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุค (happy workplace according to moderate postmodern philosophy) จึงเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา ดังนี้

1. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ (creativity) ได้แก่ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร
2. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการปรับตัว (adaptivity) ได้แก่ องค์กรที่มีกลยุทธ์การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มี “ความเลื่อน” (différance) หรือเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงท่ามกลางวิกฤติในบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการค้นหาความเสี่ยง ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง
3. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการร่วมมือ (collaborativity) ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไปทำกิจกรรมร่วมกัน ภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน มีความไว้วางใจกันในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กร รวมถึงการระดมศักยภาพของแต่ละหน่วยงานเพื่อมาดำเนินการกิจของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงร่วมกัน
4. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการแสวงหา (requisitivity) ได้แก่ องค์กรมีการแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการเชื่อมต่อกับภาคีเครือข่ายที่หลากหลายเพื่อการแลกเปลี่ยนแก้ปัญหาระบบองค์ความรู้ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเติมเต็มส่วนที่ขาดหายให้แก่กันและกัน



## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ สามารถอภิปรายได้ว่า องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

1) องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ ได้แก่ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร มีความสามารถในการบริหารองค์กรให้เกิดความสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กมลทิพย์ ใจเที่ยง (2562) กล่าวว่า การจะเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรพรรณ ชันแก้ว และ นุชนรธา รัตนศิริประภา (2565) กล่าวว่า จุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งความสุข คือ การเพิ่มคุณค่าของคนให้เป็นคนสำคัญ เมื่อคนมีคุณค่ามากขึ้นเป็นคนสำคัญขององค์กร การพัฒนาคนจึงต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร กระบวนการทั้งหมดนี้เรียกว่า กระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร สิ่งแรกที่องค์กรต้องทำคือต้อง ปรับทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองต่อคนขององค์กร เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการอยู่ร่วมกันและการพัฒนาองค์กรให้มีความสุขจากการมาทำงานโดยการสร้างกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร

2) องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการปรับตัว ได้แก่ องค์กรที่มีกลยุทธ์การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มี “ความเหลื่อม” (différance) หรือเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการบริหารความเสี่ยงท่ามกลางวิกฤติในบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการค้นหาความเสี่ยง ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รณชัย คนบุญ และคณะ (2564) กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน คือ ด้านการค้นหาความเสี่ยง ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง และสอดคล้องกับแนวคิดของ รวิช ตาแก้ว และคณะ (2566) กล่าวว่า อำนาจในการปรับตัว เป็นกำลังความสามารถในการจัดสรรสาระแห่งชีวิตให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อการดำรงชีพ พัฒนาและทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความอยากรู้ อยากรู้อยากเข้าใจ และเพื่อความสุข และสอดคล้องกับแนวคิดของ รงค์ บุญสวยขวัญ (2560) กล่าวถึง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นเหมือนแกนหลักสู่ทิศใหม่ ท่ามกลางความไม่แน่นอน ผู้บริหารหรือผู้นำจึงเป็นหลักเป็นขวัญและตัวแบบของการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงเข้าสู่บริบทหรือสถานการณ์ใหม่และสอดคล้องกับแนวคิดของ Joris (2014) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการด้านการวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรในระดับโครงสร้างสู่การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกลไกเชิงระบบเป็นตัวขับเคลื่อน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hiatt (2006) อธิบายว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว เป็นการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

มีการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมปรับเปลี่ยนกระบวนการ คัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของพงศกร เอี่ยมสอาด (2564) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคหลังสมัยใหม่หรือหลังนวยุคควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (1) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (2) การสร้างการรับรู้ (3) การสร้างแรงขับเคลื่อนความต้องการจากภายใน (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (5) การสร้างความสามารถ และ (6) การดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

3) องค์การแห่งความสุขเป็นองค์การแห่งการร่วมมือ ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไปทำกิจกรรมร่วมกัน ภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน มีความไว้วางใจกันในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การ รวมถึงการระดมศักยภาพของแต่ละหน่วยงานเพื่อบำเหน็จภารกิจของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธวัชชัย ชยอุฑฺฒ โดม และคณะ (2565) กล่าวถึงองค์การแห่งความสุข คือองค์การที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์การ สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พร้อมปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การแห่งความรักความเข้าใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล การสมัครสมานสามัคคีระหว่างบุคคลด้วยกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ นัฏจรี เจริญสุข (2566) กล่าวถึงองค์การแห่งความสุขด้านการเป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย บุคลากรจะเคารพกติกาในการอยู่ร่วมกันเรียนรู้จากความคิดของกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นต่าง มีความเป็นตัวของตัวเอง รู้สึกเป็นส่วนร่วมของทีม สามารถทำงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และได้รับการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่นได้รับการยกย่องจากสังคม ส่วนด้านความสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วย บุคลากรรู้จักการให้ความร่วมมือ สนทนาพูดคุยอย่างเป็นมิตรรักและปรารถนาดีต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา มีความยินดีที่จะทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักสิทธิ และหน้าที่ของตนเอง มีความรู้สึกปลอดภัย เมื่อต้องอยู่ร่วมกัน มีความเท่าเทียมกันทางเพศ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการทำงาน

4) องค์การแห่งความสุขเป็นองค์การแห่งการแสวงหา ได้แก่ องค์การมีการแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการเชื่อมต่อกับภาคีเครือข่ายที่หลากหลายเพื่อการแลกเปลี่ยนแก้ปัญหาระบบสุขภาพ องค์ความรู้ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเติมเต็มส่วนที่ขาดหายให้แก่กันและกัน ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศจี อินทฤทธิ์ และสร้อยณี อุเสินยาง (2565) กล่าวถึง องค์การแห่งความสุขมีลักษณะของการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่สังคม (Social relevance) การที่บุคลากรมีความรู้สึกว่าการกิจกรรมหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม การเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตัวเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ประคอง สุคนธจิตต์ (2562) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 นั้น ควรใช้เครือข่ายทางสังคมในการสรรหาผู้สมัครงานที่ตรงความต้องการ โดยทำการสรรหาอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์ และยุติธรรม แสวงหาการมีส่วนร่วมกับบุคคลภายนอก ที่มีความรู้ ความสามารถ ที่สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง โดยสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 รูปแบบองค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

จากแผนภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง เป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเป็นองค์รวม อาทิ การมีสุขภาพดี (Happy Body) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน (Happy Heart) มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชน ที่ตนทำงาน (Happy Society) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต (Happy Relax) การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Happy Brain) มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต (Happy Soul) มีเงิน รู้จักเก็บรู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ ยึดหลักคำสอนการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Happy Money) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง รักตนเอง รักครอบครัว รักการงาน รักเพื่อนรักในสิ่งที่พอเพียง (Happy Family) คุณภาพชีวิตดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไข 4 ประการ ได้แก่ การสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา ตามหลักจริยธรรมดูแลของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

1. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ ทำให้เกิด Happy Body, Happy Brain, Happy Heart นั่นก็เพราะ พลังแห่งการสร้างสรรค์นั้นช่วยให้เกิดความรู้สึก การคิด และทัศนคติในการดูแลตัวเองด้วยความรัก เมื่อแต่ละคนในองค์กรรักตัวเองเป็นก็จะเป็นพื้นฐานนำไปสู่การรักคนอื่นตามมา การรักตนเองเริ่มจากการสำรวจสุขภาพตนเองอย่างใส่ใจ กินอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารหรือเครื่องดื่มที่ให้โทษ ออกกำลังกาย ยืดเหยียดกล้ามเนื้อ ดูแลสุขภาพให้เหมาะกับวัยของตนเอง มีการศึกษาหาความรู้ตามความสนใจและความถนัดเพื่อสร้างแรงจูงใจนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างสร้างสรรค์

2. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการปรับตัว ทำให้เกิด Happy Relax นั่นก็เพราะรู้จักยืดหยุ่น มองชีวิตอย่างเป็นองค์รวม เมื่อถึงเครียดก็รู้จักพักผ่อน ให้ความสำคัญกับการพักผ่อนร่างกายอย่างเพียงพอ ให้ความสำคัญกับจิตใจได้ผ่อนคลายบนพื้นฐานของความสงบ ให้ความสำคัญกับการพิจารณาด้วยปัญญาเพื่อคลายความยึดมั่นถือมั่น การผ่อนคลายด้วยพลังปรับตัวเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในที่ทำงานมีพลังชีวิตในการขับเคลื่อนงานด้วยความสร้างสรรค์ ด้วยความรักความใส่ใจอย่างต่อเนื่องได้

3. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการร่วมมือ ทำให้เกิด Happy Family และ Happy Society นั่นก็เพราะพลังแห่งความร่วมมือช่วยให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างบุคคล ระหว่างครอบครัว ระหว่างหน่วยงาน เป็นการเชื่อมต่อด้วยความรักความเข้าใจ จึงมีความจริงใจและยั่งยืนกว่าการเชื่อมต่อด้วยอำนาจและผลประโยชน์ คือ เป็นการสร้างเหตุที่เกิดจากกุศลจิต ส่วนอำนาจและผลประโยชน์เป็นเพียงผลพลอยได้ที่นำมาเป็นเครื่องมือประสานงานให้ทุกคนที่เข้ามาร่วมงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีไปด้วยกัน มีการร่วมมือกันในหลาย ๆ ขั้นตอน ทั้งในเรื่องการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบ แบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้อย่างเป็นธรรมเพื่อให้แต่ละคนนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตครอบครัวให้เกิดความพอเพียงในการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ การร่วมมือกันของคนในครอบครัวด้วยความรักความเข้าใจเป็นพลังใจสำคัญที่ทำให้แต่ละคนมีพลังขับเคลื่อนงานต่อไปอย่างไม่ท้อถอย ส่วนคนที่ไม่มีความรักก็อาจอาศัยพลังจากเพื่อนกัลยาณมิตรหรือผู้นำองค์กรที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. องค์กรแห่งความสุขเป็นองค์กรแห่งการแสวงหา ทำให้เกิด Happy Soul และ Happy Money นั่นก็เพราะการแสวงหาโดยธรรมนั้น ช่วยให้เกิดการประกอบสัมมาอาชีพที่สุจริต ไม่คอร์รัปชั่น ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในองค์กร ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกหน่วยงาน ทุกฝ่าย ทุกคน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์กรเกิดความสุข เป็นพื้นฐานที่ทำให้คุณธรรมภายในเติบโต เกิดความตระหนักรู้ เกิดความรักในตนเอง ผู้อื่น องค์กรหรือสังคม และสิ่งแวดล้อม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รูปแบบองค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางไปใช้เป็นนโยบายในการบริหารงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยส่งเสริมให้มีการบริหารแบบแนวราบควบคู่ไปกับแนวดิ่งด้วย ในส่วนแนวดิ่งควรเป็นเรื่องนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในระดับ well being ทั้ง 8 มิติ คือ Happy Body (สุขภาพดี) Happy Heart (น้ำใจงาม) Happy Society (สังคมดี) Happy Relax (ผ่อนคลาย) Happy Brain (หาความรู้) Happy Soul (ทางสงบ) Happy Money (ปลอดภัย) และ Happy Family (ครอบครัวดี) ในส่วนแนวราบควรเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการระเบิดจากข้างใน ทั้งในส่วนของแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ความต้องการในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาองค์กรร่วมกันเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหาต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมาเป็นฐานคิดเพื่อศึกษาจนเกิดเป็นรูปแบบองค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง แต่ยังมีหัวข้ออื่น ๆ ที่น่าสนใจต่อการศึกษาวិเคราะห์สู่การนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปได้ดังนี้

1. รูปแบบการขับเคลื่อนองค์กรเศรษฐกิจพอเพียงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
2. รูปแบบองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
3. รูปแบบองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

### บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ใจเที่ยง. (2562). การบริหารองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 18(2) : 74-93.
- เจตนิพัทธ์ พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2564). อุเบกขากับปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 9(5) : 2051-2063.
- ฉัตรชัย พงศ์ประยูร. (2550). ภูมิศาสตร์มนุษย์กับปรัชญาหลังนวยุคนิยม. *วารสารราชบัณฑิตยสถาน*, 32(4) : 759-773.
- ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์. (2565). การคิดนวัตกรรมด้วยหลักการทรงงานตามหลักปรัชญาหลังนวยุค. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน*, 15(2) : 111-117.
- นัญจรี เจริญสุข. (2566). การพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของอาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 8(1) : 123-139.
- ประคอง สுகนจติตต์. (2562). ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นายเรืออากาศ*, 7(1) : 17-28.
- พงศกร เอี่ยมสะอาด. (2564). แนวคิดและกระบวนการทัศน์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคหลังนวยุคสมัย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(4) : 339-349.
- พจนา มาโนช. (2566). ธุรกิจครอบครัวในกระบวนทรรศน์หลังนวยุคสายกลาง. *วารสารปารมิตา*, 5(1) : 152-161.
- พระธวัชชัย ชยวฑฒัน, พิสิษฐุ์ โคตรสุโพธิ์ และ เทพประวิณ จันทร์แรง. (2565). รูปแบบองค์กรแห่งความสุขตามหลักสาราณียธรรมของวิทยาลัยสงฆ์ลำพูน. *วารสารปัญญา*, 29(3) : 1-14.
- ภัทรดนัย ฉลองบุญ. (2561). ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 6(พิเศษ) : 590-599.
- เมธา หริมเทพาธิป. (2563). การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนด้วยปรัชญาหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช. *รายงานการวิจัย*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย. *สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 17(1) : 39-62.
- รณชัย คนบุญ, เพิ่มพูล บุญมี และ ยงยุทธ บรรจง. (2564). การบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่. *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ*, 14(3) : 260-274.
- รวิช ตาแก้ว และคณะ. (2566). ปัจจัยพลังอำนาจของชาติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารพุทธมัตต์*, 8(1) : 42-53.
- ศจี อินทฤทธิ์ และ สรีญณี อุเสินยาง. (2565). นวัตกรรมจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 10(2) : 132-141.
- ชมาพร รักรรยาบรรณ. (2560). *สรรสาระองค์กรสุขภาพ : แนวคิดและกรณีตัวอย่าง : องค์กร สุขภาพดี (Happy body)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม : โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้.
- สิริกร อมฤตวาริน และเอนก สุวรรณบัณฑิต. (2565). สุนทรียสนทนา: เครื่องมือของกระบวนการทรงสนันหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 5(1) : 152-161.
- สุวิทย์ ฝ่ายสงค์. (2563). *ตัวแบบองค์กรแห่งความสุขของมหาวิทยาลัยสงขล*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อรพรรณ ชันแก้ว และ นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2565). ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง. *วารสารนวัตกรรมจัดการศึกษาและการวิจัย*, 4(2) : 81-92.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR : a model for change in business, government, and our community*. Colorado : Prosci Research.
- Joris, V. D. V. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *Elsevier Ltd*, 32(1) : 373-382.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Work and Organizational Psychology*, 14(3) : 263-289. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>



## การจัดการความเสี่ยงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

### Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy

ชิสา กันยาริยะ<sup>1</sup> และ สิริินทร์ กันยาริยะ<sup>2</sup>

Chisa Ganyaviriya<sup>1</sup> and Sirin Ganyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1,2</sup>Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: <sup>1</sup>chicsar@gmail.com

<sup>2</sup>sirin.cnt@hotmail.com

Received: April 19, 2024; Revised: April 27, 2024; Accepted: April 28, 2024

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ใช้หลักพลัง 4 เป็นพื้นฐานหรือหลักการในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา ดังนี้ 1. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังสร้างสรรค์ เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ ประเมินค่า และประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารมีประสิทธิภาพ 2. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังปรับตัว เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เมื่อมีการนำกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ 3. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังร่วมมือ เป็นการจัดการความเสี่ยงโดยการประสานภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน จนนำไปสู่ความรู้รักสามัคคีภายในองค์กร 4. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังแสวงหา เป็นการใชพลังแสวงหาเพื่อขยายฐานลูกค้า หรือหากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่ยังมีกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ ในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ส่วนรูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางประกอบด้วย 6 มิติ โดยวางอยู่บน 4 ฐานพลัง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา อันเป็นหลักการสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละมิติหรือแต่ละด้าน ได้แก่ 1) การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วยพลังแสวงหา 2) การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย

พลังร่วมมือ 3) การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้วยพลังปรับตัว 4) การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยพลังร่วมมือและพลังปรับตัว 5) การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วยพลังสร้างสรรค์และปรับตัว และ 6) การจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยพลังสร้างสรรค์ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา

**คำสำคัญ:** ความเสี่ยง, การจัดการความเสี่ยง, การเปลี่ยนแปลง, ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## Abstract

This research article utilizes a qualitative research approach through document analysis. Its objective is to analyze risk management amidst change following the principles of moderate postmodern philosophy. The research findings indicate that Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy relies on four foundational principles or strategies: creativity, adaptivity, collaborativity, and requisitivity. Here's the breakdown: 1. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of creativity involves managing risks through strategic creativity to facilitate analysis, evaluation, and applicability across all organizational levels through efficient communication strategies. 2. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of adaptivity involves managing risks by adapting to the environment when implementing creative strategies. 3. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of collaborativity involves managing risks by coordinating within the organization to foster unity and cohesion, leading to intra-organizational harmony. 4. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of requisitivity involves expanding customer bases or seeking new customer groups domestically and internationally, exploring new distribution channels with innovative methods to enhance customer convenience. Furthermore, the framework of Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy comprises six dimensions based on the four powers: creativity, adaptivity, collaborativity, and requisitivity. These dimensions are applied to different facets of risk management: 1) Strategic risk management with the power of requisitivity 2) Human resource management risk management with the power of collaborativity 3) Financial risk management with the power of adaptivity 4) Legal and

---

regulatory risk management with the power of collaborativity and adaptivity 5) Sustainability risk management with the power of creativity and adaptivity 6) Emerging risk management with the powers of creativity, adaptivity, collaborativity, and requisitivity.

