



ปีที่ 7 ฉบับที่ 1

ประจำเดือน มกราคม - มิถุนายน 2567

# วารสารบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Journal of Public Administration Chiang Rai Rajabhat University

ISSN : 3056-9710 (Online)



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

## บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราดวง สมณศักดิ์

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว

## กองบรรณาธิการ

- |                                        |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อารังลักษณ์    | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                   |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.วนิดา สัจพันธุ์   | มหาวิทยาลัยศิลปากร                      |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉิรินัง   | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ |
| 4. รองศาสตราจารย์สมชาย ปรีชาศิลปกุล    | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                    |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระ เลิศสมพร | มหาวิทยาลัยพะเยา                        |

## ที่ปรึกษาประจำวารสาร

- |                                                               |                                          |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง                              | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย       |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์ นักวิชาการอิสระ |                                          |
| 3. รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา                               | มหาวิทยาลัยศิลปากร                       |
| 4. รองศาสตราจารย์ประกายศรี ศรีรุ่งเรือง                       | ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์หอประชุมรัชกาลที่ 9 |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรชัย มุ่งไธสง                       | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย       |

## คณะกรรมการประจำวารสาร

- |                                           |                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราดวง สมณศักดิ์ | บรรณาธิการ                                                |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว  | ผู้ช่วยบรรณาธิการ                                         |
| 3. อาจารย์ชุตินา ปัญญาหลง                 | กรรมการ                                                   |
| 4. นายประกาศิต แซ่เฮ้อ                    | กรรมการ                                                   |
| 5. นางสาวจารุวรรณ คำโมะ                   | เลขานุการคณะกรรมการและผู้ประสานงาน<br>กองบรรณาธิการวารสาร |



## บทบรรณาธิการ

“วารสารบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย” เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ผลงานทางด้านการวิจัยและด้านงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ต่าง ๆ ในประเด็นทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยา ตลอดจนสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลงานวิชาการได้รับการเผยแพร่ในวงกว้างและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ โดย “วารสารบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย” เป็นวารสารทางวิชาการที่มีกระบวนการพิจารณากลับกรองบทความ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสถาบัน เพื่อมุ่งให้ผลงานที่ปรากฏเผยแพร่ออกสู่สาธารณะมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ มีกำหนดการเผยแพร่วารสารปีละ 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน และฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม ซึ่งมีการเผยแพร่ทั้งในรูปแบบเล่มวารสารและรูปแบบวารสารอิเล็กทรอนิกส์ (Online journal)

กองบรรณาธิการและคณะกรรมการประจำวารสาร ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการประเมินบทความ ทำให้บทความวิจัยและบทความวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ต่อนักวิชาการที่มีความสนใจใฝ่รู้ข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ บรรณาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารฉบับปัจจุบันที่ได้รับการเผยแพร่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางด้านวิชาการต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราดวง สมณศักดิ์

บรรณาธิการ



## สารบัญ

| บทความวิจัย                                                                                                                                                                                               | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| คุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา<br>อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น<br>พงษ์มนัส ดีอด                                                                                            | 1    |
| บทความวิชาการ                                                                                                                                                                                             |      |
| Decentralization Reform for Unified Administration in<br>Cambodia<br>Sokheang MEN, Tith PHO & Yutthasart Norkaew                                                                                          | 19   |
| การพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการ<br>อรรถจัน คงทอง, กิตตินันท์ ทิพย์แก้ว และยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว                                                                                       | 45   |
| การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมืองภายใต้การกำกับดูแล<br>ของคณะกรรมการการเลือกตั้ง: พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ<br>ว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2561<br>ปฐมทัศน์ บรรณเลิศ                                 | 65   |
| การสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>เพื่อการรวมเข้ากับกลุ่มที่มีความเปราะบางในบริบทของคนชรา<br>และคนพิการ<br>บุญชาญ ผ่านสุวรรณ, ปัญญา จันทกิจ, เอกโอฬาร โชติอนุสรณ์<br>และชุมพล รอดแจ่ม | 83   |



คุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น  
Quality of Life of Personnel in the Buddhist Studies School,  
General Education Department, Mueang Khon Kaen District,  
Khon Kaen Province

พงษ์มนัส ดีอด\*

Pongmanut Deeod

(Received: 20 June 2024; Revised: 28 June 2024; Accepted: 28 June 2024)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น และ 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มบุคลากรที่สอนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 97 รูป/คน นำมาวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 97 รูป/คน พบว่าคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับมาก และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่สูงขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยมีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในการบริหารจัดการที่เพิ่มเติมจะต้องประกอบด้วย 1) การจัดหางบประมาณ 2) การส่งเสริมความสามารถในการใช้นวัตกรรม 3) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล 5) ความเหมาะสมระหว่างขนาดห้องเรียนกับจำนวนผู้เรียน

คำสำคัญ: โรงเรียนพระปริยัติธรรม, คุณภาพชีวิต, ทรัพยากรมนุษย์

\* อาจารย์ประจำ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Lecturer, Public Administration Program, Public administration, Mahamakut Buddhist University Isan Campus,

Email: Pongmanut.dee@gmail.com



### **Abstract**

The objectives of this research are 1) examine the quality of life of personnel in Phrapariyattidhamma Schools, General Education Section, in Mueang Khon Kaen District, Khon Kaen Province; and 2) provide recommendations for improving the quality of life in these schools. Data were collected using questionnaires from 97 personnel teaching in the Phrapariyattidhamma Schools, General Education Section, in Mueang Khon Kaen District, Khon Kaen Province. The data were analyzed using statistical methods, including percentage, mean, and standard deviation. The research findings revealed that the quality of life of the 97 respondents was at a high level. The recommendations for further development to enhance the quality of life include the following guidelines for improving the management of Phrapariyattidhamma Schools, General Education Section: 1) securing budget allocations, 2) promoting the ability to use innovations, 3) ensuring transparency and accountability, 4) attentive and caring management, and 5) balancing classroom size with the number of students.

**Keywords:** Phrapariyattidhamma Schools, Quality of Life, Human Resources

## 1. บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคคลและสังคมอย่างยั่งยืน แต่ในหลายพื้นที่ของประเทศไทย ประชาชนยังคงขาดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา โดยเฉพาะในชนบทและกลุ่มที่ด้อยโอกาส (ภาวนัฐสร หนูมาก, 2558) แนวคิดในการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมจึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มได้เข้าถึงการศึกษาอย่างเสมอภาค โดยมีเป้าหมายหลักในการให้ความรู้ทางพระพุทธศาสนาและวิชาสามัญที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน โรงเรียนพระปริยัติธรรมไม่เพียงแต่สอนพระพุทธศาสนาเท่านั้น แต่ยังเน้นการเรียนการสอนในวิชาสามัญ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และสังคมศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2548) พร้อมทั้งการศึกษาพระปริยัติธรรมจะได้เน้นการศึกษาแผนกธรรม - บาลี โดยได้รับการสนับสนุนของหน่วยงานทางราชการและคณะสงฆ์ ที่ประสงค์จะให้พระภิกษุ สามเณร ให้มีโอกาสดูแลเรียนทั้งวิชาทางโลกและทางธรรม ควบคู่กันไป เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะนำเอาหลักธรรมไปเผยแผ่ อบรม สั่งสอนแก่ประชาชนได้ กับทั้งดำรงตนอยู่ได้ในยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งจะเป็นการเกื้อกูลแก่ชาวโลกตามสถานการณ์ หรือหากภิกษุ สามเณร เหล่านั้นศึกษาลาเพศออกไปก็สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประกอบอาชีพ หรือศึกษาต่อได้ตามความประสงค์ (วิชัย ธรรมเจริญ, 2541)

อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา สถิติการบวชในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเยาวชนในยุคปัจจุบันมีทางเลือกในการศึกษาและการประกอบอาชีพที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้การบวชเพื่อศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร ส่งผลให้นักเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การขาดแรงจูงใจและโอกาสในการพัฒนาทางการศึกษาในสถาบันอื่น ๆ ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบวชและการเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร การลดลงของนักเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนและการบริหารทรัพยากร โรงเรียนพระปริยัติธรรมหลายแห่งต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการหาแนวทางใหม่ในการดึงดูดนักเรียนและสาเหตุอีกประการสำคัญเมื่อนักเรียนในโรงเรียนพระ

ปรียัติธรรมลดลงยอมทำให้บุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน วิจิตร อวาทกุล (2542) ได้กล่าวถึง การแสดงให้เห็นว่าคนที่มีความกังวลใจไม่ดีขึ้น มักปรากฏในรูปแบบของการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นผิดปกติ ซึ่งเป็นสัญญาณที่ชัดเจนถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกไม่มั่นคงภายในองค์กร ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร การมีขวัญและกำลังใจที่ดี ช่วยเสริมสร้างพลังในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกผูกพันและภักดีต่อองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในระยะยาว

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งสร้างความมั่นคงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เป็นไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนเป็นแหล่งสร้างธรรมทายาทที่มีคุณภาพในอนาคต การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีความเข้มแข็งและก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

2.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

### 3. ขอบเขตการวิจัย

#### 3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคคลากรที่สอนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 97 รูป/คน

#### 3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษารูปแบบคุณภาพชีวิตของการศึกษาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คณะผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางคุณภาพชีวิตบุคลากรในสถานศึกษาสามารถจำแนกออกได้ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารด้านวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการมีสร้างแรงจูงใจและสภาวะผู้นำ 5) ด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 6) จัดการเรียนการสอน (Faragher et al., 2014; Singh & Singh 2015; Nguyen, 2016)

#### 3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนพระปริยัติธรรม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

### 4. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาในรูปแบบสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey Method) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของการศึกษาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยการรายงานผลในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ ในการศึกษาใช้แบบสอบถามบุคลากรที่สอนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 คุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 6 ด้าน โดยแบ่งออกเป็นด้านละ 5 ข้อ รวมเป็น 30 ข้อและส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยใช้แบบสอบถามแบบสอบถามทัศนคติ 5 ระดับ (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ซึ่งสามารถแปลผลการศึกษา ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด  
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับน้อย  
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง  
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับมาก  
ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

## 5. ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป  
ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

| ข้อมูลทั่วไป  |                   | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------------------|-------|--------|
| เพศ           | ชาย               | 80    | 82.47  |
|               | หญิง              | 17    | 17.53  |
|               | รวม               | 97    | 100.00 |
| อายุ          | ต่ำกว่า 21 ปี     | 7     | 7.22   |
|               | 21 – 40 ปี        | 50    | 51.55  |
|               | 41 – 60 ปี        | 31    | 31.96  |
|               | มากกว่า 60 ปี     | 9     | 9.28   |
|               | รวม               | 97    | 100.00 |
| อายุ          | ต่ำกว่า 21 ปี     | 7     | 7.22   |
|               | 21 – 40 ปี        | 50    | 51.55  |
|               | 41 – 60 ปี        | 31    | 31.96  |
|               | มากกว่า 60 ปี     | 9     | 9.28   |
|               | รวม               | 97    | 100.00 |
| วุฒิการศึกษา  | นักธรรมตรี,ธศ ตรี | 11    | 11.34  |
|               | นักธรรมโท,ธศ โท   | 15    | 15.46  |
|               | นักธรรมเอก,ศ เอก  | 54    | 60.82  |
|               | ไม่มี             | 12    | 12.37  |
|               | รวม               | 97    | 100.00 |
| ระดับการศึกษา | ต่ำกว่าปริญญาตรี  | 15    | 15.46  |
|               | ปริญญาตรี         | 37    | 38.14  |
|               | ปริญญาโท          | 28    | 28.87  |
|               | ปริญญาเอก         | 17    | 17.53  |
|               | รวม               | 97    | 100.00 |

| ข้อมูลทั่วไป     |                     | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|---------------------|-------|--------|
| ประสบการณ์การสอน | ต่ำกว่า 5 ปี        | 23    | 23.71  |
|                  | 5 – 10 ปี           | 40    | 41.24  |
|                  | 11 – 15 ปี          | 25    | 25.77  |
|                  | ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป | 9     | 9.28   |
| รวม              |                     | 97    | 100.00 |

## ตอนที่ 2 ระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

ในการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นครั้งนี้ สามารถแสดงผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารด้านวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการมีสร้างแรงจูงใจและสภาวะผู้นำ 5) ด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 6) จัดการเรียนการสอน ซึ่งสามารถแสดงผลการศึกษาได้ดังนี้

### ตารางที่ 2 ด้านการบริหารด้านวิชาการ

| ที่ | ข้อความ                                                    | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|-----|------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|     |                                                            | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล |
| 1   | แผนงานวิชาการ ที่ช่วยให้เป้าหมายการสอนบรรลุผล              | 4.10             | 0.88 | มาก   |
| 2   | มีการจัดโครงการสอน ให้ครูได้อย่างเหมาะสม                   | 3.95             | 0.81 | มาก   |
| 3   | มีกระบวนการการวางแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 3.92             | 0.89 | มาก   |
| 4   | การจัดตารางสอนในวิชา สอดคล้องกับเวลา และหลักสูตรการเรียน   | 3.98             | 0.85 | มาก   |
| 5   | มีการจัดชั้นเรียนที่กับจำนวนผู้เรียน                       | 3.90             | 0.82 | มาก   |
| รวม |                                                            | 3.97             | 0.63 | มาก   |

จากตารางที่ 2 พบว่า ด้านการบริหารด้านวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือประเด็นมีการวางแผนงานวิชาการ ที่ช่วยให้เป้าหมายการสอนบรรลุผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือประเด็นการจัดชั้นเรียนเหมาะสมระหว่างขนาดห้องเรียนกับจำนวนผู้เรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.90

ตารางที่ 3 ด้านการบริหารงบประมาณ

| ที่ | ข้อความ                                                    | ระดับความ<br>คิดเห็น |      | แปลผล |
|-----|------------------------------------------------------------|----------------------|------|-------|
|     |                                                            | $\bar{X}$            | S.D. |       |
| 1   | การวางแผนงบประมาณ มีความสอดคล้องกับสภาพจริง                | 4.02                 | 0.79 | มาก   |
| 2   | การคำนวณต้นทุนการผลิตกับจำนวนผู้เรียน มีความสอดคล้องกัน    | 3.87                 | 0.81 | มาก   |
| 3   | การจัดระบบจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นไปตามระเบียบ                 | 3.75                 | 0.86 | มาก   |
| 4   | การบริหารเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นไปตามวินัยทางการเงิน | 3.83                 | 0.87 | มาก   |
| 5   | การควบคุมและตรวจสอบภายใน                                   | 3.85                 | 0.80 | มาก   |
| รวม |                                                            | 3.86                 | 0.59 | มาก   |

จากตารางที่ 3 พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.86 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือประเด็นการวางแผนงบประมาณ มีความสอดคล้องกับสภาพจริง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.02 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือประเด็นการจัดระบบจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นไปตามระเบียบ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.75



ตารางที่ 4 ด้านการบริหารงานบุคคล

| ที่ | ข้อความ                                            | ระดับความ |      | แปลผล |
|-----|----------------------------------------------------|-----------|------|-------|
|     |                                                    | คิดเห็น   |      |       |
|     |                                                    | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1   | มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในโรงเรียน     | 4.00      | 0.88 | มาก   |
| 2   | บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจในการกิจสถานศึกษา     | 3.85      | 0.78 | มาก   |
| 3   | ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา  | 3.98      | 0.89 | มาก   |
| 4   | ผู้บริหารและครู ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตาม | 3.80      | 0.86 | มาก   |
| 5   | บุคลากรมีความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี   | 3.72      | 0.98 | มาก   |
| รวม |                                                    | 3.87      | 0.67 | มาก   |

จากตารางที่ 4 พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือประเด็นมีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือประเด็นบุคลากรมีความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.72

ตารางที่ 5 ด้านการมีสร้างแรงจูงใจและสภาวะผู้นำ

| ที่ | ข้อความ                                                                         | ระดับความคิดเห็น |      | แปลผล |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|     |                                                                                 | $\bar{X}$        | S.D. |       |
| 1   | ผู้บริหารให้กำลังใจและมอบรางวัลให้แก่ ครูและนักเรียนที่นำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน | 4.05             | 0.96 | มาก   |
| 2   | การให้รางวัล และกำลังใจแก่ครูและนักเรียนมีความเป็นธรรมและเสมอภาค                | 4.10             | 0.93 | มาก   |
| 3   | ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติการสอนของครูสม่ำเสมอ                             | 3.85             | 0.84 | มาก   |
| 4   | ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม                                                     | 3.97             | 0.86 | มาก   |
| 5   | ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม                              | 3.95             | 0.93 | มาก   |
| รวม |                                                                                 | 3.98             | 0.74 | มาก   |

จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านการมีสร้างแรงจูงใจและสภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.98 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือการให้รางวัล และกำลังใจแก่ครูและนักเรียนมีความเป็นธรรมและเสมอภาค ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือประเด็นผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติการสอนของครูสม่ำเสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 6 ด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

| ที่ | ข้อความ                                                        | ระดับความ |      | แปลผล |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
|     |                                                                | คิดเห็น   |      |       |
|     |                                                                | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1   | ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ทันต่อยุคสมัย              | 4.00      | 0.88 | มาก   |
| 2   | ผู้บริหารมอบหมายนโยบาย แผนงานหรือภารกิจ ต่อผู้รับผิดชอบชัดเจน  | 3.80      | 0.88 | มาก   |
| 3   | ผู้บริหารมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน | 3.83      | 0.89 | มาก   |
| 4   | โรงเรียนมีการจัดหางบประมาณ ในการจัดการศึกษา                    | 3.63      | 0.82 | มาก   |
| 5   | โรงเรียนจัดอาคารสถานที่ ให้เหมาะสมการเรียนการสอน               | 3.92      | 0.89 | มาก   |
| รวม |                                                                | 3.84      | 0.64 | มาก   |

จากตารางที่ 6 พบว่า ด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.84 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ทันต่อยุคสมัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือโรงเรียนมีการจัดหางบประมาณ ในการจัดการศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.63

ตารางที่ 7 ด้านการจัดการเรียนการสอน

| ที่ | ข้อความ                                                   | ระดับความ |      | แปลผล |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
|     |                                                           | คิดเห็น   |      |       |
|     |                                                           | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1   | การเรียนรู้และพัฒนาด้านหลักสูตรตามความต้องการ             | 4.05      | 0.89 | มาก   |
| 2   | การปรับการเรียนการสอนเสมอให้ทันสมัย                       | 3.80      | 0.78 | มาก   |
| 3   | การเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน ได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ | 3.58      | 0.79 | มาก   |
| 4   | มีระบบพัฒนาผู้สอนมีประสบการณ์ในการสอน                     | 3.70      | 0.81 | มาก   |
| 5   | การสรรหาครูผู้สอนมาปฏิบัติงานมีอย่างเพียงพอ               | 3.87      | 0.87 | มาก   |
| รวม |                                                           | 3.80      | 0.64 | มาก   |

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.80 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ข้อที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือการเรียนรู้และพัฒนาด้านหลักสูตรตามความต้องการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือมีการเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน ได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.58

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การเสนอแนะอื่น ๆ ของแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จะพบได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะควรมีการวางแผนปฏิบัติงานและวิชาการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งควรจัดตารางเรียนให้สอดคล้องกับเวลาเรียน อีกทั้ง ควรมีการวางแผนด้านงบประมาณ ให้มีความรัดกุม และโปร่งใสตรวจสอบได้ พร้อมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และเข้าสอนให้ตรงเวลา และให้มีโครงการภาวะผู้นำผู้เรียนได้รับการอบรมและแสดงออก อีกทั้งมีรางวัลและค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานที่มีคุณภาพ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาคุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จะพบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมควรแม้จะมีคุณภาพชีวิตในระดับดี แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะให้มีการปรับปรุงคุณภาพและมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นควรที่จะมีการปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมากขึ้นในลำดับถัดไป ในประเด็นด้านต่าง ๆ ที่ควรที่จะพัฒนาดังต่อไปนี้

1) ด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประเด็นการจัดหางบประมาณ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างพอเพียง ทั้งนี้การจัดหางบประมาณเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างพอเพียงมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมากต่อคุณภาพชีวิตของผู้สอน เมื่อมีงบประมาณเพียงพอ โรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรการสอนที่จำเป็น เช่น สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย ห้องเรียนที่มีอุปกรณ์ครบครัน และการฝึกอบรมพัฒนาทักษะสำหรับครู การมีทรัพยากรเหล่านี้ทำให้ผู้สอนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสะดวกสบาย ลดภาระในการจัดหาสื่อการสอนด้วยตนเอง (วันรัฐ สอนสิทธิ์ และคณะ, 2565) นอกจากนี้ งบประมาณที่เพียงพอช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น การปรับปรุงห้องพักครู และการสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตและร่างกายของผู้สอน ทำให้ผู้สอนมีความสุขในการทำงาน มีความมั่นคงและพึงพอใจในอาชีพ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทและใส่ใจในการสอนมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้นในภาพรวม (รักษ์สุตา กาการิ และอรนนท์ กลั่นทพฺระ, 2566)

2) ด้านการบริหารงานบุคคล ประเด็นบุคลากรมีความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทำให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย ผู้สอนสามารถใช้สื่อการสอนดิจิทัล โปรแกรมการเรียนรู้ออนไลน์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อสร้างบทเรียนที่น่าสนใจและเข้าถึงผู้เรียนได้มากขึ้น การใช้เทคโนโลยีช่วยลดภาระงานด้านเอกสารและการประเมินผล ซึ่งทำให้ผู้สอนมีเวลามากขึ้นในการเตรียมการสอนและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ การใช้นวัตกรรมยังช่วยเสริมสร้างการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และระหว่างผู้สอนด้วยกันเอง ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้

ผู้สอนมีความสุขและพึงพอใจในงานมากขึ้น ลดความเครียด และสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดียิ่งขึ้น (ชลิดา ละม้ายพันธุ์ และแสงจิตต์ ไต้แสง, 2567)

3) ด้านการบริหารงบประมาณ ประเด็นการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นไปตามระเบียบและโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมากต่อคุณภาพชีวิตของผู้สอน เมื่อการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีความถูกต้อง ผู้สอนจะมั่นใจได้ว่าทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสอนจะถูกจัดหาย่างครบถ้วนและมีคุณภาพสูงสุด ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การที่ระบบจัดซื้อจัดจ้างมีความโปร่งใсыังช่วยลดปัญหาความไม่เสมอภาคและการทุจริต ซึ่งเป็นปัจจัยที่สร้างความเครียดและความไม่พึงพอใจในงาน เมื่อผู้สอนเห็นว่าการบริหารจัดการมีความยุติธรรมและตรวจสอบได้ พวกเขาจะมีความเชื่อมั่นในระบบและองค์กร ส่งผลให้มีความพึงพอใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งสามารถมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและการสอนโดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่โปร่งใส ส่งผลให้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งในด้านการทำงานและด้านส่วนตัว (เอื้อมเดือน แก้วสว่าง และคณะ, 2564)