**Keywords :** Risks, Risk Management, Change, Moderate Postmodern Philosophy

## บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยภายในองค์กร เช่น การกำหนดกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น (จตุรภัทร วงศ์ศิริสถาพร, 2561) ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง (ทิพวรรณ กลั่นปรีชา, 2563) การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง การวางแผนกระบวนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในองค์กร โดยกำหนดแนวทางกระบวนการดำเนินงานควบคุมหรือป้องกันได้ ตรวจสอบและประเมินผลโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงน้อยลงและความพยายามหาหนทางการทำงานเพื่อให้สามารถป้องกันเหตุการณืที่เกิดขึ้นและมีแนวทางการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เป็นความสามารถในการปรับใช้กระบวนการตรรกศาสตร์เพื่อการบริหารงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการ และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรายงานและติดตามผล เป็นต้น (พอรัฐ แสงนวล, 2563)

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและปฏิบัติงานจากทุกระดับร่วมกันพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (ทิพวรรณ กลั่นปรีชา, 2563) การที่จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างสร้างสรรค์และประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องมีระบบการจัดการบนกระบวนการตรรกศาสตร์ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง อันเป็นกระแสดคิดที่สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์นี้มีความเหมาะสมและน่าสนใจสำหรับนำมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้จัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง (moderate postmodern) คือ ปรัชญาที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตทางด้านปัญญา เป็นปรัชญากระบวนการตรรกศาสตร์ปัจจุบัน ซึ่งเป็นปรัชญากระแสล่าสุดของมนุษยชาติ เรียกว่า กระบวนการตรรกศาสตร์หลังนวยุคสายกลาง (moderate postmodern paradigm) ส่วนของหลักการ วิธีการ และเป้าหมายของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง สามารถสรุปได้ดังนี้ ส่วนของ

หลักการ ได้แก่ 1) ไม่ยึดมั่นถือมั่น 2) แสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง 3) ย้อนอ่านใหม่หมด ไม่ทิ้งสิ่งใด 4) มององค์รวม ไม่แยกส่วน ส่วนของวิธีการ ได้แก่ วิธีคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical mind) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน ส่วนของเป้าหมาย ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้วยหลักพลัง 4 ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ พลังแสวงหา (ล่องใต้ ไทยแลนด์, 2567)

เมื่อพิจารณาถึงหลักการ วิธีการ และเป้าหมายของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง จะเห็นว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรมีหลักการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น คือ มีความสร้างสรรค์ และปรับตัว หากนำมาศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อเสนอการดำเนินการในองค์กรเชิงนโยบายก็จะสามารถสร้างรูปแบบเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางขึ้นมาได้ จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางเป็นอย่างไร เพื่อให้ได้รูปแบบที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลดีต่อองค์กรซึ่งจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดการจัดการความเสี่ยง ศึกษาแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำประเด็นที่ได้มาวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
3. สรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเชิงปรัชญา
4. สรุปผล อภิปรายผล และเสนอแนะ

## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ใช้หลักพลัง 4 เป็นพื้นฐานหรือหลักการในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา ดังนี้

1. **การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังสร้างสรรค์ (creativity)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ (แยกแยะ) วิจัย (ประเมินค่า) และวิธาน (ประยุกต์ใช้) ได้ในทุกระดับองค์กร (Alignment) โดยการสร้างความเข้าใจให้กับคนในองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสาร (Communication) มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับสาร (Input) ที่สื่อออกไป มากกว่าสิ่งที่เป็นเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร สารที่ดีต้องมีไม่มาก

เกินไป เป็นสารที่ถูกคัดกรองจนได้เนื้อความที่ตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ วิจัย และวิธานมาแล้วเบื้องต้น จนกลายเป็นเนื้อความที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจเจตนาารมณ์ของผู้สื่อได้ ตรงกัน ไม่สับสน สามารถปฏิบัติได้ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติภายในองค์กร

### 2. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลัคนวศายกลางด้วยพลังปรับตัว (adaptivity)

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เมื่อมีการนำกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่ไม่คาดคิดในระหว่างดำเนินงาน อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรเงินทุนมาแก้ไขหรือสนับสนุนเหตุการณ์นั้นได้ทันท่วงที กลยุทธ์ที่วางไว้อาจไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้กลยุทธ์ของบริษัทสามารถตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงที่ ดังนั้น การใช้พลังปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความเสี่ยงในสถานะที่ไม่แน่นอน เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในองค์กร

### 3. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลัคนวศายกลางด้วยพลังร่วมมือ (collaborativity)

เป็นการจัดการความเสี่ยงโดยการประสานภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดจากผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกันแต่ไม่สามารถร่วมมือกันได้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เพราะอุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือการไม่สามารถประสานงานและได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่แผนอื่น ๆ ดังนั้น การใช้พลังร่วมมือเพื่อประสานงานให้เกิดการมีส่วนร่วมจากแผนอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันจึงเป็นแนวทางที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมายได้ สิ่งสำคัญคือการทำความเข้าใจให้แก่คนในองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วม ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่ความรักสามัคคี มีการยึดเหนี่ยวในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กรร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินขององค์กรมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการลดความเสี่ยงต่อการประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลัคนวศายกลางด้วยพลังร่วมมือช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในองค์กร

### 4. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลัคนวศายกลางด้วยพลังแสวงหา (requisitivity)

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้พลังแสวงหาเพื่อการขยายฐานลูกค้า หรือหา กลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่ยังมีกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ ในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการเข้าถึงสินค้าด้วยช่องทางและวิธีการที่ง่ายขึ้น ตลอดจนทั้งมีการส่งเสริมการขายหรือการโปรโมชัน (Promotion) ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึง

ความคุ้มค่าและการเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากที่สุด พลังแสงหาช่วยทำให้เกิดการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรืออาจไม่จำเป็นลงไป และในขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม สร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้าด้วยแนวทางใหม่ ๆ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างความสัมพันธ์อันดีให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลัคนวศายกลางด้วยพลังแสงหาช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลัคนวศายกลางใช้หลักพลัง 4 เป็นพื้นฐานหรือหลักการในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสงหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปรัชญาหลัคนวศายกลางมีเครื่องมือลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น สุนทรียสนทนา เป็นต้น สุนทรียสนทนาเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนสื่อสาร อย่างเป็นมิตร สร้างความเข้าใจระหว่างกันให้เพิ่มขึ้น (mutual understanding) ความขัดแย้งหลายเรื่องสืบทอดสาเหตุแห่งปัญหามายาวนานและไม่อาจแก้ไขให้จบสิ้นลงไปในอย่างรวดเร็ว แต่การเข้าใจกันมากขึ้นจะทำให้ความรุนแรงของปัญหาลดลงและนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างหลากหลายขององค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นรากของปัญหา สุนทรียสนทนาเป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มสันติภาพในกลุ่มคนและพื้นที่ต่าง ๆ รวมไปถึงการแสวงหาความร่วมมือในเชิงบวกระหว่างกันด้วย (สิริกิต อมฤตวาริน และเอนก สุวรรณบัณฑิต, 2565) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการสื่อสารที่ทรงพลัง ทำความเข้าใจร่วมกันได้อย่างตรงจุดเป็นการจัดการความเสี่ยงโดยการประสานภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดจากผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกันแต่ไม่สามารถร่วมมือกันได้ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชลพรพรรณ เคียนทอง ภิรดา ชัยรัตน์ และ เกวลิน ศิลพิพัฒน์ (2565) กล่าวว่า การปรับตัวขององค์การภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการ พัฒนาระบบการบริหารงานขององค์การในเชิงระบบโครงสร้าง ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์การหลังนวมัยโดยการอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย นอกจากนี้ พลังปรับตัวยังช่วยทำให้เกิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Joris (2014) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการด้านการวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การในระดับโครงสร้างสู่การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกลไกเชิงระบบเป็นตัวขับเคลื่อน และสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศกร เอี่ยมสะอาด (2564) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคหลังสมัยใหม่หรือหลัคนวศาย ควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (1) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (2) การสร้างการรับรู้ (3) การสร้างแรงขับเคลื่อนความต้องการจากภายใน (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (5) การสร้างความสามารถ และ (6) การดำรง



รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hiatt (2006) อธิบายว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เป็นการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ มีการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมปรับเปลี่ยนกระบวนการ คัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผลและระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วย สนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง โดยสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง

จากแผนภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางทั้ง 6 มิตินั้น วางอยู่บน 4 ฐานพลัง ได้แก่ ฐานพลังสร้างสรรค์ ฐานพลังปรับตัว ฐานพลังร่วมมือ และฐานพลังแสวงหา อันเป็นหลักการสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละมิติหรือแต่ละด้าน ดังนี้

1. การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วยพลังแสวงหา ได้แก่ การแสวงหากกลยุทธ์ใหม่ที่ทันสมัยในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่

- การแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่มีความสนใจต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น โดยเน้นที่กลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อทั้งภายในและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามจะต้องไม่ปล่อยปละละเลยฐานลูกค้าเก่า ควรแสวงหาวิธีการหรือกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรรักษฐานลูกค้าไว้ให้มากที่สุด เพราะการหาลูกค้าใหม่ใช้ต้นทุนแพงกว่าการขายให้ลูกค้าเก่าหลายเท่า ฐานลูกค้าเก่าสามารถแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับองค์กรได้ กลยุทธ์นี้เรียกว่า การตลาดแบบบอกต่อ (Word of Mouth Marketing หรือ Viral Marketing) สิ่งสำคัญคือการดูแลลูกค้าอย่างจริงจัง ใช้พลังแสวงหาเพื่อสร้างความหลากหลายที่อัดแน่นไปด้วยคุณภาพมอบให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่แสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า พลังแห่งการบอกต่อก็สามารถส่งผลเสียให้กับองค์กรได้อย่างคาดไม่ถึงเช่นกัน

- การเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกของลูกค้าให้สามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่าย โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่เพิ่งก่อตั้งหรือไม่เคยทำการตลาดบนโลกออนไลน์มาก่อน การมีตัวตนในสื่อโซเชียลมีเดียจะเพิ่มความน่าเชื่อถือให้ร้านค้าหรือธุรกิจที่ทำอยู่และยังค้นหาลูกค้าใหม่ได้อีก นอกจากนี้ การซื้อโฆษณา (advertising) อีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยให้เพจหรือเว็บไซต์ออนไลน์เติบโตได้เร็วยิ่งขึ้น เพิ่มยอดขายพร้อมกับหาลูกค้าใหม่ไปในตัว ข้อดีของการซื้อโฆษณา คือสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะส่งข้อมูลได้โดยตรง และสอดคล้องตามพฤติกรรมของลูกค้าหรือความต้องการต่าง ๆ รวมไปถึงเลือกกลุ่มเป้าหมายตามหมวดหมู่ประชากรศาสตร์อย่าง อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา เป็นต้น มีระบบช่วยค้นหาเป้าหมายได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย สามารถนำมา Retargeting ลดค่าแอดได้ถึง 50% ติดตามผลการค้นหาได้แบบเรียลไทม์ ทั้งยังเลือกได้อีกด้วยว่าต้องการให้ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์แบบใดกับเพจด้วย สามารถสร้าง Brand Awareness หรือสร้าง Lead Generation ได้ด้วย ยิ่งในยุคนี้ที่หลายคนหันมาจับจ้องมือถือกันประหนึ่งว่าเป็นอีกอวัยวะหนึ่งของชีวิต ผู้ประกอบการไม่ควรพลาดโอกาสทองในการทำโฆษณาผ่านช่องทางนี้

- จัดส่งเสริมการขาย (โปรโมชั่น) และกิจกรรมทางการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อจากลูกค้า โดยพิจารณาใช้โปรโมชั่นและกิจกรรมทางการตลาดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด ยกตัวอย่าง ลูกค้าที่เคยกดเข้ามาหน้าเว็บไซต์ของเรา แต่กลับกดออกเพราะไม่พอใจในราคาสินค้า โจทย์นี้เราสามารถเสนอเป็นโปรโมชั่นลดราคารายเดือนให้กับลูกค้าท่านเดิมได้ หรืออีกกรณีคือ ลูกค้าซื้อสินค้าของเราไปแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องซื้อสินค้าชิ้นเดิมซ้ำ เราอาจจะเสนอเป็นสินค้าเสริมต่อจากสินค้าที่เคยซื้อไปแล้วก็ได้ ดังนั้น “ความเข้าใจลูกค้าในแต่ละกลุ่ม” มีไม่เหมือนกัน ผู้ประกอบการสามารถลงสินค้าตัวใหม่ หรือเสนอขายโปรโมชั่นได้สะดวกกว่าเดิม หรือจะทำการยิงแอดโฆษณาควบคู่ไปด้วยก็ได้

- แสวงหากระบวนการทำงานที่ช่วยลดขั้นตอนซ้ำซ้อน (Excess Processing) หรืออาจไม่มีความจำเป็นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ อาจเป็นการแยกย่อยงานออกเป็นส่วน ๆ การคิดกระบวนการทำงานอีกครั้งหนึ่ง การกำจัดงานที่หนักเกินไป (Workload) หรือการทำงานแบบข้ามแผนก เมื่อขั้นตอนการทำงานลดลง ค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ใช้ก็จะลดลงตามมาด้วย

**2. การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยพลังร่วมมือ** ได้แก่ การสร้างความร่วมมือกับบุคลากร มีการสร้างกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นภาพอนาคตของแต่ละคนร่วมกัน มองเห็นร่วมกันถึงนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy) แผนฉุกเฉิน (Crisis Management Plan) และแผนการดำเนินธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ซึ่งทำให้บุคลากรแต่ละคนทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะอะไรขึ้นมาบ้างเพื่อจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**3. การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้วยพลังปรับตัว** ได้แก่ การปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และพยายามหาวิธี เพิ่มรายได้ให้มากที่สุด เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ ในขณะเดียวกัน องค์กรควรให้การติดตามคุณภาพของลูกหนี้และรายได้อย่างใกล้ชิด มีการควบคุมอย่างรัดกุมในการให้เครดิตต่าง ๆ และควรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้เกิดฐานลูกค้าใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้องค์กรยึดติดอยู่กับฐานลูกค้าเดิมที่สร้างความเสี่ยงให้กับองค์กร เป็นแนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) สร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่เข้ามาลงทุนถึงความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและการลงทุนต่าง ๆ จากแนวทางการปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

**4. การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยพลังร่วมมือและพลังปรับตัว** ได้แก่ ความร่วมมือกันในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความตระหนักและคุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์กร ส่งเสริมการรับรู้และติดตามนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรจะพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**5. การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วยพลังสร้างสรรค์และปรับตัว** ได้แก่ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่วางนโยบาย กลยุทธ์ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือ สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า ESG Risk

1) Environment (การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม) คือ การเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท โครงการที่ลดการเกิดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และสนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียน ยกตัวอย่างเช่น การติดตั้ง Solar roof เพื่อใช้พลังงานสะอาด การติดตั้งกระจกที่ดูดซับความร้อนเพื่อลดการใช้พลังงาน การเลือกใช้สารทำความเย็นที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ เพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อน การลดการใช้อะลูมิเนียมในการผลิตกระป๋อง และการเพิ่มสัดส่วนการใช้เศษแก้วในการผลิตขวดแก้ว เป็นต้น

2) Social (การจัดการด้านสังคม) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ดูแลความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงมี สัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบด้าน

3) Governance (การจัดการด้านธรรมาภิบาล) คือ การมีนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อต้านการทุจริต ดำเนินงานอย่างโปร่งใส และดูแลผลประโยชน์ผู้มีส่วนได้เสีย

**6. การจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยพลังสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา** ได้แก่ ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาด ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า และการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาด ความเสี่ยงด้านการจัดการข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และการละเมิดสิทธิ์ข้อมูลส่วนบุคคล ความเสี่ยงจากการบุคคผลภายนอก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยเสนอให้องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน นำเอารูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลังนี้ ไปใช้เป็นหลักการในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และการจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ โดยประยุกต์ใช้บนพื้นฐานของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง อาจทำได้ตั้งแต่ขั้นตอนกำหนดนโยบายการจัดการความเสี่ยง ภายในองค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ไปจนถึงขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมาเป็นฐานคิดเพื่อศึกษาจนเกิดเป็นรูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง แต่ยังมีหัวข้ออื่น ๆ ที่น่าสนใจต่อการศึกษาวเคราะห์สู่การนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปได้ดังนี้

1. การศึกษาเชิงวิเคราะห์องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
2. ศึกษาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
3. วิเคราะห์การขับเคลื่อนองค์กรเศรษฐกิจพอเพียงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## บรรณานุกรม

- จตุรภัทร วงศ์สิริสถาพร. (2561). การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(3) : 3,279 - 3,300.
- ชลพรรณณ์ เคียนทอง, ภริดา ชัยรัตน์ และ เกวลิน ศิลพิพัฒน์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กร 4.0 ของกองบังคับการตำรวจจราจร. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 17(3) : 143-156.
- ทิพวรรณ กลั่นปรีชา. (2563). “ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงด้านการคลังและประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินของกรมควบคุมโรค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. *ปัญหามหาบัณฑิต*. วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พอรัฐ แสงนวล. (2563). การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. *ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ล่องใต้ ไทยแลนด์. *การศึกษาตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง : วิเคราะห์จากหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (ตอนที่ 2)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.longtaithailand.com/news/detail/7128> [12 เมษายน 2567]
- สิริกร อมฤตวาริน และเอนก สุวรรณบัณฑิต. (2565). สุนทรียสนทนา: เครื่องมือของกระบวนการเรียนรู้หลังนวยุคสายกลาง. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 5(1) : 152-161.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR : a model for change in business, government, and our community*. Colorado : Prosci Research.
- Joris, V. D. V. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *Elsevier Ltd*, 32(1) : 373 – 382.
-

## ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท Happy Workplace According to Buddhist Philosophy

สิรินทร์ กัญยาวิริยะ<sup>1</sup> และ ชิสา กัญยาวิริยะ<sup>2</sup>

Sirin Ganyaviriya<sup>1</sup> and Chisa Ganyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>บริษัท ล.ธนวงศ์ (1997) จำกัด

<sup>1,2</sup>Lor Yaowaraj Bangkok

Corresponding author, e-mail: <sup>1</sup>sirin.cnt@hotmail.com

<sup>2</sup>chicsar@gmail.com

Received: April 10, 2024; Revised: April 27, 2024; Accepted: April 28, 2024

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท ผลการศึกษาพบว่า ความสุข เป็นสิ่งที่คนทั่วไปปรารถนา แม้แต่ในชีวิตการทำงาน มนุษย์ก็ต้องการความสุข ดังนั้น การสร้างความสุขในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น การสร้างความสุขในองค์กรให้เกิดการปฏิบัติงานสำเร็จภายใต้ความร่วมมือของคนในองค์กร ควร มีระบบการจัดการที่ทำให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนาคณะ พัฒนางาน อย่างเป็นระบบ มีการนำเอาหลักพุทธธรรมที่สำคัญมาประยุกต์หรือบูรณาการกับแนวคิดความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งจากภายในจิตใจ ทศนคติ สู่ภายนอกอันเป็นเรื่องของพฤติกรรมและความประพฤติที่นำไปสู่ความสุขความเจริญในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร หลักพุทธปรัชญาที่สำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงาน ได้แก่ หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสังคหวัตถุธรรม องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ เรียกว่า HB MODEL ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ดังนี้ ส่วนที่ 1 : H ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Happy Workplace หมายถึง ความสุขในที่ทำงาน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติที่ทำงานภายนอก ได้แก่ พื้นที่ทางกายภาพ ในที่นี้หมายถึง สถานที่ทำงาน 2) มิติที่ทำงานภายใน ได้แก่ พื้นที่ทางจิตใจ ในที่นี้หมายถึง สภาวะที่สงบ เย็น เบา โปรงสบาย อันเกิดจากการทำงานภายใน (ภาวนา) ด้วยสติปัญญา ส่วนที่ 2 : B ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Buddhist Philosophy ในที่นี้หมายถึง หลักคำสอนทางพุทธศาสนาหรือหลักพุทธปรัชญาที่สร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมให้แก่องค์กร ได้แก่ หลักภาวนา 4 ตลอดถึงหลักธรรมอื่น ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมหรือเข้ามาประกอบให้หลักภาวนา 4 มีความสมบูรณ์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวนี้ มีส่วนช่วยในการสร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมสู่ความสมดุลทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสุขของตนเอง ด้านความสุขของครอบครัว และด้านความสุขขององค์กร

**คำสำคัญ :** ความสุข, ความสุขในองค์กร, พุทธปรัชญาเถรวาท



## Abstract

This academic article aims to study Happy Workplace According to Buddhist Philosophy. The study found that happiness is something universally desired, even in work life. Therefore, creating happiness at work is a crucial factor that enables smooth organizational management. Creating happiness in organizations leads to successful work practices under the collaboration of individuals within the organization. It should involve management systems that promote personal development, human development, and organizational development. Utilizing important Buddhist principles to foster happiness at work helps to establish internal stability and strength, translating attitudes and behaviors externally towards collective happiness and prosperity in organizational work. Key Buddhist philosophical principles contributing to happiness at work include the principles of Dhamma and moral virtue. The newly formulated knowledge about Happy Workplace According to Buddhist Philosophy derived from this synthesis of data is referred to as the HB Model, composed of two critical components: Part H : Happy Workplace, representing happiness in the workplace, divided into two dimensions: 1) External work dimension, including physical workspace conditions. 2) Internal work dimension, comprising mental states such as tranquility, peace, and comfort derived from inner work (meditation) with wisdom. Part B : Buddhist Philosophy, encompassing Buddhist teachings or principles that collectively contribute to organizational happiness, including the four Noble Truths and other moral principles that complement and enhance the completeness of the Four Noble Truths. These two components play a role in creating holistic happiness across three dimensions: individual happiness, family happiness, and organizational happiness.