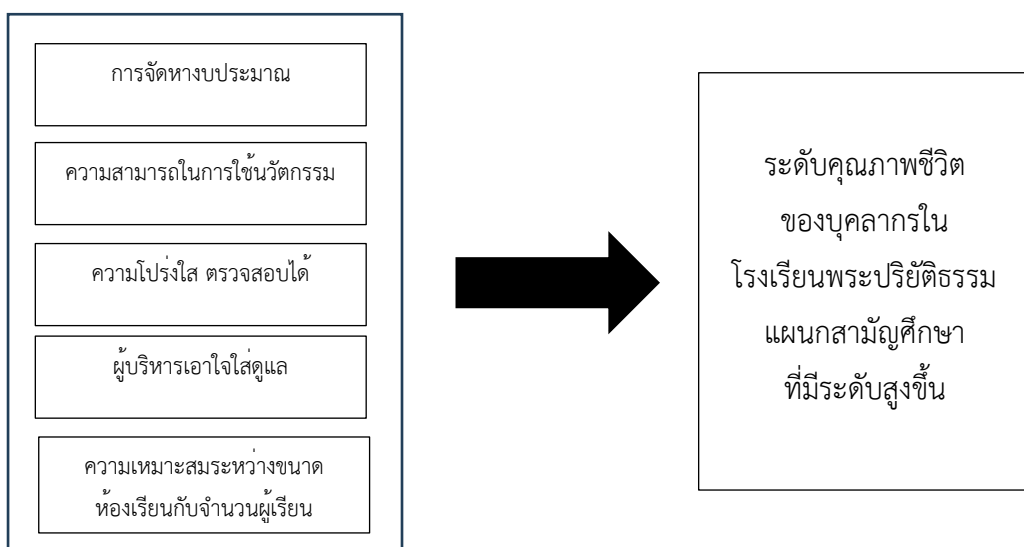
4) ด้านการบริหารด้านวิชาการ ในประเด็นการจัดชั้นเรียน เหมาะสมระหว่างขนาดห้องเรียนกับจำนวนผู้เรียน ซึ่งเป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งหากความเหมาะสมระหว่างขนาดห้องเรียนกับจำนวนผู้เรียน เมื่อขนาดห้องเรียนสอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ผู้สอนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความเครียดและภาระงานที่หนักเกินไป การมีจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมช่วยให้ผู้สอนสามารถให้ความสนใจและดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้สอนสามารถประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนได้อย่างตรงจุด ส่งผลให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้สอนมีความสุขและพึงพอใจในงานมากขึ้น (เขมินท์ อุ่นศิริ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว, 2563)

5) ด้านด้านการมีสร้างแรงจูงใจและสภาวะผู้นำ ประเด็น ประเด็นผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติการสอนของครูสม่ำเสมอ เมื่อผู้บริหารมีการติดตามและสนับสนุนการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง ครูจะรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมองเห็นความสำคัญในบทบาทของตนเอง การมีผู้บริหารที่เอาใจใส่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและเป็นกำลังใจในการพัฒนาตนเอง ผู้สอนจะมีความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะและวิธีการสอน นอกจากนี้ ผู้บริหารที่

ใส่ใจยังสามารถรับฟังและตอบสนองต่อปัญหาหรือความต้องการของครูได้ทันที ทำให้ครูรู้สึกว่ามีผู้ที่พร้อมจะช่วยเหลือและแก้ไขปัญา ซึ่งจะลดความเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้ครูสามารถมุ่งมั่นในการสอนและพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งในด้านการงานและชีวิตส่วนตัว (พัศตร์พิมล สมบัติใหม่ และกมลทิพย์ คำใจ, 2558)

## 7. องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาการศึกษาคุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น แนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรที่จะมีแนวทางในการบริหารจัดการที่เพิ่มเติมจะต้องประกอบด้วย 1) การจัดหางบประมาณ 2) การส่งเสริมความสามารถในการใช้นวัตกรรม 3) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล 5) ความเหมาะสมระหว่างขนาดห้องเรียนกับจำนวนผู้เรียน ทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวถือว่าเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถแสดงได้ตามแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เขมินท์ อุ่นศิริ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2563). คุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงเรียนราชินีบูรณะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(2), 62-75.
- ชลิตา ละม้ายพันธุ์ และแสงจิตต์ ไต่แสง. (2567). การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 7(3), 26-40.
- ทศพร น้อมวงศ. (2547). การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้บริหาร และครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ที่มีต่อการจัดการศึกษาวิชา สิ่งแวดล้อมศึกษา. สารนิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระมหาวรยุทธ ไพโรจน์สถิตธาตา. (2552). การศึกษาปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ ค.ม., พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พระรังสรรค์ พิมพ์ข้างทอง. (2548). สภาพและปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม., พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พระสวัสดิ์ เจริญ. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของสามเณรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก สามัญศึกษา. Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- พัชร์พิมล สมบัติใหม่ และกมลทิพย์ คำใจ. (2558). แรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราช ภัฏเชียงใหม่. *Journal of Graduate Research*, 6(2), 123-139.
- ภูวนัฐสร หนูมาก. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(1), 142-152.

- รักษ์สุตา กาจารี่ และอรนันท์ กลั่นทปฺระ. (2566). คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพัน  
ต่อองค์การของข้าราชการ สำนักรับประมาณ. *Journal of Legal Entity  
Management and Local Innovation*, 9(1), 130-141.
- วิจิตร อวาทกุล. (2542). เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร:  
โอ.เอส. พรินต์เฮาส์.
- วิชัย ธรรมเจริญ. (2560). ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.  
สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2562, จาก [https://th.wikipedia.org/wiki/โรงเรียน  
พระปริยัติธรรม](https://th.wikipedia.org/wiki/โรงเรียนพระปริยัติธรรม)
- วันรัฐ สอนสิทธิ์, สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ และไชยา ภาวะบุตร. (2565). การประเมินการนำนโยบาย  
การปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน, *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 7(3),  
243-254.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2548). การวิเคราะห์วิจัยทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เอี่ยมเดือน แก้วสว่าง, เพ็ญศรี ฉิรินัง, สมบูรณ์ ศิริสรทริธู และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ.  
(2564). รูปแบบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพัน  
ต่อองค์การของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร*, 9(2),  
68-87.

## ภาษาอังกฤษ

- Faragher, R., Broadbent, C., Brown, R. I., & Burgess, J. (2014). Applying the principles  
of quality of life to education. *Quality of life and intellectual disability:  
Knowledge application to other social and educational challenges*, 37-  
54.
- Nguyen, T. H. (2016). Building human resources management capacity for  
university research: The case at four leading Vietnamese universities.  
*Higher Education*, 71(2), 231-251.



Singh, O. P., & Singh, S. K. (2015). Quality of work life of teachers working in higher educational institutions: A strategic approach towards teacher's excellence. *International Journal*, 3(9), 180-186.

## Decentralization Reform for Unified Administration in Cambodia

Sokheang MEN\*

Tith PHO\*\*

Yutthasart Norkaew\*\*\*

*(Received: 4 June 2024; Revised: 27 June 2024; Accepted: 28 June 2024)*

### Abstract

This paper examines the imperative of restructuring the governance framework at the Subnational Administration (SNA) level in Cambodia to enhance responsibility and operational coordination. The purpose of study advocates for a unified administrative structure, driven by the delegation of functions and resources through deconcentration and decentralization by the central government. Utilizing a qualitative descriptive approach, the research draws on observation and literature review to analyze the current governance practices. The findings highlight that the Royal Government of Cambodia (RGC) has been actively promoting democratic development via decentralization, implementing organic laws for administrative reforms across different levels. The anticipated benefits of this restructuring include improved public service delivery, heightened accountability, better governance, enhanced fiscal decentralization, empowered local authorities, increased community participation, capacity building, and greater inclusivity. The process aligns with existing laws and regulations, bolstered by factors such as regulatory support and human resource development.

---

\* Ph.D. Candidate, Public Administration Program, Ph.D. Program, Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University, Email: mensokheang28@gmail.com

\*\* Master of Educational Technology, Faculty of Education, Khon Kaen University, Email: tithpho3@gmail.com

\*\*\* Assistant Professor, Public Administration Program, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University, E-mail: yutthasart.nk@hotmail.com

Nonetheless, the study identifies challenges such as the timing of regulatory issuance and human resource allocation that must be addressed to optimize the restructuring efforts.

**Keywords:** Decentralization, Reform, Unified Administration, Cambodia

## 1. Introduction

The decentralization in Cambodia is a sign of democracy, advancing management modernization and boosting socioeconomic development. In Southeast Asia's Indochinese peninsula's southern region, Cambodia, which has a population of over 17 million people (Worldometer, 2023) and covers an area of 181,035 square kilometers, is surrounded by Thailand to the northwest, Laos to the north, Vietnam to the east, and the Gulf of Thailand to the southwest. Cambodia is divided into 24 administrative provinces, with the capital, Phnom Penh, being one of the largest, Capital city is divided into 105 Sangkat and 14 Khans (municipal/district equivalents). 28 administrative municipalities make up the province, which is divided into 246 Sangkat. The remaining region is divided into 162 districts and 1406 communes. With a capital city, 25 provinces, 204 administrative municipalities-district-Khans, and 1652 communes, the sub-national level is composed (RGC, 2021). Naturalistic research which are also referred to as qualitative research are high-quality research techniques that concentrate on gathering and analyzing data in natural environments (Sugiyono, 2014) as data of Cambodia and regions involving.

The national election prepared by UNTAC in 1993 serves as practical proof of Cambodia's democracy. In the interim, the second mandate of the national election in 1998 saw Cambodia's Royal Government of Cambodia (RGC) lead the country using a Win-Win policy. The commune/Sangkat council elections in 2002, which granted local government more power, functions, and resources, was conducted by elections in the following five years: 2007, 2012, 2017, and most recently in June 2022 (RGC, 2001).

The vision and mission of Cambodia to promote local economic development through bring public service delivery closer to citizens by decentralization reform policy in unified administration pattern at sub-national administration.

## **2. Historical the evolution of Cambodia's decentralization policy at the sub-national level**

Sub-national where level to work closely with citizens in the local area. The RGC holds democratic decentralization power to sub-national terms such as commune/Sangkat (the equivalent of subdistrict is used in the city) council, district council, and municipal for responsible for work by themselves.

After the commune/Sangkat council election by law on the election of commune/Sangkat council, RGC created the law on the capital council, provincial councils, municipal councils, district councils, and Khan councils in 2008 for managing in good structure and good governance at the sub-national. In the meantime law on the administrative management of the capital, provinces, municipalities, districts, and Khans (the equivalent of district level is used in the city) in 2008, and the law on the administrative management of the commune/Sangkat in 2001 that both laws called organic law to prepare the organizational structure at sub-national to follow to decentralization policy in Cambodia. For the management and implementation of decentralization and deconcentration (D&D) policy, the RGC established a National Committee for sub-national Democratic Development (NCDD) on 31 December 2008 by royal decree which is the inter-ministerial mechanism there are leading by the minister of the Ministry of Interior (MOI) as chief of NCDD for promoting democratic development through D&D reforms (Norodom Sihamoni, 2008).

The main goal of NCDD is a national program for democratic development at the sub-national level phase 1 (2010-2019) and phase 2 (20221-2030). For good governance of D&D the royal government of Cambodia issued 2005 a strategic framework with the goal of governance reform and improving management structure at the sub-national level. This framework aimed to enhance governance reform in the capital, provinces, municipalities, districts, and khans. The National Program of Administrative Reform (NPAR) and the Public Financial Management Reform Program (PFMRP) were established to promote democratic development and enhance public service delivery at the subnational level (Royal Krom, 2001).

### **3. Transferring of functions and resources process to sub-national level**

Decentralization, which involves the central transfer of power to local government, is divided into three parts: fiscal, administrative, and political decentralization. While the political dimension considers appointing a political executive as the head of local government. The financial dimension focuses on financial management. and expenditures between local and central governments(Dick-Sago, 2020).

Reforms involving decentralization, in whatever form, degree, and scope, are profoundly political changes because they affect how resources and power are allocated. Although there are many technical details involved, the political aspect of such reforms should not be overlooked. What is frequently referred to as "political will" (or rather, the "lack of political will") is typically an impediment within the political-administrative system brought on by opposing organizations and alliances' conflicting interests and agendas. Understanding the goals and justifications of reform measures, as well as the opposing responses brought on by the reforms, requires an understanding of the priorities and interests of such groups and alliances. The administrative aspect of decentralization focuses on

the laws, institutions, and procedures used to carry out and implement the decisions of the elected representative body (Rohdewohld et al., 2022).

The transferring is following the role to support the work to be more efficient. The municipality's administration has autonomy in its choice of duties. With two such Mandatory and elective duties that provide public services and local development. The transfer of roles is the duty that has been assigned and delegated roles according to the rules, and distinguish each ministry and institute that has transferred roles to local governments.

Function refers to activities that are associated with the provision of public services. Infrastructure and various facilities in local governments. Resources refer to assets, finances, revenues, personnel, and capacity. Transfers refer to duties transferred to them and duties delegation. (Royal Government of Cambodia, 2012)

#### **4. Reason for organizational restructuring as unified administration by decentralization policy**

Changing the administration system environment to enhance the efficiency of administration management, public service delivery, and local development at the municipal administration level, Khan's level, and district level. About commune level is conducted by law on the administrative management of the commune/Sangkat.

A new method of administrative operation work in decentralization and deconcentration (D&D) reform or another called democratic development reform at the sub-national level for organizational restructuring and public administration management system depend on good governance policy as to be representative/ownership, participatory, feedback efficiency, transparency, accountability, rule of law, social equity and inclusion.

Beyond appearance on public service delivery and strengthening organization structure at sub-national level for enhancing on capacity on local development to be a part in the economic development of Cambodia's vision to be high middle income in 2030 and high income in 2050 (Hun Sen, 2020).

Modernization of structure and public administration management system to strengthen organization's capacity and promote integrity in public administration, improve workplace effectiveness and innovation, and streamline the process of providing public services to the people.

## **5. Types of organizational restructuring under unified administration**

According to their level and kind, sub-national administrations' (SNAs') structures, systems, powers, and responsibilities will be precisely defined. Depending on the peculiarities of each SNA, these systems will change. For instance, urban SNAs will differ from rural SNAs in their characteristics. In order to support successful management and enhance internal and external communications of SNAs, information technology systems will be integrated.

Determine clearly on power, function, role, and responsibility of the organization or ministries. This is an important thing for the organizational restructuring of each administrative level as follows, ministry or institute at the national level, and sub-national level are provincial administration, the municipal city district, and commune/Sangkat administration, and municipal administration of Phnom Penh capital will be shown in the table below.