**Keywords :** Happy, Happy Workplace, Buddhist Philosophy

## บทนำ

การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจัดว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกว่ายุคแห่งโลกาภิวัตน์ (globalization) (สุทธิรัตน์ ชูเลิศ และคณะ, 2565) ในสภาวะสังคมปัจจุบันที่มีความเร่งรีบ แข่งขันสูง เศรษฐกิจที่ผันผวน มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้มนุษย์ที่ต้องดำรงชีวิตอยู่ด้วยการหาเลี้ยงชีพจำนวนไม่น้อยตกอยู่ในสภาวะความเครียด ทำให้เกิดปัญหาทั้งทางด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ ซึ่งในปัจจุบันรวมเรียกว่า สภาวะองค์รวมทั้ง 4 มิติ คือ สุขสภาวะทางด้านร่างกาย สุขภาวะทางด้านจิตใจ สุขภาวะทางด้านสังคม และสุขภาวะทางด้านปัญญา สภาพปัญหาที่พบกับคนวัยทำงาน (พนักงาน) ในบริษัทนั้น นอกจากต้องผจญโรคและการบาดเจ็บที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแล้ว ยังมี

---

ปัญหาโรคภัยไข้เจ็บที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับเชื้อโรคแต่เป็นโรคที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริโภค การดำเนินชีวิต และการทำงานของผู้คนในสังคม (เรวัต ศิริภาพ, 2562)

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงมีพระราชดำรัสว่า “การรักษาความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกายเป็นปัจจัยของเศรษฐกิจที่ดี และสังคมที่มั่นคง เพราะร่างกายที่แข็งแรงนั้น โดยปกติจะอำนวยความสะดวกให้สุขภาพจิตใจสมบูรณ์ และเมื่อมีสุขภาพสมบูรณ์ดี พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจแล้วย่อมมีกำลังทำประโยชน์สร้างสรรค์เศรษฐกิจและสังคมของบ้านเมืองได้เต็มที่” (กรมสุขภาพจิต, 2567) จากพระราชดำรัสดังกล่าวนี้ ชี้ให้เห็นว่า ร่างกายมีผลต่อจิตใจ ร่างกายและจิตใจเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ควรมีการพัฒนาสุขภาพอย่างเป็นองค์รวมให้ครบทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดถึงทางด้านสติปัญญา และสังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งหากพิจารณาฐานคิดทางพุทธศาสนา พบว่า การมีสุขภาพทางกายที่ดี หมายถึง ความสบายทางกาย ไม่มีโรคทางกาย ส่วนการมีสุขภาพทางจิตที่ดี หมายถึง ความสบายใจ ไม่มีโรคทางจิต (เรวัต ศิริภาพ, 2562) คือ ไม่เครียดมากจนเกินไป ไม่ซึมเศร้า กระทบกระชวยใจ คือมีสภาวะที่สมดุลนั่นเอง ส่วนการมีสุขภาพทางสังคม หมายถึง การอยู่ในครอบครัว ชุมชน และสังคมทั่วไปอย่างปกติสุข การรักษาสมดุลทางกายและใจให้เกิดความเป็นปกติสุข เช่นนี้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมชาติ เพราะคำสอนในพุทธศาสนาโดยรวมแล้วเป็นเรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติ และกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ตลอดถึงข้อที่ควรปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามกฎของธรรมชาติ และเพื่อให้เกิดผลดีที่พึงประสงค์ (อำพล จินดาวัฒนะ, 2561) ส่วนสภาวะทางปัญญานั้น หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในเหตุและผล รอบรู้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับชีวิต ครอบครัว สังคม และหน้าที่การงาน ด้วยเหตุนี้ ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาทจึงมีความน่าสนใจในการศึกษาเรียนรู้เพื่อที่จะนำเอาองค์ความรู้ที่ได้ไปต่อยอดในเชิงนโยบายขององค์กรและเสนอแนวทางการปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจต่อไป

### แนวคิดความสุขในการทำงาน

“ความสุข” เป็นสิ่งที่คนทั่วไปปรารถนา แม้แต่ในชีวิตการทำงาน มนุษย์ก็ต้องการความสุข ดังนั้น การสร้างความสุขในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตาและกรุณา การสนุกกับสิ่งที่ตัวเองทำ การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่ดีและพอเพียงต่อการดำเนินชีวิต การได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน การได้งานที่ดี มีความภาคภูมิใจในงานของตน (ศรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2555) ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยที่บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน สนุกสนาน กระตือรือร้นในงานที่ทำ มีความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงาน ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี รับรู้ว่าการที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ มีคนเห็นคุณค่าของงานที่ทำและมีความสุขในที่ทำงาน (ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง, 2555) สิ่งเหล่านี้ช่วยให้เกิดพลังสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมจากการสร้างสรรค์นั้น มีส่วนช่วยให้

องค์กรเจริญและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขจัดความขัดแย้งในองค์กร หรือทำให้ลดความตึงเครียดจากการทำงาน นำมาซึ่งสุขภาวะที่ดีในการทำงาน (สุภัทรา เผือกโสภณ, 2556)

จากคำอธิบายเกี่ยวกับความสุขในการทำงานนี้ อาจกล่าวได้ว่า ความสุขในการทำงาน (Happiness at the Workplace) เป็นสภาวะที่เกิดจากความพอใจ (ฉันทะ) ในงานหรือมีใจรักในงานที่ทำ ยิ่งงานเกิดการพัฒนาก็ยิ่งมีความสุข (รวมศิริ เมนะโพธิ์, 2550) และเมื่อแบ่งเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของความสุขในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบที่หลากหลาย ศิรินทิพย์ ผอมน้อย (2567) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงาน ประกอบด้วย

- 1) ความรู้สึกรู้สีกมั่นคงปลอดภัย
- 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- 3) สถานที่ทำงานและการจัดการ
- 4) อัตราค่าจ้างที่ได้รับ
- 5) ลักษณะงานที่ทำ
- 6) การนิเทศงาน
- 7) ลักษณะทางสังคม
- 8) สภาพการทำงาน
- 9) สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้าง
- 10) บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน สถานที่ทำงานสะอาด รู้สึกปลอดภัย

ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่เต็ม ประสิทธิภาพ

- 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สามารถเข้ากับทุกคนเข้ากับทุกระดับได้
- 12) การยอมรับนับถือ มีการปฏิบัติที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความจริงใจต่อกัน
- 13) การสื่อสาร รวดเร็วทันเหตุการณ์
- 14) การพัฒนาตน เป็นการพัฒนาตนเองในเรื่องความรู้โอกาสในการสร้างความก้าวหน้า การได้

เข้ารับการอบรมในโครงการต่าง ๆ

ส่วน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2553) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลให้คนมีความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ความเป็นมิตร การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
- 2) งานที่ทำมีความสุข
- 3) เจ้านายที่ดี
- 4) มีความสมดุลในการทำงานที่ดี (Work/Life Balance)
- 5) งานมีความหลากหลาย
- 6) เชื่อว่าเรากำลังทำบางสิ่งที่มีคุณค่าอยู่
- 7) รู้สึกว่าบางสิ่งที่เราทำสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น
- 8) เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม

9) ได้รับการยอมรับในความสำเร็จที่ทำได้

10) เงินเดือนดี

ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ (2555) ได้กล่าวว่า สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยประกอบด้วยความสุข 8 ประการและก่อให้เกิดสุขภาวะที่มี 4 มิติ คือ กาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ ซึ่งมีอยู่ 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือความสุขของคน ความสุขของครอบครัว และความสุขของสังคม การสร้างความสุขในที่ทำงานจะทำให้บุคลากรมีความสุข ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์การเองก็จะได้รับประโยชน์จากการมีบุคลากรกระตือรือร้น เปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความคิดและการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น

1) สุขภาพกาย (Happy Body) สุขภาพจากการมีสุขภาพดีแข็งแรงทั้งกาย และใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรู้จักใช้ชีวิตเป็น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

2) ใจงาม (Happy Heart) ความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกันในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เชื่อว่าไม่มีใครอยู่ได้คนเดียวในโลกนี้ เราต้องรู้จักการแบ่งปันและต้องรู้จักว่าเมื่อคิดถึงคนอื่นก็มีความสุขใจเกิดขึ้น

3) ผ่อนคลาย (Happy Relax) ต้องรู้จักการผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการใช้ชีวิตต้องรู้จักปล่อยวาง ต้องมีคำว่าหยุดเพื่อจะมีสติแล้วคิดเดินต่อไป

4) พัฒนาสมอง (Happy Brain) สุขภาพจากการได้เรียนรู้พัฒนาสมองตัวเองจากแหล่งต่าง ๆ นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพและความก้าวหน้าในการทำงาน คนเราเรียนเพื่อรู้มีปัญญาก้าวหน้าในชีวิตเป็นสิ่งสำคัญ อนาคตก้าวหน้า เงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียงความต้องการ ต่าง ๆ ของมนุษย์จนเกิดจากการเรียนรู้พัฒนาตนเอง

5) ศาสนาและศีลธรรม (Happy Soul) ความศรัทธาศาสนาและศีลธรรมในการดำเนินชีวิตความสุขของคนทำงานเกิดได้จากธรรมะ จริยธรรม ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ทุกคนที่องค์การต้องสร้าง

6) ปลอดภัย (Happy Money) มีเงิน รู้จักเก็บ รู้จักใช้ไม่เป็นหนี้ถ้าเชื่อว่าหาความสุขด้วยเงินไม่มีวันพอ เงินสำคัญแต่ไม่ใช่ที่สุด เพราะบางครั้งเงินไม่สามารถตอบสนองความสุขให้คนได้จริง ๆ แล้วสุขไม่ได้อยู่ที่ไหนอยู่ที่รู้จักพอ

7) สร้างความสุขจากการมีครอบครัวที่ดี (Happy Family) ครอบครัวที่เข้มแข็งย่อมเป็นครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง สุขภาพที่ให้กับคนในครอบครัวไม่ว่าจะเป็นพ่อเป็นแม่ ญาติผู้ใหญ่ บุตรภรรยา หรือหลาน คือการสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจให้ครอบครัว

8) สุขที่เกิดจากสังคม (Happy Society) สังคมดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรัก ความสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อคนในชุมชน คนทำงาน ที่พักอาศัย และภายหลังต่อมาได้เพิ่มอีก 1 มิติ เป็นความสุข 9 มิติ

โดยมิติที่ 9 คือ การงานที่ดี (Happy Work-life) ซึ่งเป็นมิติที่เน้นการวัดผลความรู้สึกและประสบการณ์ของคนทำงานกับองค์กร

จากการศึกษาถึงความหมาย องค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในหัวข้อดังกล่าวนี้ ผู้เขียนสนใจแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงานตามกรอบของ สสส. เพราะให้ความสำคัญกับความสุขทั้งในมิติของชีวิตแห่งปัจเจกชน ทั้งในมิติครอบครัว และมิติขององค์กรหรือสังคม ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดความสุขในการทำงานในลักษณะนี้สอดคล้องกับความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท ซึ่งจะได้ศึกษาต่อไป

### การทำงานอย่างมีความสุขตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

สำหรับหัวข้อนี้ ผู้เขียนมุ่งศึกษาการทำงานอย่างมีความสุขตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท เป็นสิ่งที่ควรวิเคราะห์และอธิบายให้เข้าใจเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปเป็นหลักการในการสร้างความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาทต่อไป

ปรมต วรรณบวร (2560) ได้เสนอ “แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข” ไว้ดังนี้

การสร้างองค์กรแห่งความสุขจะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจสังคม และปัญญาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ หรือองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคตโดยอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกัน ขับเคลื่อนสุขภาวะที่สมบูรณ์ 4 ด้าน คือ

1) กาย ได้แก่ การประกอบสัมมาชีพความปลอดภัยในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานมีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินปลอดภัยจากสารพิษ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักร มีสุขภาพทางด้านร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยทั้งต่อตนเองและครอบครัว

2) จิต ได้แก่ ความมีสติความสงบความงามและความดียึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

3) สังคม ได้แก่ สังคมสัมพันธ์ มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กร ระหว่างองค์กรโดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการสร้างสังคมเข้มแข็ง การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน การรู้จักใช้จ่าย การรู้จักความพอดีพอประมาณ และการใช้เหตุผลการสร้างสังคมยุติธรรมให้ความเสมอภาคและสร้างโอกาสในการทำงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในองค์กรและสร้างสังคมสันติสุขมีการประนีประนอม การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากร คิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาเป็นมีอิสระได้รับความไว้วางใจในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ และการตัดสินใจตามศักยภาพในหน้าที่ที่ได้รับมอบ

เมื่อพิจารณาแนวคิดดังกล่าวนี้โดยเทียบเคียงกับหลักคำสอนในพุทธปรัชญาเถรวาท พบว่า มีความสอดคล้องกับความสุขที่เกิดขึ้น 4 ด้านอย่างเป็นองค์รวมที่ในพุทธปรัชญาเรียกว่า “ภาวนา 4” อันเป็นหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเป็นองค์รวมใน 4 ด้าน ดังนี้ (ชิสา กัญยาวิริยะ และเมธา หริมเทพาธิป, 2565)

- 1) กายภาวนา ได้แก่ การพัฒนาพฤติกรรมทางกายและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดสุขภาวะที่สมดุล
- 2) ศิลภาวนา ได้แก่ การพัฒนาความประพฤติทางกายและวาจาเพื่อให้สังคมเกิดสันติสุข
- 3) จิตตภาวนา ได้แก่ การพัฒนาจิตใจเพื่อให้เกิดสุขภาวะที่มั่นคง มีพลังขับเคลื่อนคุณภาพชีวิตให้พัฒนายิ่ง ๆ ขึ้นไป

4) ปัญญาภาวนา ได้แก่ การพัฒนาปัญญาให้เข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง สามารถแยกแยะ ประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

การสร้างความสุขในองค์กรให้เกิดการปฏิบัติงานสำเร็จภายใต้ความร่วมมือของคนในองค์กร ควร มีระบบการจัดการที่ทำให้เกิดการสร้างตน สร้างคน สร้างงาน อย่างเป็นระบบ มีการนำเอาหลักพุทธธรรม ที่สำคัญมาประยุกต์หรือบูรณาการกับแนวคิดความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นคงและเข้มแข็ง จากภายในจิตใจ ทศนคติ สู่ภายนอกอันเป็นเรื่องของพฤติกรรมและความประพฤติที่นำไปสู่ความสุขความเจริญในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร

หลักพุทธปรัชญาที่สำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงาน ได้แก่ หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสังคหวัตถุธรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. การทำงานอย่างมีความสุขตามหลักพรหมวิหารธรรม

พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ถือว่าเป็นธรรมแห่งพรหมซึ่งเปรียบเสมือนผู้เป็นใหญ่หรือผู้ใหญ่ในองค์กรธุรกิจ ผู้ประกอบการหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ล้วนเป็นบุคคลที่ถือว่าเป็นใหญ่ในหน้าที่โดยตำแหน่ง มีความจำเป็นที่จะต้องดำรงพรหมวิหาร 4 ให้เป็นไปโดยธรรม การบริหารเกิดขึ้นจากสถานะภายในของผู้นำ ผู้นำต้องมีความเป็นผู้ใหญ่ คือมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาให้ได้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นแล้วจะไม่สามารถปกครองคนหรือบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสง่าผ่าเผย (สิรินทร์ กัญญาวิริยะ, ชิสา กัญญาวิริยะ และ เมธา หริมเทพาธิป, 2565)

หลักคำสอนเรื่องพรหมวิหารธรรม มีส่วนสำคัญในการสร้างตน สร้างคน สร้างงาน เพราะ เกี่ยวข้องกับการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน (ชิสา กัญญาวิริยะ, สิรินทร์ กัญญาวิริยะ และ เมธา หริมเทพาธิป, 2565) ให้ได้รับความสุขตามความเป็นจริง บนพื้นฐานของสติปัญญา กล่าวคือ ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ทำให้คนเกิดความรักในตนเอง รู้จักดูแลวิถีชีวิตของตนเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกิน อยู่ หลับนอน การปฏิบัติงานตามสัมมาอาชีวะ มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียงด้วยอคติ ให้ความยุติธรรมแก่ตนเองตามความเหมาะสม ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ทำให้คนเกิดความรักในตัวผู้อื่นหรือบุคคลรอบข้าง แสดงออกด้วยความเอาใจใส่ในด้านการใช้ชีวิต ใส่ใจว่าคนรอบข้างกินอย่างไร อยู่อย่างไร นอนอย่างไร ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมใด มีความสุขทุกข์อย่างไร มีสิ่งใดที่สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลให้พ้นจากปัญหาได้ มีอะไรที่สามารถส่งเสริมให้เกิดความสุขยิ่ง ๆ ขึ้นไปได้ สร้างความภาคภูมิใจ มีมุทิตาจิตต่อกัน ไม่อิจฉาริษยา หรือมุ่งทำลาย ทำร้ายซึ่งกันและกัน มีจิตใจที่มั่นคงด้วยสติปัญญา มีความตระหนัก ใส่ใจ เสียสละและแบ่งปัน จากภายในสู่พฤติกรรมภายนอก ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ทำให้คนเกิดความรักในงานที่ทำ พร้อมปรับปรุงและพัฒนาองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับทุกคน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาตน พัฒนา



คนทำงาน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงาน เช่น ลูกค้า คู่ค้า นักลงทุน ผู้ถือหุ้น หัวหน้างาน พนักงาน เป็นต้น เพื่อสร้างความสุขแท้ตามความเป็นจริง เป็นความสุขอันเกิดจากการละเว้นการเบียดเบียน หรือทำให้เกิดการเบียดเบียนให้น้อยที่สุดในกรณีหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งเสริมการสงเคราะห์เกื้อกูลด้วยคุณธรรมจริยธรรม ความดีงาม ให้เกิดในองค์กร เพื่อร่วมสร้างองค์กรบรรษัทภิบาล ธรรมภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน

## 2. การทำงานอย่างมีความสุขตามหลักสังคหวัตถุธรรม

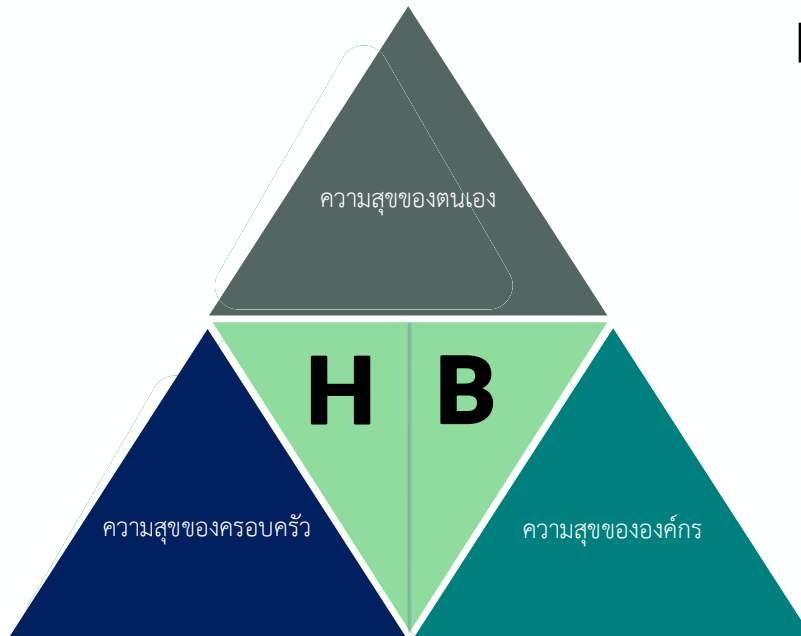
สังคหวัตถุ หมายถึง เรื่องที่จะสงเคราะห์กัน, คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้, หลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือกันยึดเหนี่ยวใจกันไว้ และเป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลกคือสังคมแห่งหมู่สัตว์ไว้ดุจสลักยึดรถที่กำลังแล่นไปให้คงเป็นรถและวิ่งแล่นไปได้มี 4 อย่าง คือ 1) ทาน การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 2) ปิยวาจา พูดจาน่ารัก น่านิยมนับถือ 3) อัถถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ และ 4) สมานัตตา ความมีตนเสมอ คือ ไม่ถือตัว ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน เป็นต้นในการบริหารคนนั้น จำเป็นต้องมีศิลปะในการเชื่อมโยงประสานใจหรือมิตรไมตรีของผู้ร่วมงานไว้อย่างเหนียวแน่น สังคหวัตถุมีความสำคัญในเชิงของการยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคีได้เป็นอย่างดี (สิรินทร์ กันยาวิริยะ, ชิสากันยาวิริยะ และ เมธา หริมเทพาธิป, 2565)

หลักคำสอนเรื่องสังคหวัตถุธรรม มีส่วนสำคัญในการสร้างตน สร้างคน สร้างงาน เพราะเกี่ยวข้องกับ การบริหารตน บริหารคน บริหารงาน (ชิสากันยาวิริยะ, สิรินทร์ กันยาวิริยะ และ เมธา หริมเทพาธิป, 2565) ให้ได้รับความสุขตามความเป็นจริง บนพื้นฐานของสติปัญญา กล่าวคือ 1) ทาน การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 2) ปิยวาจา พูดจาน่ารัก น่านิยมนับถือ 3) อัถถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ และ 4) สมานัตตา ความมีตนเสมอ คือ ไม่ถือตัว ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน เป็นต้น คุณธรรมทั้ง 4 ข้อนี้ เป็นศิลปะในการเชื่อมโยงประสานใจหรือมิตรไมตรีของผู้ร่วมงานไว้อย่างเหนียวแน่น ก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตนเองและผู้อื่นไปพร้อม ๆ กัน ในขณะที่เดียวกันยังสามารถสร้างความเข้มแข็งและงดงามในวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้ เพราะสังคหวัตถุมีความสำคัญในเชิงของการยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคีได้เป็นอย่างดี (สิรินทร์ กันยาวิริยะ, ชิสากันยาวิริยะ และ เมธา หริมเทพาธิป, 2565)



## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “ความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ เรียกว่า HB MODEL ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ดังนี้



## HB MODEL

H =HappyWorkplace

B= Buddhist Philosophy

แผนภาพที่ 1 HB MODEL

**ส่วนที่ 1 : H** ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า **Happy Workplace** หมายถึง ความสุขในที่ทำงาน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ

1) มิติที่ทำงานภายนอก ได้แก่ พื้นที่ทางกายภาพ ในที่นี้หมายถึง สถานที่ทำงาน หรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อันประกอบด้วย ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน ความปลอดภัย ค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตและสวัสดิการที่เหมาะสม กัลยาณมิตรที่ดีในที่ทำงาน

2) มิติที่ทำงานภายใน ได้แก่ พื้นที่ทางจิตใจ ในที่นี้หมายถึง สภาวะที่สงบ เย็น เบา โลง โปร่งสบาย อันเกิดจากการทำงานภายใน (ภาวนา) ด้วยสติปัญญา รับรู้และยอมรับสภาวะธรรมที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง สามารถปล่อยวางอคติ เปิดใจยอมรับความหลากหลาย รู้เท่าทันและยอมรับความเปลี่ยนแปลง มีจิตพร้อมต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 : B** ย่อมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า **Buddhist Philosophy** ในที่นี้หมายถึง หลักคำสอนทางพุทธศาสนาหรือหลักพุทธปรัชญาที่สร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมให้แก่องค์กร ได้แก่ หลักภาวนา 4 ตลอดถึงหลักธรรมอื่น ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมหรือเข้ามาประกอบให้หลักภาวนา 4 มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวนี้ มีส่วนช่วยในการสร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมสู่ความสมดุล ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสุขของตนเอง ด้านความสุขของครอบครัว และด้านความสุขขององค์กร

## บทสรุป

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาความสุขในองค์กรตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท จากการศึกษาพบว่า โดยทั่วไปแล้ว ความสุขล้วนเป็นสิ่งที่คนทั่วไปปรารถนา แม้แต่ในชีวิตการทำงาน มนุษย์ก็ต้องการความสุข ดังนั้น การสร้างความสุขในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น การสร้างความสุขตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทเน้นความสุขในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเป็นองค์รวม ทั้งทางด้านร่างกาย เรียกว่า กายภาวนา ด้วยความประพฤติต่อสังคม เรียกว่า ศิลภาวนา ด้านจิตใจ เรียกว่า จิตภาวนา และด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เรียกว่า ปัญญาภาวนา การพัฒนาทั้งภายในและภายนอกนี้มีส่วนสำคัญในการสร้างตน สร้างคน สร้างงาน อย่างเป็นระบบ ด้วยหลักพุทธธรรมที่สำคัญ ซึ่งในบทความวิชาการฉบับนี้ผู้เขียนใช้หลักพรหมวิหารธรรมและสังคหวัตถุธรรมเป็นหลักในการศึกษาวิเคราะห์ ตลอดจนสังเคราะห์จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาครั้งนี้ เรียกว่า HB MODEL ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสุขอย่างเป็นองค์รวมสู่ความสมดุลทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสุขของตนเอง ด้านความสุขของครอบครัว และด้านความสุขขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. *พระบรมราโชวาท ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://dmh.go.th/test/whoqol>, [19 มีนาคม 2567]
- ชินกร น้อยคำยาง และ ปภาดา น้อยคำยาง. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *รายงานการวิจัย*. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชิสา กัญยาริยะ และเมธา หริมเทพาธิป. (2565). การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักภาวนา 4 ตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท. *วารสารพุทธมคค์*, 7(2) : 229-235.
- ชิสา กัญยาริยะ, สิริพันธ์ กัญยาริยะ และเมธา หริมเทพาธิป. (2565). การบริหารตนตามหลักพุทธธรรมสำหรับนักธุรกิจ. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 5(2) : 275-281.
- ปรมต วรรณบวร. (2560). การสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยหลักพุทธธรรม. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 1(1) : 25-38.
- รวมศิริ เมนะโพธิ. (2550). เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข กรณีศึกษานักศึกษาภาคพิเศษระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. *สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

- เรวดี ศิริภาพ. (2562). “รูปแบบการพัฒนาสุขภาวะเชิงพุทธบูรณาการของพนักงานบริษัท”. *พุทธศาสตร์ คุษฎีบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศิรินทิพย์ ผอมน้อย. *ความสุขในที่ทำงาน*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.okanation.nationtv/blog/clinicalpsychology/2017/06/13/entry2>. [22 กุมภาพันธ์ 2567]
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ. (2555). *คู่มือการวัดความสุขด้วยตนเอง HAPPINOMETER*. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพลส
- สิรินทร์ กัญยาริยะ, ชีสา กัญยาริยะ และเมธา หริมเทพาธิป. (2565). การบริหารคนตามหลักพุทธธรรม สำหรับนักธุรกิจ. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 5(2) : 240-249.
- สุทธิรัตน์ ชูเลิศ และคณะ. (2565). การเสริมสร้างความสุขของบุคลากรในองค์กรสร้างสุขตามหลักพุทธ จิตวิทยาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 7(1) : 54-65.
- สุภัทรา เพือกโสภา. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขใน การทำงาน กรณีศึกษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. *การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง*. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- อำพล จินดาวัฒน์, นพ. (2561). *สุขภาพคนไทย 2561*. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
-

## การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น Application of Work Principles 4 of King Rama IX : Following sequential steps

ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์  
Chairoj Nopchalerroj  
บริษัทไฟเบอร์วัน จำกัด (มหาชน)  
Fiberone Public Company Limited  
Email: win@chairoj.net

Received: April 10, 2024; Revised: April 29, 2024; Accepted: April 29, 2024

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 คือ ทำตามลำดับขั้น หลักการทรงงานข้อนี้มีวิธีคิดที่น่าสนใจต่อการนำมาวิเคราะห์ ประเมินค่า สู่การประยุกต์ใช้อย่างเป็นขั้นตอน ผลการวิเคราะห์พบว่า หลักการทรงงานในข้อนี้ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดเรียงลำดับหรือขั้นตอนการทำงาน โดยเริ่มจากการนำประเด็นต่าง ๆ ทั้งหมดมาเรียงลำดับความสำคัญ และลำดับขั้นของการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีเทคนิคในการประยุกต์ใช้ดังนี้ 1) เริ่มต้นจากสิ่งจำเป็นพื้นฐาน โดยมีการวางแผนและวางระบบพื้นฐานสำหรับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพอย่างมีคุณภาพ 2) สำรวจความคิดเห็นก่อนการดำเนินงาน เพื่อให้เห็น “องค์รวม” ของสิ่งที่เกิดขึ้นที่มาจากความต้องการอันแท้จริงของประชาชน ทุกความคิดเห็นที่ได้รับทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจะช่วยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผน กำหนดทิศทาง และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ตรงตามความต้องการที่แท้จริง และลดข้อผิดพลาดเสียหายในงานที่ไม่จำเป็นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต 3) วิเคราะห์ความเป็นไปได้จากทุกทาง ด้วยกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเลือกทางที่คุ้มค่าที่สุด 4) วางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุมทั้งในด้านกิจกรรมการดำเนินงานและระยะเวลา 5) ดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความสมดุลในการทำงานให้เกิดขึ้นในภาพรวม ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ ไว้วางใจ และเกื้อกูลต่อกัน 6) ติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่ หากมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นจะได้หาแนวทางแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในทุกอุปสรรค ในเรื่องการทำตามลำดับขั้นนี้ หากมองในเชิงการพัฒนาจะเห็นได้ว่า พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรทรงมุ่งเน้น “การพัฒนาคน” ซึ่งจะต้องเริ่มจากการสร้างรากฐานให้มั่นคง ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ครัวเรือน หมู่บ้าน ชุมชน ให้มีความเข้มแข็ง มีโอกาสเตรียมตัว ตั้งตัว พร้อมจะรับการพัฒนาเสียก่อน แล้วจึงค่อยนำความเจริญก้าวหน้าจากสังคมภายนอกเข้าไปพัฒนาคนภายในหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นลำดับ

ต่อไป โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสม เพื่อให้ราษฎรเหล่านั้นพึ่งตนเองได้ และสามารถออกมาสู่สังคมภายนอกได้อย่างไม่ลำบาก

**คำสำคัญ :** การประยุกต์ใช้, หลักการทรงงาน, ทำตามลำดับขั้น

## Abstract

This academic article aims to study the Application of Work Principles 4 of King Rama IX is following sequential steps. This principle is particularly interesting in terms of its analytical and evaluative implications for practical application. The analysis reveals that this principle underscores the importance of organizing sequences or steps of work, starting from prioritizing various issues and arranging the steps of problem-solving systematically. The following are the techniques for applying this principle: 1) Begin with the essentials by planning and establishing a foundational system for quality living and professional pursuits. 2) Gather feedback before proceeding with operations to understand the "big picture" of what arises from the genuine needs of the community. All received feedback, both quantitative and qualitative, serves as a database for planning, setting directions, and making systematic decisions aligned with genuine needs, thus reducing potential errors or damages in unnecessary tasks in the future. 3) Analyze possibilities thoroughly through a step-by-step thinking process to choose the most worthwhile path. 4) Plan meticulously and tightly, both in terms of operational activities and timelines. 5) Execute tasks systematically to maintain balance in overall work, fostering cooperation, trust, and mutual support. 6) Monitoring and Evaluation for improvement and development. This facilitates an understanding of progress and whether the outcomes are successful or not. If obstacles arise, solutions can be promptly sought to ensure successful completion despite challenges. Regarding the implementation of these sequential steps, from a developmental perspective, it's evident that His Majesty King Bhumibol Adulyadej emphasized "human development." This begins with establishing a solid foundation starting from individual, household, community, and village levels, ensuring resilience and readiness for development. Progress then extends from the internal community to external society, focusing on necessity and suitability, empowering individuals to be self-reliant and seamlessly integrate into external society.

**Keywords :** Application, Work Principles 4 of King Rama IX, Following sequential steps.

---

## บทนำ

ในการทรงงานของพระองค์จะทรงเริ่มต้นจากสิ่งที่เป็นสำหรับประชาชนที่สุดก่อน ได้แก่ สาธารณสุข เมื่อมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงแล้วก็จะสามารถทำประโยชน์ด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ จากนั้นจะเป็นเรื่องสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำ เพื่อการเกษตร การอุปโภค บริโภค ที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการให้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เรียบง่าย เน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังพระบรมราโชวาท เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2517 ความตอนหนึ่งว่า “...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานที่มั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกเศรษฐกิจขึ้นให้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศและของประชาชนโดยสอดคล้องด้วย ก็จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งอาจกลายเป็นความยุ่งยากล้มเหลวได้ในที่สุด ดังเห็นได้ที่อารยประเทศกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในเวลานี้...” (สำนักงาน กปร., 2559)

หลักการทรงงานขออนุมัติวิธีคิดที่น่าสนใจต่อการนำมาวิเคราะห์ ประเมินค่า สู่การประยุกต์ใช้อย่างเป็นขั้นตอน (เมธา ทิมเทพาธิป, 2559) หลังจากที่ได้ศึกษาหลักการทรงงานข้อที่ 1 (การศึกษาอย่างเป็นระบบ) (ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์, 2567ก) หลักการทรงงานข้อที่ 2 (ระเบิดจากข้างใน) (ชิสา กันยาวิริยะ, 2565) และหลักการทรงงานข้อที่ 3 (แก้ปัญหาที่จุดเล็ก) (ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์, 2567ข) มาแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการทำงานตามลำดับขั้นเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติจากขั้นตอนที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มีลำดับการทรงงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในการดำเนินการโครงการใดก็ตาม จะทรงมีการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและแผนที่ต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบถึงสภาพในท้องถิ่นนั้น ๆ อย่างละเอียดก่อนเสมอ ทรงหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและข้อมูลล่าสุด อย่างไรก็ตาม พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรได้มีพระราชดำริอยู่เสมอว่า พระราชดำริของพระองค์เป็นเพียงข้อเสนอแนะเท่านั้น เมื่อรัฐบาลได้ทราบแล้ว ควรไปพิจารณาวิเคราะห์ถ่วงถ่วงตามหลักวิชาการก่อน เมื่อมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์คุ้มค่า และเห็นควรทำ เป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาตัดสินใจเอง และในกรณีที่วิเคราะห์พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่เหมาะสมสามารถล้มเลิกได้

เมื่อจัดทำโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้ว และผ่านการพิจารณาจากหน่วยเหนือตามลำดับขั้นตอน จนถึงการอนุมัติโครงการและงบประมาณแล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะดำเนินการปฏิบัติงานในทันที โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานและประสานแผนต่าง ๆ ให้แต่ละหน่วยงานได้ดำเนินการ

สนับสนุนสอดคล้องกัน และ/หรืออาจจัดตั้งองค์กรกลางที่ประกอบด้วยแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ควบคุมดูแลให้การดำเนินการต่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ มีการติดตามผลงาน ประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อทอดพระเนตรความก้าวหน้าและติดตามผลงานต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในกรณีที่เกิดมีปัญหาคู่สรรคต่าง ๆ จะทรงชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ให้สำเร็จลุล่วงไป หลักการทรงงานนี้เป็นหลักการทรงงานที่ดีและยังสำคัญกับการทำงานและวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะให้งานออกมาดีเป็นระบบระเบียบ (เศรษฐกิจพอเพียง, 2567)

ดังนั้น ผู้เขียนจึงสนใจศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและตีความเชิงปรัชญา สร้างความเข้าใจต่อหลักการทรงงานข้อนี้ไปสู่การเสนอเทคนิคการประยุกต์ใช้ต่อไป

### วิเคราะห์แนวคิดและตีความเชิงปรัชญา

การลงมือทำเพื่อให้เกิดผลจริง ถือว่าเป็นการทำตามแนวทางปฏิบัตินิยม (pragmatism) เน้นการลงมือทำได้จริง สิ่งที่ทำได้จริงจึงเป็นสิ่งดี สิ่งปฏิบัติใด ๆ ล้วนมีขั้นตอนในการปฏิบัติ มนุษย์จึงต้องวางลำดับขั้นของสิ่งที่จะต้องทำ แล้วค่อย ๆ ลงมือทำไปทีละขั้น ระหว่างที่ทำการก็พิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่ควรจะเป็นหรือไม่ ถ้าเป็นไปตามสิ่งที่คาดไว้ ก็ลงมือทำขั้นถัดไป ถ้าไม่เป็นดังที่คาดก็ต้องพิจารณาหาข้อผิดพลาดเพื่อที่จะเรียนรู้และหาทาง แก้ไขโดยอาจมีการปรับขั้นตอนได้ การทำงานอย่างเป็นระบบย่อมเกิดขึ้นได้จากคนที่คิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (systemic thinking) ส่วนคนที่พิจารณาผลที่เกิดขึ้น (output) ว่าเป็นประสิทธิภาพ หรือผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นประสิทธิผลย่อมเป็นคนที่ไม่คิดทุกอย่างในเชิงระบบที่มีความสัมพันธ์กัน (systematic thinking) กระบวนการคิดได้และได้ความรู้อย่างเป็นระบบนี้ถือว่าเป็น scientific learning เป็นการเรียนรู้เพื่อให้ได้ความรู้ และมองสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีผลต่อสิ่งอื่นในทางดีอย่างไร (impact) เพราะสิ่งที่ทำจะต้องมุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองให้ดีขึ้น สำหรับการพัฒนางานจึงมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตในระดับต่าง ๆ ของสังคม สำหรับการลงมือพัฒนาประเทศนั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพิจารณาถึงปัจจัยพื้นฐานของประชาชน คือ การอยู่รอดได้ (survival) นั่นคือ ประชาชนมีสุขภาพที่ดี ไม่เจ็บป่วย ดังนั้นจึงทรงประทานความช่วยเหลือด้านสาธารณสุข ในสมัยก่อนการแพทย์และการรักษามีค่าใช้จ่ายสูง และไม่ได้จัดให้มีบริการได้ทั่วถึงเช่นในปัจจุบันที่มีระบบสาธารณสุขที่ดีกว่ามาก แนวคิดสำคัญคือมนุษย์ที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงแล้วก็จะมีความแข็งแรงพอที่จะทำงานต่าง ๆ และสามารถทำประโยชน์ด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ การพัฒนาขั้นถัดไปคือคุณภาพชีวิตที่ดีในการดำรงชีวิตปกติ คือการมีบ้านอยู่อาศัย มีน้ำประปาไว้ใช้ มีไฟฟ้าแสงสว่าง ซึ่งเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานที่รัฐควรมีสัญญาประชาคมไว้ในการจัดให้แก่ ประชาชน ต่อจากนั้นในการประกอบอาชีพ ย่อมต้องการปัจจัยช่วยเหลือ เช่น ทำเกษตรย่อมต้องการน้ำ ต้องการถนนเพื่อขนส่งสินค้าทางการเกษตร หากแต่ในการจัดหาแหล่งน้ำ เช่น การสร้างเขื่อน หรือการทำถนน ย่อมต้องมีการรบกวนหรือจัดการกับธรรมชาติ จึงต้องมีการศึกษา พิจารณาผลในเชิงวิชาการ ในการนี้จะต้องพิจารณาภูมิปัญญา