**Table 1:** New structure and functions of ministry, provincial, municipal, district, commune/Sangkat, and capital administration

| Type | Level of administration                  | To be new structure and management system | Functions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Ministry or institute                    | National administration                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Researching and developing skills.</li> <li>- Drafting and continuously updating binding policies and laws,</li> <li>- Provision of technical support for monitoring and evaluation.</li> <li>- Implementation of key national strategic functions.</li> </ul>                                                                                    |
| 2    | Provincial administration,               | Regional administration                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acting as a representative of the RGC and ministries.</li> <li>- Providing technical expertise and capacity development to SNA.</li> <li>- Taking responsibility for certain province-wide functions or projects as unified administration.</li> </ul>                                                                                            |
| 3    | Municipal, district, commune and Sangkat | Local administration                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responding to the needs and wishes of the citizens (planning, solution, respective local situation, and implementation of social accountability).</li> <li>- Developing and providing quality service and local development.</li> <li>- Arranging effective accountability mechanisms for public administrations through SNA councils.</li> </ul> |

| Type | Level of administration | To be new structure and management system | Functions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4    | Capital administration  | Metropolitan administration               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phnom Penh will be a principle of unified administration it can perform region-wide functions as well as local functions.</li> <li>- Should have sufficient resources to promote quality, effective, and efficient development in its territory as well as sub-regions cut from bordering provinces.</li> <li>- Responsibilities will include urban planning, developing public transport and other urban infrastructure.</li> </ul> |

**Source:** National program of democratic development for sub-national level phase 2 (2021-2030)

The Royal Government of Cambodia wishes to strengthen and adjust the structures, management systems, and functions of the district, municipal, and Khans (DMK) and commune and Sangkat (CS) administrations to ensure that are operated as local administrations in accordance with specific characteristics of urban and rural administrations. The structure, management system, and functions of provincial administrations are reviewed and revised to operate as regional administrations in accordance with the principle of a unified administration. The structure, management system, and functions of the Phnom Penh capital administration are reviewed and revised to operate as a metropolitan administration in accordance with the principle of a unified

administration. The working relationships and accountability of SNAs are strengthened, revised, and implemented. The Leadership Capacity of SNA councils is strengthened citizen participation is enhanced to ensure people's trust in SNAs. The administrative management Systems of SNAs are modernized through the development and operation of digital Systems internal control system and external systematic inspection mechanism for SNAs is developed, revised, and implemented (RGC, 2021).

**6. Managing a workforce during organizational restructuring by unified administration system**

The decentralization and deconcentration (D&D), Cambodia try to manage the administration system in a unified administrative at the sub-national level for controlling all activities which provide public service to citizens to be on time and the needs of the organizational restructure of each local administration such as the municipality, district and Khans administration.

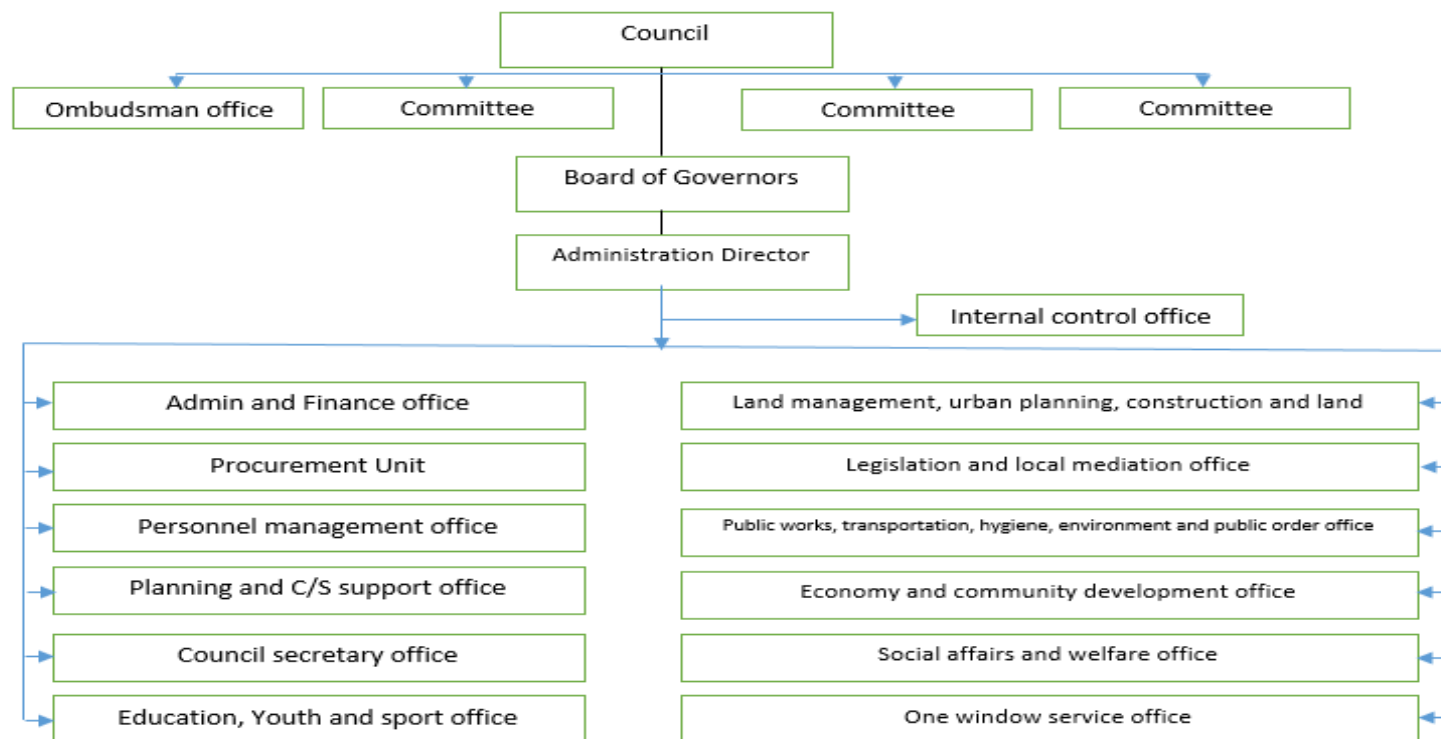
**Table 2:** Number of workforces at MDK administration in Cambodia

| Local<br>administration | Number of new<br>offices during<br>decentralization | Chief of<br>office | Deputy chief<br>of office | councils |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------|
| Municipality            | 14                                                  | 1                  | 2                         | 6        |
| District                | 14                                                  | 1                  | 2                         | 6        |
| Khans (PP)              | 12                                                  | 1                  | 2                         | 6        |

**Source:** Sub-decree no.182, 183, and 184 of the Royal Government of Cambodia (2019)

The national committee for sub-national democratic development (NCDD) coordinates the efforts of the Ministry of Civil Service (MCS) and related ministries to ensure that the personnel of the municipal administration are included in the specific statute of each body and are encouraged to apply for management positions, professional positions, higher-level positions, and other personnel benefits. According to each employee's professional qualifications and experience as stipulated in the specific statute of each body, the civil service employees of the municipal, district, and Khans administration must be in a body.

The organization chart of municipal administration during the restructuring. The number of employees in each office and unit of the municipal, district, and Khans administration shall be suitable in light of the location, population makeup, job scope, and available resources of each municipal administration. According to each municipal administration's needs and in accordance with national policy promoting gender equality, the municipal administration shall employ the proper amount of female employees. The number of employees for each municipal administration will be decided in cooperation with the ministries of the interior and of economy and finance, with input from the municipal administration, and under the coordination of the NCDD. The ministry of civil service will also assist the municipal administration in the management, execution, and utilization of municipality personnel(RGC, 2019a).