ท้องถิ่นรวมไปถึงเทคโนโลยีทางเลือกอื่นเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อนำมาร่วมปรับใช้ ที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้และมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์, 2558)

## เทคนิคการประยุกต์ใช้

หลักการทรงงานในข้อนี้ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดเรียงลำดับหรือขั้นตอนการทำงาน โดยเริ่มจากการนำประเด็นต่าง ๆ ทั้งหมดมาเรียงลำดับความสำคัญ และลำดับขั้นของการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีเทคนิคในการประยุกต์ใช้ดังนี้

### 1. เริ่มต้นจากสิ่งจำเป็นพื้นฐาน

สิ่งจำเป็นพื้นฐานที่สุดต่อการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม ล้วนต้องเริ่มต้นจากการมีสุขภาพที่แข็งแรง เพื่อให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนงานเพื่อสร้างประโยชน์สุขต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ดังนั้น การรู้จักรับผิดชอบและดูแลสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ให้เป็นปกติหรือสมดุลจึงเป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังตั้งแต่วัยเด็ก เมื่อสามารถรับผิดชอบและดูแลตนเองได้แล้ว ก็เริ่มขยายความรับผิดชอบและการดูแลไปยังครอบครัว ชุมชน สังคมหรือประเทศชาติ ซึ่งจะเกิดการแก้ปัญหาและแนวทางพัฒนาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมต่อไป (อัจฉรา อยุทธศิริกุล, 2561)

เมื่อเห็นถึงความสำคัญพื้นฐานนี้ ในลำดับถัดไปก็จะคำนึงถึงเหตุปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดสุขภาวะที่ดีต่อตนเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อมโดยรวม ดังนั้น จึงมีการวางแผนและวางระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะการทำงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในสังคมที่มีความหลากหลาย จำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อวางแผนในการสร้างสิ่งแวดล้อมหรือพื้นที่การทำงานให้ตอบโจทย์ในทุกมิติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกิจกรรมที่ทำร่วมกัน โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยหรือสุขภาพที่ดีของทุก ๆ คน

### 2. สำนวความคิดเห็นก่อนการดำเนินงาน

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงศึกษาโดยเริ่มจากการสำรวจ (survey) ความสุขทุกข์ในวิถีชีวิตของราษฎรในแต่ละ “ภูมิสังคม” ด้วยหลักการ “ระเบิดจากข้างใน” ดังนั้น พระองค์จึงตรัสว่า “ฉันทรงราชย์ 2 ปีแรก ฉันทไม่มีผลงาน เพราะฉันทยังไม่รู้ว่าราษฎรต้องการอะไร” นั่นก็เพราะพระองค์ต้องการเห็น “องค์กรวม” ของสิ่งที่เกิดขึ้นที่มาจากความต้องการอันแท้จริงของประชาชน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีของการสำรวความคิดเห็นก่อนการดำเนินงาน

การสำรวความคิดเห็นก่อนการดำเนินงานสามารถทำได้หลากหลายวิธี ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในเชิงปริมาณ เช่น การแจกแบบสอบถามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในงานได้ช่วยกันประเมินและทำสถิติประมวลผลออกมา เป็นต้น ในเชิงคุณภาพ เช่น การจัดประชุมปรึกษาหารือ การจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น หัวใจสำคัญคือ การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในงานทั้งหมด ทุกความคิดเห็นที่ได้รับทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจะช่วยเป็นฐานข้อมูลในการ

วางแผน กำหนดทิศทาง และช่วยในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตรงตามความต้องการที่แท้จริง และลดข้อผิดพลาดเสียหายในงานที่ไม่จำเป็นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

### 3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้จากทุกทาง

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility) หรือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้จากทุกทางในการดำเนินงาน ต้องผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอน เช่น ทำเพื่อใคร หรือทำไมต้องทำโครงการนี้ จากนั้นจึงตั้งคำถามว่า “ได้ไหม” เช่น

ทำไมต้องทำวิธีนี้ ทำวิธีอื่นได้ไหม?

ทำไมต้องทำเวลานี้ ทำเวลาอื่นได้ไหม?

ทำไมต้องซับซ้อน ทำให้เรียบง่ายกว่านี้ได้ไหม?

ทำไมได้ประโยชน์แค่นี้ ทำให้เกิดประโยชน์มากกว่านี้ได้ไหม?

ทำไมต้องทำพื้นที่นี้ ทำพื้นที่อื่นได้หรือไม่?

กระบวนการคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ในหลาย ๆ ทาง จากนั้นจึงเลือกทางที่คุ้มค่าที่สุดต่อการดำเนินงาน ณ เวลานั้น คุ้มค่าในที่นี่ ได้แก่ ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด นั่นเอง

การจะเลือกแนวทางใด ๆ การตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญ ในทางธุรกิจทั่วไปนั้น คุ้มค่าอยู่ที่ผลกำไรต่อการลงทุนในแต่ละครั้ง ทุกการลงทุนที่สร้างผลกระทบเชิงบวกหรือก่อให้เกิดขึ้นกับองค์กรก่อให้เกิดความพอใจต่อนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมที่จะส่งผลเสียกลับมายังบริษัทในอนาคต ก็ถือว่าเป็นเรื่องที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ดังนั้น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจึงคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ที่กระทบต่อความคุ้มค่าในทางธุรกิจ เช่น

- การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านตลาด (Market Feasibility) เช่น ความเป็นไปได้ของสินค้าหรือบริการที่ผลิต มีความเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เป็นต้น

- การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial Feasibility) เช่น ความเป็นไปได้ของจำนวนเงินลงทุนที่สามารถจัดหาได้ หรือความเป็นไปได้ในการบริหารกระแสเงินสดของธุรกิจ หรือแม้แต่ว่าความเป็นไปได้ในแง่ของความคุ้มค่าในการลงทุนต่าง ๆ ของโครงการ

- การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการผลิต (Production Feasibility) เช่น ความเป็นไปได้ของการผลิตสินค้าหรือบริการได้จริง ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ราคา และเวลาในการผลิต เป็นต้น

- การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านโมเดลธุรกิจ (Business Model Feasibility) เช่น ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบธุรกิจที่จะสามารถสร้างรายได้และกำไร สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง เป็นต้น

- การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านกฎหมาย (Law & Regulation Feasibility) เช่น ความเป็นไปได้ของสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นนั้นจะผ่านกฎข้อบังคับตามที่กฎหมายกำหนด หรือมีกฎหมายรับรองสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นจริง

หากเป็นโครงการที่ใหญ่หรือเมกะโปรเจกต์ที่มีแนวโน้มในการสร้างผลกระทบต่อคนเป็นจำนวนมาก หรือต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ก็จำเป็นต้องวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียด รอบคอบ เพราะโครงการในลักษณะนี้ ไม่เพียงแต่จะต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล ยังอาจต้องใช้เวลาเพื่อแลกกับความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น หากเสียค่าใช้จ่ายมากและเสียเวลาแต่ไม่คุ้มค่าในการลงทุน ทั้งยังสร้างผลกระทบต่อธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมในเชิงลบในระดับที่คนทั่วไปไปปรับไม่ได้ ก็จะส่งผลเสียต่อการดำเนินโครงการได้ เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้จากทุกทางเพื่อเลือกทางที่คุ้มค่าที่สุด

**4. วางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม** หลังจากที่ได้ศึกษาความเป็นไปได้จากทุกทางและตัดสินใจเลือกแนวทางที่คุ้มค่าที่สุดแล้ว จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนของการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุมทั้งในด้านกิจกรรมการดำเนินงานและระยะเวลา (Action Plan & Time Line)

คำว่า “รอบคอบ” หมายถึง ความรอบรู้ถึงเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญของงานที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลว ผู้วางแผนจะต้องรู้ว่าใคร (Who) ทำอะไร (What) ทำไม (Why) ที่ไหน (Where) เมื่อไหร่ (When) อย่างไร (How) มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง (How to)

คำว่า “รัดกุม” หมายถึง การนำสิ่งที่รู้ ได้แก่ ข้อมูลหรือสถิติต่าง ๆ มาประเมินค่าเพื่อให้เห็นคุณและโทษ สิ่งที่เป็นประโยชน์และเปล่าประโยชน์ สิ่งที่คุ้มค่าและไม่คุ้มค่า และเลือกเอาสิ่งดีจากทุกทางมาปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันก็คิดแผนสำรองหรือแผนปฏิบัติการสำหรับป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเป็นมาตรการป้องกันความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องทุกคน

**5. ดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ** เมื่อโครงการผ่านการพิจารณาเรียบร้อยแล้ว ทราบถึงกิจกรรมการดำเนินงานและระยะเวลาในการทำงานแล้ว ภาระงานจะถูกมอบหมายไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน การดำเนินงานที่เป็นระบบจะต้องได้การอนุมัติการขอใช้แผนในเบื้องต้น เพราะแผนงานเป็นตัวกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณที่เกิดขึ้น หากการดำเนินงานใด ๆ ที่ไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันหรือตามที่ตกลงกันไว้ ย่อมมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวเพราะไม่ตรงประเด็นการทำงาน เนื่องด้วยทุกกิจกรรมมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม ดังนั้น การดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบจึงช่วยรักษาความสมดุลในการทำงานให้เกิดขึ้นในภาพรวมปราศจากการแข่งขันหรือการทับซ้อนของงานที่ทำ เมื่อแต่ละฝ่ายดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบพร้อมกำหนดตัวบุคคลเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างชัดเจน จะช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ ใจกว้าง และเกื้อกูลต่อกัน

#### **6. ติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Monitoring & Evaluation)**

คำว่า “ติดตาม” และคำว่า “ประเมินผล” ทั้งสองคำดังกล่าวนี้มีวิธีทำงานที่ต่างกัน

การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่มีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบ ควบคุม กำกับกับการปฏิบัติงานของโครงการ การติดตามจะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่าง ๆ และเมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ บางมิตินำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของโครงการว่า บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง

ดังนั้น ในการทำงานแต่ละขั้นตอนจะต้องมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่ หากมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นจะได้หาแนวทางแก้ปัญหาที่ตรงจุดนั้น ๆ ได้ทันเวลาที่ เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีในทุกอุปสรรค (เมธา หริมเทพาธิป, ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์ วัชรารัตน์ สุนทรนาเวศ ณ, 2566)

ในเรื่องการทำตามลำดับขั้นนี้ หากมองในเชิงการพัฒนาจะเห็นได้ว่า พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรทรงมุ่งเน้น “การพัฒนาคน” ซึ่งจะต้องเริ่มจากการสร้างรากฐานให้มั่นคง ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล คริวเรือน หมู่บ้าน ชุมชน ให้มีความเข้มแข็ง มีโอกาสเตรียมตัว ตั้งตัว พร้อมจะรับการพัฒนาเสียก่อน แล้วจึงค่อยนำความเจริญก้าวหน้าจากสังคมภายนอกเข้าไปพัฒนาคนภายในหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นลำดับต่อไป โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสม เพื่อให้ราษฎรเหล่านั้นพึ่งตนเองได้ และสามารถออกมาสู่สังคมภายนอกได้อย่างไม่ลำบาก

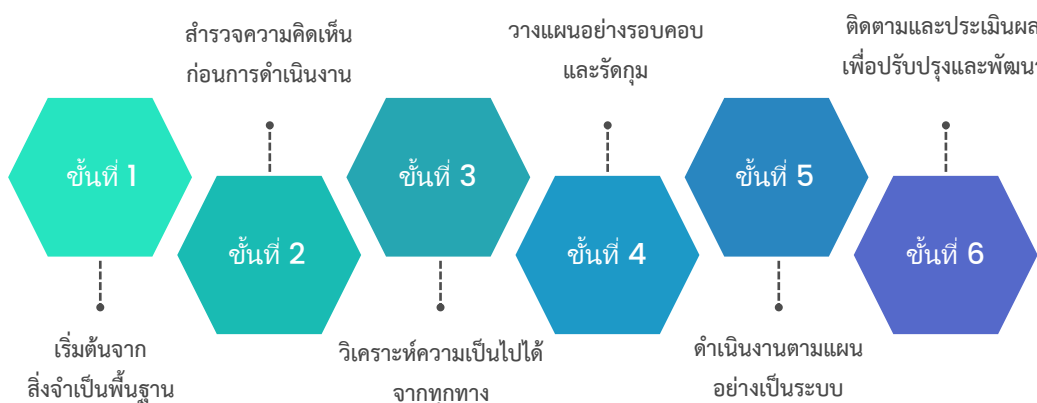
### ทำตามลำดับขั้นแล้วดีอย่างไร

1. ทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญของงาน ช่วยสร้างพื้นฐานการทำงานที่มั่นคงที่สามารถรองรับการขยายผลของงานในอนาคต
2. ช่วยให้เกิดความประหยัด ดำเนินงานได้อย่างเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนจนเกินไป
3. ทำให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้
4. ช่วยลดอุปสรรคต่าง ๆ ในระหว่างการดำเนินงาน
5. ช่วยให้ทุกหน่วยงานรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น เกิดการทำงานที่ประสานสอดคล้อง ไม่ก้าวถ่างงานของกันและกัน แต่ช่วยเสริมกันและกันตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์หลักการทรงงานข้อที่ 4 สู่การประยุกต์ใช้ ทำให้เกิดการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับเทคนิคในการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 เรียกว่า รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 คือ ทำตามลำดับขั้น



ภาพที่ 1 รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 4 : ทำตามลำดับขั้น

1) เริ่มต้นจากสิ่งจำเป็นพื้นฐาน โดยมีการวางแผนและวางระบบพื้นฐานสำหรับการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพอย่างมีคุณภาพ 2) ตรวจสอบความคิดเห็นก่อนการดำเนินงาน เพื่อให้เห็น “องค์รวม” ของสิ่งที่เกิดขึ้นที่มาจากความต้องการอันแท้จริงของประชาชน ทุกความคิดเห็นที่ได้รับทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจะช่วยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผน กำหนดทิศทาง และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ตรงตามความต้องการที่แท้จริง และลดข้อผิดพลาดเสียหายในงานที่ไม่จำเป็นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต 3) วิเคราะห์ความเป็นไปได้จากทุกทาง ด้วยกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเลือกทางที่คุ้มค่าที่สุด 4) วางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม ทั้งในด้านกิจกรรมการดำเนินงานและระยะเวลา 5) ดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความสมดุลในการทำงานให้เกิดขึ้นในภาพรวม ช่วยให้เกิดความร่วมมือ ใจกว้าง และเกื้อกูลต่อกัน 6) ติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่ หากมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นจะได้หาแนวทางแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้ทัน่วงที เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในทุกอุปสรรค ในเรื่องการทำตามลำดับขั้นนี้ หากมองในเชิงการพัฒนาจะเห็นได้ว่า พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรทรงมุ่งเน้น “การพัฒนาคน” ซึ่งจะต้องเริ่มจากการสร้าง

รากฐานให้มั่นคง ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล คริวเรือน หมู่บ้าน ชุมชน ให้มีความเข้มแข็ง มีโอกาสเตรียมตัว ตั้งตัว พร้อมจะรับการพัฒนาเสียก่อน แล้วจึงค่อยนำความเจริญก้าวหน้าจากสังคมภายนอกเข้าไปพัฒนาคนภายในหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นลำดับต่อไป โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสม เพื่อให้ราษฎรเหล่านั้นพึ่งตนเองได้ และสามารถออกมาสู่สังคมภายนอกได้อย่างไม่ลำบาก

## บทสรุป

หลักการทรงงานในข้อที่ 4 คือ ทำตามลำดับขั้น ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดเรียงลำดับหรือขั้นตอนการทำงาน โดยเริ่มจากการนำประเด็นต่าง ๆ ทั้งหมดมาเรียงลำดับความสำคัญ และลำดับขั้นของการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีเทคนิคในการประยุกต์ใช้ดังนี้ 1) เริ่มต้นจากสิ่งจำเป็นพื้นฐาน โดยมีการวางแผนและวางระบบพื้นฐานสำหรับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพอย่างมีคุณภาพ 2) สำรวจความคิดเห็นก่อนการดำเนินงาน เพื่อให้เห็น “องค์รวม” ของสิ่งที่เกิดขึ้นที่มาจากความต้องการอันแท้จริงของประชาชน ทุกความคิดเห็นที่ได้รับทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจะช่วยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผน กำหนดทิศทาง และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ตรงตามความต้องการที่แท้จริง และลดข้อผิดพลาดเสียหายในงานที่ไม่จำเป็นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต 3) วิเคราะห์ความเป็นไปได้จากทุกทาง ด้วยกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเลือกทางที่คุ้มค่าที่สุด 4) วางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุมทั้งในด้านกิจกรรมการดำเนินงานและระยะเวลา 5) ดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความสมดุลในการทำงานให้เกิดขึ้นในภาพรวม ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ ไว้วางใจ และเกื้อกูลต่อกัน 6) ติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่ หากมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นจะได้หาแนวทางแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้ทันท่วงที เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในทุกอุปสรรค ในเรื่องการทำตามลำดับขั้นนี้ หากมองในเชิงการพัฒนาจะเห็นได้ว่า พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรทรงมุ่งเน้น “การพัฒนาคน” ซึ่งจะต้องเริ่มจากการสร้างรากฐานให้มั่นคง ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล คริวเรือน หมู่บ้าน ชุมชน ให้มีความเข้มแข็ง มีโอกาสเตรียมตัว ตั้งตัว พร้อมจะรับการพัฒนาเสียก่อน แล้วจึงค่อยนำความเจริญก้าวหน้าจากสังคมภายนอกเข้าไปพัฒนาคนภายในหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นลำดับต่อไป โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสม เพื่อให้ราษฎรเหล่านั้นพึ่งตนเองได้ และสามารถออกมาสู่สังคมภายนอกได้อย่างไม่ลำบาก



## เอกสารอ้างอิง

- ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์. (2558). “หลักคุณภาพในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริกับปรัชญา  
หลังนวยุค : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน”. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- \_\_\_\_\_. (2567ก). การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 1 : ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ. *วารสาร  
สถาบันพอดี*, 1(1) : 38-53.
- \_\_\_\_\_. (2567ข). การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 3 : แก้ปัญหาที่จุดเล็ก. *วารสารสถาบันพอดี*,  
1(3) : 33-40.
- ชิสา กัญยาริยะ. (2565). ระเบิดจากข้างใน : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน. *วารสารวิจัยธรรม  
ศึกษา*, 5(2) : 250-256.
- เมธา หริมเทพาธิป, ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์ วัชรารัตน์ สุทรธนาเวศ ฌ. (2566). ทำตามลำดับขั้น :  
การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 6(2) : 54-63.
- เมธา หริมเทพาธิป. (2559). การศึกษาตามหลักปรัชญาหลังนวยุคนิยมสายกลาง : วิเคราะห์จากหลักการ  
ทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร*, 4(1) :  
120-132.
- เศรษฐกิจพอเพียง. *ทำตามลำดับขั้น*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/view/biaceconomy/เรียนรู้หลักการทรงงานข้อ๔ทำตามลำดับขั้น> [19 มีนาคม 2567]
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.).  
(2559). *หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ :  
สำนักงาน กปร.
- อัจฉรา อยุทศิริกุล. (2561). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นพลเมืองตามวิถีประชาธิปไตยของนักเรียน  
มัธยมศึกษา. *ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบาง  
ของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน

The Problem-Solving Platform for Farmers and Vulnerable  
Communities is Part of The Kalapana Project,  
Sahadhammikchon Foundation

ณททัย หมวดเมือง<sup>1</sup>

Nahathai Moudmuang<sup>1</sup>

วัชรารัตน์ สุทรธนาเวช <sup>2</sup>

Wachararasamee Suntornwanawes Shaw<sup>2</sup>

อิทธิศักดิ์ เลอยศพรชัย<sup>3</sup>

Itthisak Leryotpornchai<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>มูลนิธิสหธรรมิกชน

<sup>1,2,3</sup>Sahadhammikchon Foundation

Corresponding author, e-mail: <sup>1</sup>nahathaimm@gmail.com,

<sup>2</sup>vajraras.ta@gmail.com, <sup>3</sup>itthisak.ler@gmail.com

Received: April 07, 2024; Revised: April 28, 2024; Accepted: April 28, 2024

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาแพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน จากการศึกษาพบว่า โครงการกัลปนา โดยมูลนิธิสหธรรมิกชน เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการเกื้อกูลอย่างสมดุลทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ คำนึงถึงความยั่งยืนอันเกิดจากการหมุนเวียนของคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสละออกอย่างประณีต โดยมีหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงานเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดความเหมาะสม พอดี สมดุล ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นนวัตกรรม “แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบาง” ของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนงานของมูลนิธิสหธรรมิกชน ปัจจุบันมูลนิธิสหธรรมิกชน ร่วมกับสมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี ได้เริ่มโครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อให้เกิดสังคมต้นแบบแห่งการเกื้อกูลอย่างยั่งยืน ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการกัลปนา ได้แก่ 1) ผลผลิตที่ได้นำมาเป็นอาหารปลอดภัยที่บริโภคในสมาคม 2) ผลผลิตที่ได้นำไปจำหน่ายเพื่อจัดหารายได้ 3) เป็นแปลงสาธิต

ศึกษาเรียนการใช้งานระบบโรงเรือนแปลงเกษตรอัจฉริยะสำหรับผู้พิการ 4) เป็นต้นแบบเพื่อการศึกษาเรียนรู้เพื่อการขยายผลสำหรับคนพิการทั่วประเทศต่อไป

**คำสำคัญ:** แพลตฟอร์มการแก้ปัญหา, ชาวนา, คนเปราะบาง, โครงการกัลปนา, มูลนิธิสหธรรมิกชน

## Abstract

This academic article aims to study The Problem-Solving Platform for Farmers and Vulnerable Communities is Part of the Kalapana Project by Sahadhammikchon Foundation. The study found that The Kalapana Project by Sahadhammikchon Foundation is a project that promotes balanced reciprocity between donors and recipients, considering sustainability arising from the careful circulation of values and benefits derived from precise sacrifices. It is based on the principles of a self-sufficient economy and the dignity of labor as the foundation of operations at every stage to meet the genuine needs of all parties involved, leading to innovation in the “The Problem-Solving Platform for Farmers and Vulnerable Communities is Part of the Kalapana Project” by Sahadhammikchon Foundation. This aligns with the objectives and operational strategies of Sahadhammikchon Foundation. Currently, Sahadhammikchon Foundation, in collaboration with the Disabled People's Association of Uthai Thani Province, has initiated a project to develop areas to create sustainable exemplary communities of reciprocity. The benefits derived from the Kalapana Project include: 1) Safe food products consumed within the community, 2) Products sold to generate income, 3) Demonstrations for learning the use of smart agricultural greenhouse systems for people with disabilities, and 4) Models for educational expansion for disabled people nationwide.

**Keywords :** Problem-Solving Platform, Farmers, Vulnerable, The Kalapana Project, Sahadhammikchon Foundation

## บทนำ

จากการรวมตัวกันของคนหลากหลาย วงการ อาชีพ มูลนิธิสหธรรมิกชนจึงได้ดำเนินการจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2559 จนถึงปัจจุบัน

มูลนิธิสหธรรมิกชน มีชื่อย่อว่า สธช. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Sahadhammikchon Foundation” ย่อว่า “SHDM” มีความหมายว่า “เพื่อนผู้ร่วมอุดมการณ์ สืบสานสากลธรรม นำมโน สรรพศาสตร์ เพื่อสร้างสันติสุข” (มูลนิธิสหธรรมิกชน, 2567)

วัตถุประสงค์ของมูลนิธิเพื่อ

1. เพื่อการกุศล บำรุงพระพุทธศาสนา
  2. เพื่อส่งเสริม สนับสนุน สรรพศาสตร์เพื่อการตื่นรู้
  3. เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หลักการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชา เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต
  4. เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การอนุรักษ์พลังงานโดยใช้พลังงานทดแทนหรือนวัตกรรมเทคโนโลยีอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  5. เพื่อสร้างสังคมต้นแบบอริยะชนด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชา
  6. เพื่อดำเนินการสาธารณประโยชน์ หรือร่วมมือกับองค์กรการกุศลอื่น ๆ เพื่อสาธารณประโยชน์
  7. ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด (มูลนิธิสหธรรมิกชน, 2567)
- เครื่องหมายของมูลนิธิมีลักษณะเป็น



ภาพที่ 1 โลโก้มูลนิธิสหธรรมิกชน

- รูปตัวอักษรภาษาอังกฤษ “เอส” สีทอง ปลายทั้งสองด้านมีวงกลมสีแดง ใจกลางวงกลมเป็นสีขาว  
- มีความหมายว่า “เอส” สีทอง แทนเส้นทางไปสู่สันติและความสงบสุข ที่เชื่อมระหว่างวงกลมสีแดง แทนการชำระอดีตตัวตน เข้าสู่สีขาวใจกลางวงกลมเป็นสัญลักษณ์แทนสมมติและวิมุตติ (ทางโลกและทางธรรม)

ในปี พ.ศ. 2562 มูลนิธิสหธรรมิกชนได้ริเริ่มจัดทำโครงการ “กัลปนา” ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นพื้นที่แห่งการร่วมกันให้แบ่งปันกันอย่างเกื้อกูล

โครงการกัลปนา โดยมูลนิธิสหธรรมิกชน มีโครงการย่อยที่กำลังขับเคลื่อนอยู่ดังนี้

- โครงการย่อยที่ 1 ฟื้นคืนคุณภาพชีวิตชาวนาตามวิถีธรรมชาติและแบ่งปันข้าวอย่างยั่งยืน
- โครงการย่อยที่ 2 จัดหาน้ำ และผลิตอาหารปลอดภัย เพื่อการพึ่งพาตนเอง สมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี

โครงการดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นจากการใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงานในการดำเนินการทุกขั้นตอนเพื่อตอบโจทยความต้องการที่แท้จริงของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะในการทรงงานของพระองค์จะทรงเริ่มต้นจากสิ่งที่เป็นจำเป็นสำหรับประชาชนที่สุดก่อน ได้แก่ สาธารณสุข เมื่อมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงแล้วก็จะสามารถทำประโยชน์ด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ จากนั้นจะเป็นเรื่องสาธารณสุขไป

พื้นฐานและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำ เพื่อการเกษตร การอุปโภค บริโภค ที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการให้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เรียบง่าย เน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังพระบรมราโชวาท เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2517 ความตอนหนึ่งว่า “...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานที่มั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกเศรษฐกิจขึ้นให้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศและของประชาชนโดยสอดคล้องด้วย ก็จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งอาจกลายเป็นความยุ่งยากเลวได้ในที่สุด ดังเห็นได้ที่อารยประเทศกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในเวลานี้...” (สำนักงาน กปร., 2559) จากหลักการดังกล่าวเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันจึงนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนงานของมูลนิธิ ซึ่งมีรายละเอียดโครงการดังต่อไปนี้

### รายละเอียดโครงการกัลปนา

หากพิจารณาตามรูปศัพท์ คำว่า กัลปนา (Kalpana) ในภาษาสันสกฤต มีรากศัพท์มาจากคำว่า “กฤป” (Klip) อ่านว่า กริบ มีความหมายว่า ถูกต้อง สมควร เหมาะสม รอบรู้ในหน้าที่ เมื่อ กฤป + อน (Klip + Ana) ทำให้เกิดคำนาม กัลปนา (Kalpana) กับ กัลปน (Kalpana) ขึ้น ซึ่งจากพจนานุกรม ฉบับ สสสฤต-ไทย-อังกฤษ อภิชานของ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2511) ได้ให้ความหมายว่า กัลปน หมายถึง การตัด, การทำ , การผูก, การแต่ง, การรจนา, การประดับหรือการตกแต่ง, การไถและการอนุมาณ

ส่วนคำว่า กัลปนา ในภาษาบาลีนั้น ตรงกับคำว่า กปฺปน มาจากราก ศัพท์ในภาษาบาลีว่า กปฺป หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์แน่นอน ตระเตรียม จัดแจง เหมาะสม และเหมาะสม ซึ่งพจนานุกรมภาษาบาลี-ไทย-อังกฤษ ฉบับภูมิพลภิกษุ ได้ให้ความหมายของคำ ว่า กปฺปน ไว้ว่า การทำ การตระเตรียม การกำหนดแน่ และสิ่งที่กำหนดลงไปหรือที่จัดแล้ว ประกอบแล้ว (มูลนิธิภูมิพลภิกษุ, 2530)

มูลนิธิสหธรรมิกชนเปลี่ยนปัญหาให้เป็นโอกาสด้วยการเกื้อกูลกันอย่างเป็นองค์กรรวม (Oneness Charity) ผลดี คือ ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์อย่างสมดุลและยั่งยืน จึงก่อเกิดโครงการกัลปนา โดยความหมายของกัลปนาในที่นี้คือการให้แบบประณีต ในลักษณะการสละออกจากภายใน เป็นการให้เพื่อธรรม หรือการเข้าถึงนิพพานเป็นเป้าหมาย ดังนั้น กัลปนา จึงเป็นการแสดงออกของแนวคิดและความเชื่อในพุทธศาสนาที่แสดงให้เห็นถึงศรัทธาอันแรงกล้า ประกอบด้วยปัญญาที่ทำให้เกิดความสมดุล เกิดการเกื้อกูลอย่างเป็นองค์กรรวม เป็นกุศลธรรมนำไปสู่ความพ้นทุกข์

โครงการกัลปนา โดยมูลนิธิสหธรรมิกชน มีโครงการย่อยที่กำลังขับเคลื่อนอยู่ดังนี้

**โครงการย่อยที่ 1** ป็นคืบคุณภาพชีวิตชาวนาตามวิถีธรรมชาติและแบ่งปันข้าวอย่างยั่งยืน

1) **ชาวนาไม่สามารถพึ่งพาตัวเองได้อย่างครบวงจร** ชาวนาปลูกข้าวแล้วจำเป็นขายผลผลิตข้าวในรูปแบบข้าวเปลือกให้แก่โรงสีอย่างไม่มีทางเลือก ทั้งที่การนำข้าวไปขายในรูปแบบข้าวเปลือกนั้นมีรายได้น้อยกว่าการขายในแบบข้าวขาว (ข้าวสาร) มาก ที่เป็นแบบนี้เนื่องมาจากชาวนาไม่มีทุนทรัพย์ในการมีโรงสีเป็นของตนเอง และถึงแม้จะมีโรงสีเป็นของตนเองชาวนาส่วนใหญ่ก็ไม่ว่าจะนำข้าวที่สีแล้วไปจัดจำหน่ายที่ใด ไม่พร้อมที่จะแบกรับความเสี่ยงที่จะตามมาในกรณีขายข้าวไม่ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวชาวนาจึงจำเป็นต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลางในทุกวงจรของการประกอบอาชีพชาวนา

2) **ข้าวราคาตก แต่ต้นทุนการผลิตข้าวสูงขึ้น** ข้าวเปลือกที่ชาวนาขายได้ราคาค่อนข้างคงที่หรือตกต่ำลง ซึ่งปัญหานี้เป็นปัญหาที่มีมานานและหาทางแก้ไขยาก อีกทั้งต้นทุนในการผลิตข้าวในส่วนต่าง ๆ สูงขึ้นมาตลอด เช่น ค่าปุ๋ย ค่าเมล็ดพันธุ์ ค่าเช่าที่นา ค่าใช้จ่ายในการปรับพื้นที่ ค่าจ้าง ฯลฯ

3) **ไม่มีการประกันรายได้ชาวนา** ชาวนาเป็นอาชีพที่ไม่สามารถคาดการณ์รายได้ เพราะต้นทุนและรายรับที่ผันผวนจากหลายเหตุปัจจัย จะมีชาวนาส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถคาดการณ์รายได้ของตนเองได้

4) **คนไทยยังมีคนขาดแคลนข้าว** ยังมีคนไทยอีกจำนวนมากที่ขาดแคลนข้าว ทั้งที่ประเทศไทยสามารถปลูกข้าวได้เป็นจำนวนมาก



SHDM  
FOUNDATION

**CRISIS to CO-CREATE**  
เปลี่ยนปัญหาให้เป็นโอกาส

มูลนิธิสหธรรมิกชนเปลี่ยนปัญหาให้เป็นโอกาส  
ด้วยการเกื้อกูลกันอย่างเป็นองค์รวม (Oneness Charity)  
ผลดีคือทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์อย่างสมดุลและยั่งยืน

ภาพที่ 2 แนวคิดพื้นฐานของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน



## รูปแบบขั้นตอนการแบ่งปันอย่างยั่งยืน

รูปแบบขั้นตอนการแบ่งปันอย่างยั่งยืน หรือแพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน มีรายละเอียดดังนี้ (ดูภาพที่ 3 ประกอบ)



ภาพที่ 3 แพลตฟอร์มการแก้ปัญหาชาวนาและกลุ่มคนเปราะบางของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน

- 1) รับเงินบริจาคเพื่อการบริหารจัดการโครงการอย่างยั่งยืนไร่ละ 10,000 บาท
- 2) บริหารจัดการในการทำนาจนเกิดผลผลิตเป็นข้าวสารพร้อมบริโภค
- 3) แบ่งปันผลผลิตให้แก่ชาวนาผู้เข้าร่วมโครงการอย่างพอเพียงต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 4) แบ่งปันผลผลิตให้แก่ผู้ขาดแคลน และองค์กรที่ดูแลกลุ่มคนเปราะบางต่าง ๆ เช่น สมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี มูลนิธิเพื่อเด็กกำพร้า โรงเรียน สถานสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

5) ข้าวสารส่วนหนึ่งถูกจัดจำหน่ายเพื่อนำรายได้มาบริหารจัดการเพื่อการทำนาในรอบถัดไป เพื่อให้การทำนาในรอบถัดไปไม่ต้องรับเงินบริจาคเพิ่ม

ผลที่ตามมา ก็คือ ประโยชน์สุขที่ชาวนาและผู้พิการได้รับ ดังนี้

ก. ประโยชน์ที่ชาวนาได้รับ

- 1) ชาวนามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดภาระหนี้
- 2) มีทรัพยากรหมุนเวียนสำหรับการทำนาอย่างยั่งยืน
- 3) เพิ่มศักยภาพในการพึ่งตนเองของชาวนา ลดการพึ่งพานายทุนและพ่อค้าคนกลาง

ข. ประโยชน์ที่สมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานีได้รับ

- 1) มีข้าวไว้สำหรับบริโภคตลอดปี
- 2) เลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน (ไม่ต้องนำเงินไปซื้อข้าว)

3) สนับสนุนกลุ่มคนพิการให้พึ่งพาตัวเองได้

4) นำข่าวสารไปช่วยเหลือเจือจุนคนพิการและกลุ่มคนเปราะบางอื่น ๆ ที่ขาดแคลนอาหาร

ค. ประโยชน์ที่มูลนิธิได้รับ

1) บรรลุวัตถุประสงค์มูลนิธิในการนำหลักการพึ่งพาตนเองและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาพัฒนาคุณภาพชีวิต

2) เกิดพื้นที่ต้นแบบในการทำโครงการกัลปนา โดยเริ่มจากพื้นที่นาของเครือข่ายชาวนาใน จังหวัดอุทัยธานี 1 พันไร่

ง. ประโยชน์ที่ผู้บริจาคได้รับ

1) ความสุขจากการให้ สละออก สู่การเกื้อกูล

2) เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนสังคมต้นแบบแห่งการให้อย่างเกื้อกูล

Our Mission สิ่งที่มีมูลนิธิสหธรรมิกชนกำลังเริ่มทำในขณะนี้

1) เปิดรับการบริจาคสนับสนุนโครงการ 2.4 ล้านบาท (12,000 บาทต่อไร่ จำนวน 200 ไร่)

2) จัดทำข้อมูลการเงินและการบริหารจัดการ เพื่อเป็นการรายงานแก่ผู้บริจาคสนับสนุนที่ ชัดเจน โปร่งใส เชื่อถือได้

3) สร้างและเปิดรับการมีส่วนร่วมในการสร้างต้นแบบแห่งการพึ่งพาตนเองสู่การเกื้อกูลกันจาก ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (มูลนิธิสหธรรมิกชน, 2567)