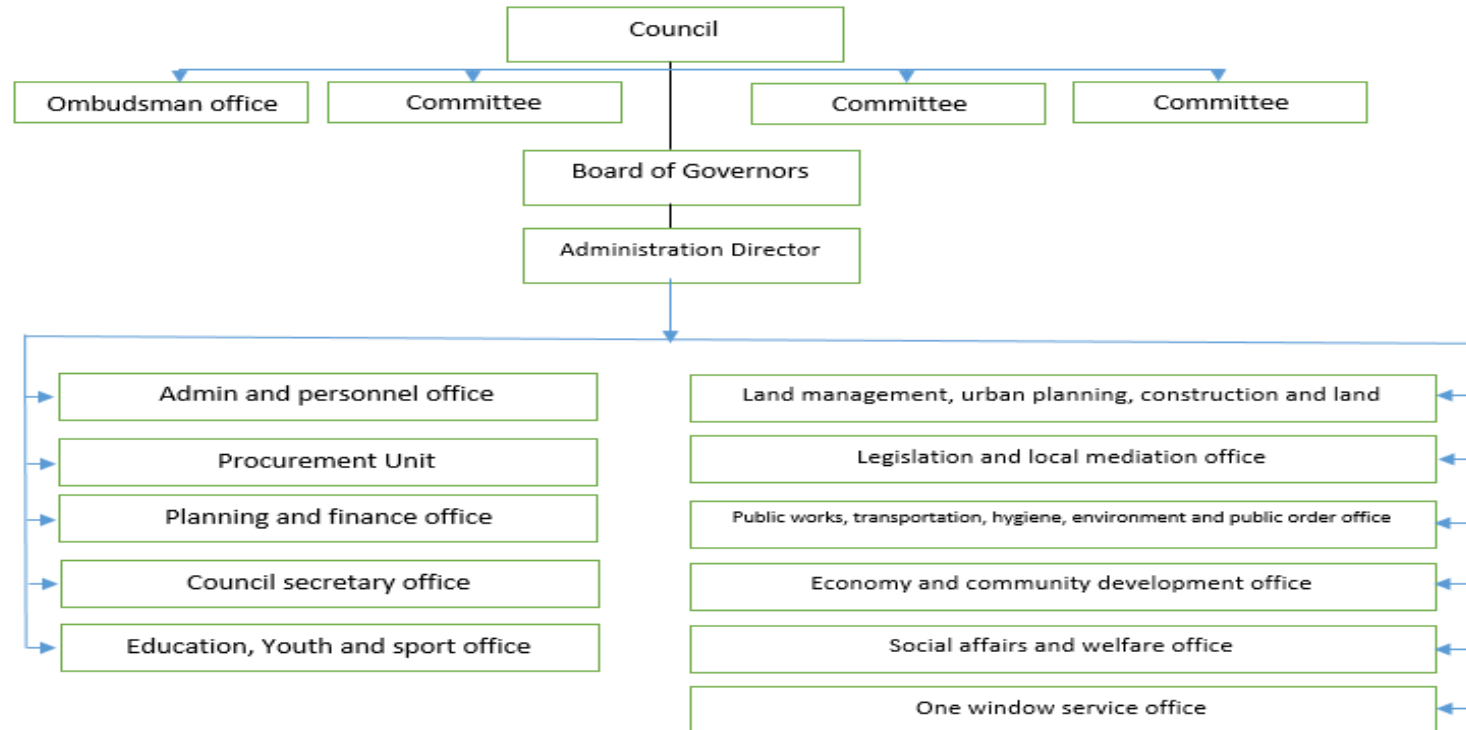


**Figure 1:** Municipal and district administration structure after restructuring in Cambodia

**Source:** Sub-decree no. 182 ANK.BK of Royal Government of Cambodia, 2019 (RGC, 2019a). Sub-decree no. 184 ANK.BK of Royal Government of Cambodia, 2019 (RGC, 2019c).

The municipality administration organization chart is managing 13 offices that were decentralized in 2019, especially the Ombudsman office was established in 2017. The problem is the previous structure is not smooth in the national program phase 1 and pushing to national phase 2 to restructure again on organization structure.

The structure of municipal and district administration is the same organizational chart but activities following as representative of structure management, Furthermore, by decentralizing authority, reevaluating funding, cutting back on public services, introducing cost-effective services, customer orientation, benchmarking, and streamlining rules, David Osborne and Peter Plastrik highlight the success of reinventing government. They contend that reimagining government entails shifting objectives, incentives, accountability, power dynamics, and culture rather than restructuring or privatizing the system. They recommend that the foundation of these reforms be cost-effectiveness and person oriented (Osborne & Plastrik, 1997).



**Figure 2:** Khans (in Phnom Penh) administration structure after restructuring in Cambodia.

**Source:** Sub-decree no. 183 ANK.BK of Royal Government of Cambodia, 2019 (RGC, 2019b).

The Khans administration has not internal control office and combines the personnel office to an administrative office and without a procurement unit because Khans are under control directly from municipal Phnom Penh city.

## 7. Research Method

This study explores the use of qualitative research to understand organizational reorganization within a unified administration. It uses naturalistic research methods, focusing on data collection in natural environments as observation of the current governance practice and administrative process at the SNA level and literature review as a thorough review of existing literature, including official records, research article, and relevant theories, is conducted to gather secondary data and contextual information. The methodology includes a scope of study focuses on the concepts of decentralization and deconcentration as implemented by the Royal Government of Cambodia (RGC), and analysis, data synthesis as content analysis is used to interpret the data and draw meaningful conclusions. The analysis aims to understand how the RGC's decentralization efforts impact public service delivery, accountability, governance, fiscal decentralization, local authority empowerment, community participation, capacity building, and inclusivity. Limitation of the study acknowledges potential limitations, such as the scope of content, time constraints, and possible biases in data collection and analysis. These limitations are addressed to ensure the reliability and validity of the findings. Time resistance of the study takes into account any potential time-related challenges to ensure the findings remain relevant and applicable over time. And research tools as various qualitative research tools, including content analysis techniques and observation checklists, are employed to collect and analyze data. These tools are detailed to ensure transparency and reproducibility of the research process. The goal is to provide



a nuanced understanding of the organizational restructuring process, combining qualitative insights with formal records and established theories.

## **8. Results**

The evolution on decentralization reform in Cambodia as in the 1993 national election marked the beginning of Cambodia's reorganization of the government, and commune elections held from 2002 until 2022 provide factual support for the decentralization theory. In 2002, Cambodia implemented a major administrative decentralization reform, moving from a centralized to a decentralized structure. The goal of this change was to improve the nation's democratic and efficient systems of government. The adoption of the Strategic Framework on Decentralization and Deconcentration in 2005 and the approval of organic laws in 2008, which aimed to foster democratic and unified administration, are significant turning points in this reform process. A national program for sub-national democratic development was undertaken in Cambodia between 2010 and 2019, with a focus on several important concepts like accountability, transparency, equality, equity, local autonomy, integrity, and fighting corruption. By representing the dedication to democratic values and good governance, these principles sought to promote responsible and successful local governance.

The process of unified administration in Cambodia demonstrated on decentralization has been a hallmark of democratic values and good governance principles. Although progress has been made, implementation issues underscore the complexity and continuous nature of administrative reform. Cambodia's restructuring path is a reflection of its commitment to strengthening public service delivery, empowering local people, and improving governance. Reform can be aided by regional institutional innovations. In order to strengthen public service delivery, empower local communities, and improve governance, Cambodia is

currently going through a reorganization process. In order to increase public knowledge and foster acceptability, the approach incorporates regional institutional innovations including civic education and citizen participation. In order to gain a better understanding of technology, markets, and emerging issues, regional government organizations strive to alter structures, beliefs, attitudes, and values.

The unified administration system is the main goal of the initiatives to reform is to restructure the government and public administration by implementing a methodical and strategic approach. Decentralization is a key component of this reform process, with the overall objectives being to increase local government, service delivery, and community empowerment.

These comprehensive reform initiatives have given priority to several crucial facets: 1) Governance and Administration: Evaluate how well local decision-making, accountability, and transparency are improved by decentralized government arrangements. 2) Service Delivery: At the subnational level, assess advancements in the provision of public services, including infrastructure, healthcare, education, and local economic growth. 3) Fiscal Decentralization: Analyze modifications to municipal budget allocation, revenue creation, and financial management techniques. 4) Local Authorities' Empowerment: Assess the degree to which local authorities are able to organize, carry out, and oversee local development projects. 5) Community Participation: Evaluate the extent to which the community is involved in local decision-making, taking into account avenues for public comment and accountability. 6) Building Capacity: Assess initiatives aimed at enhancing institutions' and local governments' ability to carry out their mandates and duties in an efficient manner. 7) Equity and Inclusivity: Examine how decentralization has affected social cohesiveness and inclusivity

among various demographic segments, as well as how it has reduced regional inequities.

To sum up, the implementation of decentralized government arrangements is crucial for improving a number of facets of public administration and governance. Decentralization encourages more responsibility and openness in communities by strengthening local decision-making processes. Localized financial management and budget allocation are made possible by this transfer of power to the local level, which also enhances service delivery. Decentralization also encourages community involvement, strengthens local government, and makes capacity building programs easier. Decentralization improves social cohesion and inclusivity by incorporating citizens in decision-making processes. This lowers regional inequities and fosters public confidence and responsibility in governance.

In general, decentralization is shown to be an essential tactic for improving administrative effectiveness and addressing social injustices at the same time. Its importance as a mechanism is highlighted by the favorable effects it has on governance structures in unified administration system in Cambodia.

## **9. Discussion**

Cambodia's governance and democratic decentralization reform began in 1993, with administrative changes in 2002. The Strategic Framework on Decentralization and Deconcentration was adopted in 2005, followed by organic laws in 2008. A national program for sub-national democratic development was implemented between 2010 and 2019, focusing on accountability, transparency, and corruption.

However, Cambodia's transition to a decentralized and democratic government represents a substantial change in the country's administrative structure. The continued efforts to enhance public service delivery and governance align with the New Public Service idea, which emphasizes the importance of serving citizens with a focus on seven guiding principles: strategic and democratic thinking, prioritizing civic involvement and public service over organizational interests, serving citizens rather than self, ensuring accountability, respecting people, and adopting a service-oriented approach (Denhardt & Denhardt, 2015). To further enhance the effectiveness of decentralization reforms, it is crucial to adopt or modify strategies that increase public awareness and acceptance. Citizen involvement, civic education, and monitoring strategies play a vital role in this process. By implementing measures such as transparency initiatives, citizen report cards, participatory planning and budgeting, complaint and appeals boards, and other mechanisms, local governments can initiate a downward accountability process (Smoke, 2015). The principles for reinventing government, as proposed by David Osborne and Peter Plastrik, also highlight the importance of decentralizing power, reevaluating funding sources, enhancing public services, prioritizing cost-effective solutions, adopting a customer-centric stance, benchmarking performance, and simplifying regulations. These principles represent a fundamental shift in objectives, incentives, accountability, power relationships, and organizational culture. Adaptive organizational restructuring, which focuses on addressing structural weaknesses and optimizing functions, can significantly increase productivity and efficiency in public organizations.

Cambodia's transition to decentralized and democratic governance, while facing execution challenges, marks a significant transformation in its administrative framework. Continued efforts to enhance public service delivery and governance, guided by principles of the New Public Service and strategies for reinventing

government, are essential for achieving the goals of decentralization and fostering a more inclusive and accountable governance system.

Cambodia's implementation of decentralization aims to strengthen public service delivery, empower local communities, and improve governance. The process involves regional institutional innovations, such as civic education and citizen participation, to increase public knowledge and foster acceptability. These efforts are designed to alter structures, beliefs, attitudes, and values within regional government organizations. The reform initiatives seek to restructure government and public administration through a methodical and strategic approach, focusing on decentralization to enhance local government functions, service delivery, and community empowerment. The priorities include governance and administration, service delivery, fiscal decentralization, local authorities' empowerment, community participation, capacity building, and equity and inclusivity. By evaluating the effectiveness of decentralized government arrangements, these initiatives aim to improve local decision-making, accountability, transparency, and capacity, while addressing regional inequities. The principles for reinventing government, as proposed by David Osborne and Peter Plastrik, align with Cambodia's decentralization efforts. These principles emphasize decentralizing power, reevaluating funding sources, enhancing public services, prioritizing cost-effective solutions, adopting a customer-centric stance, benchmarking performance, and simplifying regulations. This approach is not merely a reorganization or privatization process; it signifies a fundamental shift in objectives, incentives, accountability, power relationships, and organizational culture.

Adaptive organizational restructuring is crucial in this context, as it can increase productivity and efficiency in public organizations by addressing structural weaknesses and optimizing functions. Regional government groups aim to alter institutions, beliefs, attitudes, and values to gain insights into technology, markets, and emerging issues (Tarore et al., 2019). This adaptive approach enables the government to respond more effectively to the needs and challenges of decentralization. The combination of strategic decentralization and principles of reinventing government offers a comprehensive framework for improving public governance in Cambodia. By focusing on enhancing local decision-making, accountability, and transparency, and by empowering local authorities and communities, Cambodia can build a more inclusive and effective governance system. These efforts are essential for reducing regional inequities and ensuring that public services are delivered efficiently and equitably across the country.

Cambodia's decentralization reform, backed by innovative governance principles, is transforming the country's administrative and governance landscape. Despite challenges in capacity building and implementation, efforts to empower local communities and improve governance hold promise for a more accountable, transparent, and effective public service delivery system. The New Public Service idea encourages strategic thinking, civic involvement, and accountability.

## 10. Conclusion

The implementation of Cambodia's shift to a decentralized, democratic system of government has been fraught with difficulties, particularly in terms of capacity building and structural adjustment. Through local governments, the New Public Service concept seeks to promote sound administration and the execution of central government policies. The guiding concepts include accountability,

serving residents, civic engagement, and strategic thinking. Raising public knowledge and acceptance can be achieved through putting monitoring, civic education, and citizen involvement into practice. Rethinking government is based on a set of ideas that include decentralizing power, improving public services, reevaluating funding sources, giving priority to cost-effective solutions, and adopting a customer-centric mindset. In public companies, adaptive organizational restructuring can boost output and effectiveness. To governance and administration, service delivery, fiscal decentralization, empowerment of local authorities, community participation, capacity building, equity, and inclusivity to enhances public service delivery in decentralization reform concept.

## **11. Recommendations**

Based on the text you provided, here's a structured breakdown of recommendations:

### **1. Policy Recommendations for Government**

- Invest in Capacity Building: Prioritize capacity-building projects for local governments to enhance technical expertise, leadership skills, and administrative efficiency.

- Assure Structural Adjustment: Evaluate and reorganize administrative structures to align with decentralized governance principles, aiming for operational enhancement.

- Embrace New Public Service Principles: Focus on accountability, citizen-centric service delivery, civic engagement, and strategic planning to foster transparency and innovation.

## 2. Operational Suggestions for Relevant Agencies

- Promote Public Awareness and Acceptance: Implement comprehensive monitoring mechanisms and civic education campaigns to increase public involvement in policy processes.
- Rethink Government Processes: Decentralize power to local governments, improve public services, and adopt cost-effective, customer-centric strategies to meet citizen needs.
- Utilize Local Resources: Explore creative funding options and prioritize efficiency and continuous improvement in service delivery.

## 3. Suggestions for Future Studies

- The impact of decentralized governance on educational outcomes.
- Strategies for enhancing local community involvement in governance policy.
- Evaluating the effectiveness of capacity-building initiatives in administration.

These recommendations and suggestions aim to support effective governance, enhance service delivery, and promote inclusive development through decentralized approaches.



## Reference

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672.
- Dick-Sagoe, C. (2020). Decentralization for Improving the Provision of Public Services in Developing Countries: A Critical Review. *Cogent Economics & Finance*, 8(1).
- Hun Sen, S. A. M. S. P. T. (2020). *Concept note for the design of the second phase of the national programme on sub-national democratic development (2021-2030)*.
- Norodom Sihamoni. (2008). *Royal