ภาพที่ 4 วิสัยทัศน์ของโครงการกัลปนา มูลนิธิสหธรรมิกชน

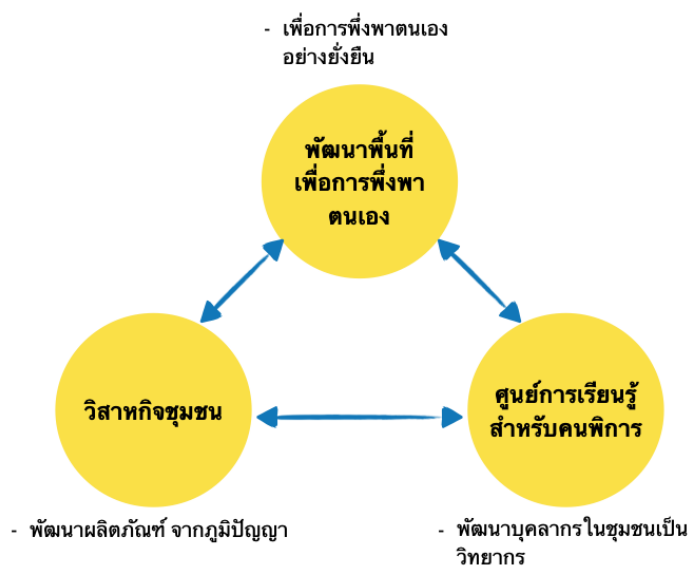
## โครงการย่อยที่ 2 จัดหาน้ำ และผลิตอาหารปลอดภัย เพื่อการพึ่งพาตนเอง สมาคมคนพิการ จังหวัดอุทัยธานี



ภาพที่ 5 คณะกรรมการและที่ปรึกษาสมาคมคนพิการ จังหวัดอุทัยธานี

ปัจจุบันมูลนิธิสหธรรมิกชน ร่วมกับสมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี ได้เริ่มโครงการพัฒนาพื้นที่ในบริเวณพื้นที่ของสมาคมฯ เพื่อให้เกิดสังคมต้นแบบแห่งการเกื้อกูลอย่างยั่งยืน โดยองค์ประกอบหลักของโครงการต้นแบบนี้ประกอบด้วย

1. พัฒนาพื้นที่เพื่อการพึ่งพาตนเอง
2. วิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และประกอบอาชีพ และ
3. ศูนย์การเรียนรู้สำหรับคนพิการ เพื่อพัฒนาศักยภาพคนพิการ และพัฒนาบุคลากรของสมาคมคนพิการ จังหวัดอุทัยธานี ให้เป็นวิทยากร (มูลนิธิสหธรรมิกชน, 2567)



ภาพที่ 6 องค์ประกอบหลักของโครงการต้นแบบ

1. จัดหาแหล่งน้ำ เช่น ขุดสระ หรือ ระบบน้ำบาดาลพลังงานแสงอาทิตย์ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการพึ่งพาตนเอง
2. พัฒนาพื้นที่ให้เหมาะสม เพื่อการพึ่งพาตนเอง กิน-ใช้-แบ่งปัน-ขาย
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่า ฝึกอบรม พัฒนาคนให้เป็นวิทยากร เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตแบบองค์รวม
4. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ศาสตร์พระราชา และที่พักอาศัยสำหรับแขกผู้มาเรียนรู้
5. พัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรนิเวศในชุมชน เช่น Farm stay ร้านอาหาร ร้านกาแฟ กิจกรรม ฯลฯ (มูลนิธิสหธรรมิกชน, 2567)



ภาพที่ 7 การประชุมขับเคลื่อนโครงการต้นแบบแห่งการเกื้อกูลอย่างยั่งยืน

จากการขับเคลื่อนร่วมกันกับทางสมาคมฯ และภาคีเครือข่ายจึงดำเนินงานดังนี้  
การดำเนินงานขั้นที่ 1 การจัดหาแหล่งน้ำ

มูลนิธิสหธรรมิกชน ร่วมกับ เพจ Bang of Boon, CANDYCANDO, Dynamic School Thailand และเครือข่ายดารานำโดย คุณกิ๊ก มยุริญ ผ่องผุดพันธ์ ร่วมกันจัดตั้งโครงการ “จัดหาแหล่งน้ำเพื่อผลิตอาหารปลอดภัย สมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี” เพื่อให้คนพิการสามารถพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระบบน้ำบาดาลพลังงานแสงอาทิตย์ ซึ่งจะทำให้ทางสมาคมคนพิการ มีน้ำตลอดทั้งปีและยังสามารถเก็บสำรองเป็นบ่อน้ำเพื่อการเลี้ยงปลา และเป็นการปรับภูมิทัศน์เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจได้อีกด้วย ในส่วนงานติดตั้งระบบน้ำบาดาลพลังงานแสงอาทิตย์นี้ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริจาคงบประมาณในการขุดเจาะน้ำบาดาล และการติดตั้งระบบเป็นจำนวนเงิน 336,530 บาท ซึ่งในขณะนี้การติดตั้งสำเร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และสามารถนำน้ำบาดาลมาใช้ในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี





ภาพที่ 8 ปัจจุบัน ได้ขุดเจาะและติดตั้งระบบน้ำบาดาลพลังงานแสงอาทิตย์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทำให้ทางสมาคมคนพิการ จังหวัดอุทัยธานี มีน้ำใช้ตลอดทั้งปี

การดำเนินงานขั้นที่ 2 การพัฒนาพื้นที่เพื่อการพึ่งพาตนเอง



ภาพที่ 9 โครงการนำร่องแปลงเกษตรอัจฉริยะ สมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี

เพื่อการผลิตอาหารปลอดภัย และการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้อย่างยั่งยืนของสมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี โครงการจึงมีแผนดำเนินงานโดยการติดตั้งระบบโรงเรือนแปลงเกษตรอัจฉริยะที่สามารถดูแลบริหารจัดการจากระยะไกลได้จำนวน 4 โรงเรือน ได้แก่ โรงเรือนปลูกเมลอนอินทรีย์ โรงเรือนปลูกผักอินทรีย์ และโรงเรือนปลูกมะเขือเทศอินทรีย์ ใช้งบประมาณ 500,000 กว่าบาท ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริจาคเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขณะนี้ กำลังดำเนินการติดตั้งระบบ



ภาพที่ 10 ระบบโรงเรือนเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farm) ที่กำลังดำเนินการติดตั้งระบบในขณะนี้

### ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการกัลปนา

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากแปลงสาธิตเกษตรอัจฉริยะนี้ ได้แก่

1. ผลผลิตที่ได้นำมาเป็นอาหารปลอดภัยที่บริโภคในสมาคม
2. ผลผลิตที่ได้นำไปจำหน่ายเพื่อจัดหารายได้
3. เป็นแปลงสาธิตศึกษาเรียนรู้การใช้งานระบบโรงเรือนแปลงเกษตรอัจฉริยะสำหรับผู้พิการ
4. เป็นต้นแบบเพื่อการศึกษาเรียนรู้เพื่อการขยายผลสำหรับคนพิการทั่วประเทศต่อไป (มูลนิธิ

สหธรรมิกชน, 2567)



ภาพที่ 11 คุณพิสิฐพงศ์ อุทัยเขตต์ นายกสมาคมคนพิการจังหวัดอุทัยธานี



## บทสรุป

โครงการกัลปนา โดยมูลนิธิสหธรรมิกชน เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการเกื้อกูลอย่างสมดุลทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ คำนึงถึงความยั่งยืนอันเกิดจากการหมุนเวียนของคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสละออกอย่างประณีตนี้ โดยมีหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงานเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดความเหมาะสม พอดี สมดุล ตามคำนิยามของคำว่า “กัลปนา” ผสมผสานกับความเป็นพุทธปรัชญาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ตน ประโยชน์ท่าน ประโยชน์ทั้งในโลกนี้ โลกหน้า และประโยชน์อันยอดเยี่ยมคือนิพพาน อันเกิดจากใจของผู้ให้ที่สละออกจากภายในสู่ความหลุดพ้นโดยปณิธานอันแน่วแน่นี้ แม้ผู้ที่ไม่ได้นับถือพุทธศาสนาก็สามารถมีความสุขอ้อมเอนไปกับการให้ในลักษณะเกื้อกูลนี้ได้ เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนรักสุขเกลียดทุกข์กันทั้งนั้น แต่ถ้ามนุษย์มีความรักความเมตตา กรุณาต่อกันอย่างจริงใจแล้ว เชื่อว่า ย่อมมีความตระหนก ใสใจ และแบ่งปันเกื้อกูลกันอยู่เช่นนี้ ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “เมตตาธรรม คำจุนโลก” นั่นเอง

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ. (2511). *สังกฤต-ไทย-อังกฤษ อภิธาน*. พระนคร : cursa.

มูลนิธิภูมิพลโลกิคุ. (2530). *พจนานุกรมภาษาบาลี-ไทย-อังกฤษ ฉบับภูมิพลโลกิคุ เล่ม 3*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิภูมิพลโลกิคุ.

มูลนิธิสหธรรมิกชน. (2567). *โครงการกัลปนา*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <<https://shdmfoundation.org/project/3/kalpana.html>> [25 Mach 2023]

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.). (2559). *หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : สำนักงาน กปร.



สถาบันพอดี  
SHDM Foundation

## จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ

### ในวารสารสถาบันพอดี



วารสารสถาบันพอดีให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงมีนโยบายให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

#### บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารสถาบันพอดี

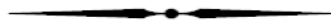
1. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์กับวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์
2. บรรณาธิการมีหน้าที่จัดพิมพ์คำแนะนำแก่ผู้เขียนในทุกประเด็นที่ผู้เขียนควรรับทราบและควรมีการปรับปรุงคำแนะนำให้ทันสมัยอยู่เสมอพร้อมทั้งควรมีการอ้างอิงหรือการเชื่อมโยงกับระเบียบดังกล่าวนี้ด้วย
3. การพิจารณาบทความในแต่ละเรื่อง ต้องมีการอ้างอิงเหตุผลทางวิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้เขียนบทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใด ๆ ทั้งสิ้น
4. บรรณาธิการไม่ควรเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจในการตอบรับบทความที่ถูกปฏิเสธการตีพิมพ์ไปแล้ว ยกเว้นมีปัญหาร้ายแรงเกิดขึ้นในระหว่างการส่งบทความมารับการพิจารณา
5. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้พิมพ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง
6. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกั้น เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้พิมพ์บทความ
7. บรรณาธิการมีหน้าที่ปกป้องมาตรฐานของทรัพย์สินทางปัญญาจากความต้องการทางธุรกิจ
8. บรรณาธิการมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงวารสารอย่างสม่ำเสมอ และขอรับการประเมินมาตรฐานคุณภาพวารสารวิชาการ
9. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด คงไว้ซึ่งความถูกต้องของผลงานวิชาการ และรักษามาตรฐานการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของบทความที่ตีพิมพ์และรับรองคุณภาพของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ

### บทบาทหน้าที่ของผู้เขียนบทความในวารสารสถาบันพอดี

1. บทความที่ผู้เขียนส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ไหนมาก่อน
2. ผู้เขียนบทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงประกอบในเนื้อหาของบทความของตนเอง และห้ามคัดลอกผลงานของผู้อื่นโดยเด็ดขาด
3. หากผลงานทางวิชาการของผู้เขียนเกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ หรือการทดลองในมนุษย์โดยผู้เข้าร่วมหรืออาสาสมัคร หรือผลการวิจัยมีประเด็นที่ประมาทต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้เขียนควรดำเนินการตามหลักจริยธรรมปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ทดลองประกอบไปด้วยทุกครั้ง
4. ผู้เขียนบทความต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารสถาบันพอดีก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่น ๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสารสถาบันพอดีแล้ว
5. ชื่อเขียนที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้น ๆ จริง ไม่แอบอ้าง

### บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความการพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบนหลักการและเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติ หรือความขัดแย้งส่วนตัว
2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง
3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน
4. หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่า บทความที่รับประเมินเป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันทีพร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน
5. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสารสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนดรวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้อื่นได้รับรู้





## หลักเกณฑ์สำหรับการนิพนธ์

บทความวิจัย บทความวิชาการ และงานวิชาการอื่น ๆ

วารสารสถาบันพอดี

วารสารสถาบันพอดี มีนโยบายส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการและงานวิจัยของนักศึกษาคณาจารย์ และนักวิชาการที่สนใจ นอกจากนี้ยังเป็นเวทีวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะและข้อคิดเห็นทางด้านสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม โดยรูปแบบผลงานที่วารสารจะรับพิจารณามี 2 ประเภท คือ บทความวิจัย และบทความวิชาการ

บทความวิจัย บทความวิชาการ และบทวิจารณ์หนังสือที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสาร “สถาบันพอดี” นี้ จะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ก่อน เพื่อให้วารสารมีคุณภาพและนำไปอ้างอิงได้

การเตรียมต้นฉบับบทความวิจัย บทความวิชาการ บทวิจารณ์หนังสือ และงานวิชาการอื่น ๆ มีดังนี้

**1. ภาษา** เป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ การใช้ภาษาไทยให้ยึดหลักการใช้คำศัพท์และชื่อบัญญัติตามหลักของราชบัณฑิตยสถาน ควรหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาอังกฤษในข้อความ ยกเว้นกรณีจำเป็นให้เขียนคำศัพท์ภาษาไทยตามด้วยวงเล็บภาษาอังกฤษ ให้ใช้ตัวเล็กทั้งหมดยกเว้นชื่อเฉพาะต้องขึ้นต้นด้วยตัวอักษรใหญ่ บทความส่วนที่เป็นภาษาอังกฤษควรให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะส่งต้นฉบับ

**2. การพิมพ์** ให้จัดพิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด ด้วยรูปแบบตัวอักษร TH Sarabun PSK ขนาด 16 พอยต์ โดยจัดหน้ากระดาษขนาด A4 ตั้งค่าหน้ากระดาษสำหรับการพิมพ์ห่างจากขอบกระดาษทุกด้าน ด้านละ 1 นิ้ว (2.54 เซนติเมตร)

**3. จำนวนหน้า** บทความวิจัย บทวิจารณ์หนังสือ และบทความวิชาการ ตั้งแต่หัวข้อเรื่องจนถึงบรรณานุกรมควรมีความยาวไม่เกิน 15 หน้า กระดาษ ขนาด A4

## การเรียงลำดับเนื้อหา

### 1. บทความวิจัย

1.1 ชื่อเรื่อง ควรสั้น กระชับ และสื่อเป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัย ไม่ใช่คำย่อชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยมาก่อน

1.2 ชื่อผู้นิพนธ์ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ตำแหน่งทางวิชาการ หน่วยงานหรือสถาบัน ที่สังกัด และอีเมล

1.3 บทคัดย่อ (abstract) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นเนื้อความย่อที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย โดยเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการศึกษา ผลงานและการวิจารณ์อย่างต่อเนืองกัน บทคัดย่อที่ดี จำนวนคำต้องอยู่ระหว่าง 200-250 คำ หรือประมาณไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ A4 ไม่ควรมีคำย่อ ให้บทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อนภาษาอังกฤษ

1.4 คำสำคัญหรือคำหลัก (Keywords) ให้ระบุทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ใส่ไว้ท้ายบทคัดย่อของแต่ละภาษา ให้ระบุ อย่างน้อย 3 คำ แต่ไม่เกิน 5 คำ

1.5 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาหรือบทนำ เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย ให้ข้อมูลทางวิชาการพร้อมทั้งจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องอย่างคร่าว ๆ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยนั้นด้วย

1.6 วิธีดำเนินการวิจัย ให้ระบุรายละเอียดวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งที่นำมาศึกษา จำนวนลักษณะ เฉพาะของตัวอย่างที่ศึกษา ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา อธิบายวิธีการศึกษา หรือแผนการทดลองทางสถิติ การสุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1.7 ผลการวิจัย แจ้งผลที่พบตามลำดับหัวข้อของการศึกษาวิจัยอย่างชัดเจนได้ใจความ ถ้าผลไม่ซับซ้อนไม่มีตัวเลขมาก ควรใช้คำบรรยาย แต่ถ้ามีตัวเลขมาก ตัวแปรมาก ควรใช้ตารางแผนภูมิแทน ไม่ควรมีเกิน 5 ตาราง หรือแผนภูมิ ควรแปลความหมายและวิเคราะห์ผลที่ค้นพบ และสรุปเปรียบเทียบกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.8 อภิปรายผลการวิจัย ชี้แจงว่าผลการศึกษาดูตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือแตกต่างไปจากผลงานที่มีผู้รายงานไว้ก่อนหรือไม่ อย่างไร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้นและมีพื้นฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้ และให้จบด้วยข้อเสนอแนะที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์หรือตั้งประเด็นคำถามการวิจัย ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยต่อไป

1.9 องค์ความรู้ใหม่ ชี้แจงว่าผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่อย่างไรบ้างที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมหรือแวดวงวิชาการ หรือชี้แจงได้ว่าองค์ความรู้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร (ถ้าสามารถสรุปเป็นรูปภาพหรือแผนภูมิได้จะดีมาก)

1.10 ตาราง รูปภาพ และแผนภูมิ ควรคัดเลือกเฉพาะที่จำเป็น และต้องมีคำอธิบายสั้น ๆ แต่สื่อความหมายได้สาระครบถ้วนในกรณีที่เป็นตาราง คำอธิบาย ต้องอยู่ด้านบน ในกรณีเป็นรูปภาพ หรือแผนภูมิคำอธิบายต้องอยู่ด้านล่าง

1.11 บรรณานุกรม สำหรับการพิมพ์เอกสารอ้างอิง ทั้งเอกสารอ้างอิงที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ให้ครบถ้วนที่ท้ายเรื่อง โดยใช้ระบบการอ้างอิงตามรูปแบบ APA

## 2. บทความวิชาการ

2.1 ชื่อเรื่อง ควรสั้น กะทัดรัด และสื่อเป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัย ไม่ใช้คำย่อชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยมาก่อน

2.2 ผู้แต่ง ชื่อผู้นิพนธ์ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ตำแหน่งทางวิชาการ หน่วยงานหรือสถาบันที่สังกัด และอีเมล

2.3 บทคัดย่อ ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นเนื้อความย่อที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย โดยเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา เช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเขียนบทความวิชาการในครั้งนี้คืออะไร มีลำดับการศึกษาหรือวิเคราะห์หรือสังเคราะห์อย่างไร ผลการศึกษาที่ได้คืออะไร บทคัดย่อที่ดีจำนวนคำต้องอยู่ระหว่าง 200-250 คำ หรือประมาณไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ A4 ไม่ควรมีคำย่อ และควรให้บทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อนภาษาอังกฤษ

2.4 คำสำคัญหรือคำหลัก (Keywords) ให้ระบุทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ใส่ไว้ท้ายบทคัดย่อของแต่ละภาษา ให้ระบุ อย่างน้อย 3 คำ แต่ไม่เกิน 5 คำ

2.5 บทนำ เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมาและเหตุผลนำไปสู่การศึกษา ให้ข้อมูลทางวิชาการพร้อมทั้งจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องอย่างคร่าว ๆ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยนั้นด้วย

2.6 เนื้อหา มีการอธิบายถึงบริบท หรือองค์ประกอบต่าง ๆ หรือพรรณนาในสิ่งที่ต้องการนำเสนออย่างเป็นขั้นตอน

2.7 องค์ความรู้ใหม่ (ถ้ามี) ชี้แจงว่าผลการศึกษาครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่อย่างไรบ้างที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมหรือแวดวงวิชาการ หรือชี้แจงได้ว่าองค์ความรู้จากการศึกษาครั้งนี้มีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร (ถ้าสามารถสรุปเป็นรูปภาพหรือแผนภูมิได้จะดีมาก)

2.8 บทสรุป ควรมีการสรุปให้เข้าใจง่าย อ่านแล้วสามารถเข้าใจภาพรวมทั้งหมดของบทความ ไม่ควรเขียนอธิบายยืดเยื้อ แต่ควรสรุปเนื้อหาให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย

2.9 บรรณานุกรม สำหรับการพิมพ์เอกสารอ้างอิง ทั้งเอกสารอ้างอิงที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ให้ครบถ้วนที่ท้ายเรื่อง โดยใช้ระบบการอ้างอิงตามรูปแบบ APA

## 3. งานวิชาการอื่น

กรอบในการเขียนให้ใช้ในกรณีเดียวกันกับบทความวิชาการ

### ขอบเขตการตีพิมพ์

วารสารสถาบันพอดี เป็นวารสารสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รับผิดชอบเผยแพร่บทความในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมโดยเน้นด้านการศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ เช่น ด้านปรัชญา จริยศาสตร์ ศาสนาและวัฒนธรรม มนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ ครุศาสตร์ การบริหารการศึกษา และสหวิทยาการด้านการศึกษา

### วาระการตีพิมพ์

วารสารสถาบันพอดี มีวาระการตีพิมพ์เผยแพร่ ปีละ 12 ฉบับ ได้แก่

- ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม
- ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกุมภาพันธ์
- ฉบับที่ 3 ประจำเดือนมีนาคม
- ฉบับที่ 4 ประจำเดือนเมษายน
- ฉบับที่ 5 ประจำเดือนพฤษภาคม
- ฉบับที่ 6 ประจำเดือนมิถุนายน
- ฉบับที่ 7 ประจำเดือนกรกฎาคม
- ฉบับที่ 8 ประจำเดือนสิงหาคม
- ฉบับที่ 9 ประจำเดือนกันยายน
- ฉบับที่ 10 ประจำเดือนตุลาคม
- ฉบับที่ 11 ประจำเดือนพฤศจิกายน
- ฉบับที่ 12 ประจำเดือนธันวาคม

### การส่งต้นฉบับ

- E-mail: โดยส่งไฟล์เวิร์ด (word) และไฟล์ Pdf. ไปที่ [shdm.foundation@gmail.com](mailto:shdm.foundation@gmail.com)
  - สามารถส่งได้ด้วยตนเองที่กองบรรณาธิการวารสารสถาบันพอดี มูลนิธิสหธรรมิกชน ณ ลุมพินีพาร์ค รัตนาธิเบศร์-งามวงศ์วาน ถนนรัตนาธิเบศร์ บางกระสอ อำเภอมืองนนทบุรี 11000 โทร. 081-8150908
-



รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
หนังสือ	ชื่อผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)/ ชื่อเรื่อง./ (ครั้งที่พิมพ์)/ สถานที่พิมพ์./ ผู้จัดพิมพ์.
ผู้แต่ง 1 คน	<p>ทิตินา แชมมณี. (2563). <i>ศาสตร์การสอน</i>. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.</p> <p>Vaman Shivram. (1995). <i>The Practical Sanskrit-English Dictionary</i>. New Delhi : Motilal Babarsidass.</p>
ผู้แต่ง 2-3 คน	<p>ชนินทร์ เฉลิมสุข และ อภิชาติ คำปลิว. (2562). <i>เทคโนโลยี (วิทยาการคำนวณ) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2</i>. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.</p> <p>วสันต์ เกียรติแสงทอง, พรพรรณ พรหมมาศ และ อนุวัตร เฉลิมสกุลกิจ. (2552). <i>การศึกษาเทคโนโลยีออกเมนต์เตดเรียลลิตี้ : กรณีศึกษา พัฒนาเกมส์ “เมมการ์ด”</i>. โครงการงานสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.</p> <p>Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). <i>The Balanced Scorecard : translating strategy in action</i>. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.</p> <p>Knecht, W. S., Kuhlman, C. W., &amp; Piper, R. D. (1955). <i>Production of Ionium from a Pitchblende Residue (No. MCW-1379)</i>. St. Louis : Mallinckrodt Chemical Works.</p>
ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป	<p><b>กรณีมีผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป ให้ลงเฉพาะผู้แต่งแรกตามด้วยคำว่าและคณะ กรณีภาษาต่างประเทศ ใช้ et al. ยกตัวอย่างเช่น</b></p> <p>สุวารี เจริญมุขยพันธ์ และ คณะ. (2556). <i>การศึกษาสถานการณ์การให้บริการสุขภาพกับชาวกัมพูชาที่ชายแดนไทย-กัมพูชา : กรณีศึกษา จังหวัดสระแก้ว จันทบุรี และตราด กระทรวงสาธารณสุข ปี 2556</i>. นนทบุรี : สำนัก งานวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักประกันสุขภาพไทย.</p> <p>Moreau G, et al. (1984). <i>Le service d'accompagnement spiritual dela maison Sarrazin</i>. College de France : Quebec.</p>
ผู้แต่งเป็นสถาบัน	<p>สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.(2560). <i>แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว</i>. กรุงเทพฯ : หจก.อรุณการพิมพ์.</p> <p>World Health Organization (WHO). (2023). <i>Health Statistics 2023 - Monitoring for the SDGs</i>. Geneva Switzerland : World Health Organization.</p>

รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
หนังสือ	ชื่อผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์) / ชื่อเรื่อง./ (ครั้งที่พิมพ์) / สถานที่พิมพ์./ ผู้จัดพิมพ์.
ผู้รวบรวมหรือ บรรณาธิการ	<p>รวิช ตาแก้ว (บก.). (2559). <i>ประเทศไทยกับธรรมาภิบาลด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</i>. กรุงเทพฯ : หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาปรัชญาและจริยศาสตร์.</p> <p>Marya L. Besharov and Bjoern C. Mitzinneck (eds.). (2021). <i>Organizational Hybridity : Perspectives, Processes, Promises</i>. Research in the Sociology of Organizations.</p>
เอกสารที่ไม่เป็นเล่ม เช่น เอกสารอัดสำเนา แผ่นพับ เป็นต้น	<p>คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2561). <i>รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตร วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน (ปรับปรุง พ.ศ. 2559)</i>. (เอกสารอัดสำเนา).</p> <p>Lynn, A. (1994). <i>Living after AIDS threat of dying imposes stress</i>. Chicago : University of Illinois. (unpublished).</p>
กรณีผู้แต่งใช้นามแฝง	<p>นิวกลม (นามแฝง). (2555). <i>ความรักเท่าที่รู้</i>. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มติชน.</p> <p>Omega ( pseud ). (2005). <i>Garden of repose bitter cold nights</i>. (Translated by Jack Hoe) (2nd ed.). Beijing : Foreign Languages Press.</p>
กรณีไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง	<p>PORPEANG THE EXPLORER <i>เศรษฐกิจพอเพียง</i>. (2565). กรุงเทพฯ : ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร.</p> <p><i>Aids and the third world</i>. (1989). Philadelphia : New Society Publishing.</p>
กรณีไม่ปรากฏเมืองที่พิมพ์ หรือสำนักพิมพ์	<p>ซัม สราวพัตร, (2559), <i>พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัส</i>. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.</p> <p>Vatsyayan, K. (1986). <i>Made Easy Ethics</i>. New Delhi : n.p.</p>
กรณีปรากฏปีที่พิมพ์	<p>วิทย์ วิศทเวทย์. (ม.ป.ป.). <i>จริยศาสตร์ : มนุษย์กับปัญหาจริยธรรม</i>. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : อักษรทัศน์.</p> <p>Kant, I. (n.d.). <i>Groundwork for the Metaphysics of Morals</i>. translated by H.J. Paton. New York : Harper &amp; Row, Publishers, Inc.</p>
กรณีพิมพ์ครั้งที่ 1	<p>คมเดือน โปธิสุวรรณ. (2563). <i>เคล็ดลับการเขียนบทความวิจัยวรรณคดีตะวันตก วรรณคดีอังกฤษและอเมริกัน</i>. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.</p> <p>Belcher, W. (2019). <i>Writing your journal article in twelve weeks : A guide to academic publishing success</i>. Chicago : University of Chicago Press.</p>

รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
หนังสือที่ชื่อผู้แต่งและปีที่พิมพ์เหมือนกันแต่ต่างชื่อเรื่อง	ชื่อผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์ ก, ข, ค หรือ a, b, c) ./ ชื่อเรื่อง ./ (ครั้งที่พิมพ์) ./ สถานที่พิมพ์ ./ ผู้จัดพิมพ์.
	<p>กิริติ บุญเจือ. (2560ก). <i>ปรัชญาและจริยศาสตร์เบื้องต้น</i>. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.</p> <p>_____. (2560ข). <i>ปรัชญาและจริยศาสตร์โบราณ</i>. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.</p> <p>Huntington, Samuel P. (1996a). <i>The Clash of Civilization</i>. New York : Simon and Schuster.</p> <p>_____. (1996b). <i>The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order</i>. New York : Simon and Schuster.</p>
หนังสือแปล	ชื่อผู้แต่ง./ แปลโดย/ ชื่อผู้แปล./ (ปีที่พิมพ์) ./ ชื่อเรื่อง ./ สถานที่พิมพ์ ./ ผู้จัดพิมพ์.
	<p>Sandel, M. J. แปลโดย สฤณี อาชวานันทกุล. (2554). <i>ความยุติธรรม</i>. กรุงเทพฯ : โอเพ่น เวิลด์ส.</p> <p>Lao Tzu. translate by D.C. Lau. (1996). <i>Tao Te Chiag</i>. Honng Kong : The Chinese University of Honng Kong.</p>
บทความในวารสาร	ชื่อผู้เขียนบทความ./ (ปีที่พิมพ์) ./ ชื่อบทความ ./ ชื่อวารสาร./ ปีที่หรือเล่มที่ (ฉบับที่ (ถ้ามี)) ./ เลขหน้า.
	<p>อัจฉรา ศรีวรกุล และนิรินาถ จุลเนียม. (2566). ศึกษาความสามารถในการเขียนเรื่องจากภาพโดยใช้จินตนาการของผู้เรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือด้วยเทคนิค CIRC. <i>วารสารศึกษาศาสตร์ มมร</i>, 11(2) : 25-41.</p> <p>Matland, RE. (1995). Synthesizing the implementation literature : The ambiguity-conflict model of policy implementation. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>, 5(2) : 145-174.</p>

รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/ สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย	ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย/(ปีที่พิมพ์)/ชื่อ วิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์และสารนิพนธ์./ระดับวิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์หรือ สารนิพนธ์หรือรายงานการวิจัย./คณะหรือสังกัด/./ชื่อมหาวิทยาลัย.
อ้างอิงจากวิทยานิพนธ์	<p>นริศา ชุตินารา. (2563). ศึกษาวิเคราะห์การจัดการอารมณ์เชิงพุทธของผู้สูงอายุใน โรงเรียนฮอมสุข ตำบลดอนแก้ว อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่. <i>พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต</i>. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.</p> <p>Pyerson, J.F. (1983). Effective management training : Two models. <i>Master's thesis</i>. New York : Carkson College Technology.</p>
อ้างอิงจากดุษฎีนิพนธ์	<p>ปราโมทย์ หม่อมศิลา. (2561). คุณภาพชีวิตของชาวไทยตามหลักปรัชญาหลังนวยุค สายกลาง : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน. <i>ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎี บัณฑิต</i>. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.</p> <p>Chansuvarn, W. (2012). Spectrometric analysis of mercury(II) ion using gold nanoparticles stabilized by dithia-diaza ligands. <i>Doctoral dissertation</i>. Bangkok : Chulalongkorn University.</p>
อ้างอิงจากสารนิพนธ์	<p>อภิพัทธ์ วิศิษฎ์ใจงาม และ จิรพจน์ ขวัญคง. (2561). พลังจิตอาสาจากเจตนา สร้าง รัก ศรีทธา ผูกหลักสามัคคี. <i>สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต</i>. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.</p> <p>Akkaraphan Rujiraprawat. (2013). Guidelines to Increase Efficiency of Dried Rubber Wood Industry : A Case Study of a Factory in Songkhla Province. <i>Minor Thesis</i>. Industrial Management : Prince of Songkla University.</p>
อ้างอิงจากรายงานการวิจัย	<p>วิษณุ บัวเทศ. (2565). การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเพิ่มมูลค่าและมูล ไส้เดือนดิน ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. <i>รายงานการวิจัย</i>. กรุงเทพฯ : สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.</p> <p>Natchariya Chomngam. (2020). WTO and Public Moral: A Case Study of EU's Prohibition of Importation and Marketing of Seal Products. <i>research report</i>. Bangkok : Chulalongkorn University.</p>

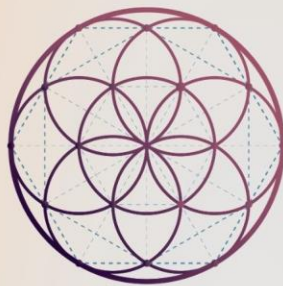
รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
บทความจากเว็บไซต์ (Web Site)	ชื่อผู้แต่ง./ชื่อบทความ./[ออนไลน์]./แหล่งที่มา./URL/[วัน/เดือน/ปี]
	<p>คมชัดลึก ออนไลน์. เมื่อทรงอย่างแบดทรงอิทธิพล โจทย์ใหญ่ Papper Planes ต่อวัยรุ่นพื้นน้ำนม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <a href="https://www.komchadluek.net/news/society/540937">https://www.komchadluek.net/news/society/540937</a> [20 มกราคม 2567]</p> <p>United Nations. <i>Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development</i>. [Online]. Retrieved from : <a href="https://sdgs.un.org/goals">https://sdgs.un.org/goals</a> [29 November 2023].</p>
บทความจากเอกสารการประชุม/สัมมนาทางวิชาการ	ชื่อผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อเรื่องบทความ./ใน/ชื่อบรรณาธิการ/(บก.)./ชื่อการประชุม./สถานที่พิมพ์./สำนักพิมพ์.
	<p>มะลิ ทิพย์ประจง. (2566). นโยบายองค์กรในยุคดิจิทัล. ใน ดร.เพ็ญพรรณ เฟื่องฟูลอย (บก.). รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 1 “สุพรรณบุรีศรีสุวรรณหงษ์ : ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม”. สุพรรณบุรี : วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณหงษ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.</p> <p>Soutar, G., &amp; Mazzarol, T. W. (1995). Gaining competitive advantage in education services exports : Forward integration and strategic alliances in a maturing market. In G. Tower (Ed.), <i>Proceeding of the Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference, Asia Pacific International Business : Regional integration and global competitiveness</i>. Perth : Murdoch University.</p>
การสัมภาษณ์	ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์./ตำแหน่ง (ถ้ามี)/หัวข้อสัมภาษณ์./วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์./สัมภาษณ์.
	<p>พระไพศาล วิสาโล. <i>การตื่นรู้คืออะไร</i>. 9 กุมภาพันธ์ 2560. สัมภาษณ์.</p> <p>Sanguansermisri, M. <i>Talk of President</i>. 3 September 2020. interviewer.</p>
บทความจากหนังสือพิมพ์	ชื่อผู้แต่ง./ (วัน/เดือน/ปี)./ชื่อบทความ./ชื่อหนังสือพิมพ์./หน้า.
	<p>สุชาติ เผือกสกนธ์. (9 มิถุนายน 2549). ประชาชนเศรษฐกิจพอเพียง. <i>ผู้จัดการรายวัน</i> : 13.</p> <p>Schwartz, J. (30 September 1993). <i>Obesity affects economic, social status</i>. <i>The Washington Post</i> : A1.</p>

รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
บทความที่อยู่ในหนังสือ/ รายงาน	ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ใน/ชื่อบรรณาธิการ/(บรรณาธิการ)./ชื่อเรื่อง/หน้า/ เลขหน้าที่อ้างอิง./สถานที่พิมพ์./สำนักพิมพ์.
	<p>รุ่งนภา ฉิมพุด. (2545). ลิเกในจังหวัดพิษณุโลก. ใน ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และพัชรินทร์ สิริสุนทร (บรรณาธิการ), <i>ความรู้ คู่สังคม รวมผลงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร</i> (หน้า 67-94). กรุงเทพฯ : พี. เอ. ลีฟวิง.</p> <p>Chimput, R. (2002). Musical folk drama in Phitsanulok province. In D. Pattamasiriwat and P. Sirasoonthorn (Eds.). <i>Knowledge of social partners in Faculty of Humanities and Social Sciences, Naresuan University</i> (pp. 67-94). Bangkok : P. A. Living.</p> <p><b>หมายเหตุ : ถ้าไม่มีชื่อบรรณาธิการ ให้ระบุใน และตามด้วยชื่อเรื่อง</b></p>
ราชกิจจานุเบกษา	ชื่อพระราชบัญญัติ./ (วันที่/เดือน/ปีที่พิมพ์)./ราชกิจจานุเบกษา./เล่มที่./../ตอนที่./../หน้า..-...
	กฎกระทรวง การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย และการยุบเลิกวัด การขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา และการยกวัดร้างขึ้นเป็นวัดมีพระภิกษุอยู่จำพรรณา พ.ศ. 2559. (27 มกราคม 2560). <i>ราชกิจจานุเบกษา</i> . เล่มที่ 134 ตอนที่ 12 ก, หน้า 41-51.
รูปภาพ	ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อภาพ./[Image]./จาก หรือ Retrieved from/http://www.xxxxxxx
	 <p>ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐ-ตุรกีในสถานะของการช่วยชีวิต เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม ค.ศ. 2018 (Geopolitical Monitor, 2018)</p> <p><b>ตัวอย่างการอ้างอิงบรรณานุกรม</b></p> <p>Geopolitical Monitor. (2018). <i>US-Turkey Relations Placed on Life Support</i>. [Image]. Retrieved from <a href="https://www.geopoliticalmonitor.com/us-turkey-relations-placed-on-life-support/">https://www.geopoliticalmonitor.com/us-turkey-relations-placed-on-life-support/</a></p>



รูปแบบ	รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ) สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค
แอปพลิเคชัน	ชื่อผู้ถือสิทธิ์ หรือองค์กร./(ปีของ version แอป)./ชื่อแอปพลิเคชัน/(Version แอป)/ [Mobile application software]/จาก หรือ Retrieved from http://xxxxx
	Automattic. (2021). <i>Word Press</i> (Version 18.0) [Mobile application software]. Retrieved from /////////////// https://apps.apple.com/us/app/wordpress /id335703880
ภาพ หรือ แผนผัง หรือแผนภูมิ	เขียนอ้างอิงในบรรณานุกรมให้สอดคล้องกับหลักการอ้างอิงประเภทต่าง ๆ ดังที่แสดง เอาไว้ข้างต้น เช่น ถ้า ภาพ หรือแผนผัง หรือแผนภูมิ อ้างอิงมาจากหนังสือ ก็ให้อ้างอิง ในรูปแบบของหนังสือ แต่หากอ้างอิงมาจากเว็บไซต์ ก็ให้อ้างอิงในรูปแบบของเว็บไซต์ เป็นต้น
	<div style="text-align: center;"> </div> <p>ภาพที่ 1 องค์ประกอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (เมธา หริมเทพาธิป และคณะ, 2564)</p> <p>เมธา หริมเทพาธิป และคณะ. (2564). สังคมแห่งการแบ่งปันตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน. <i>รายงานการวิจัย</i>. กรุงเทพฯ : ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร.</p>





**SHDM**  
FOUNDATION



สถาบันพอดิ  
SHDM Foundation

**มูลนิธิสหธรรมิกชน**  
**SAHADHAMMIKCHON FOUNDATION**  
**WWW.SHDMFOUNDATION.ORG**

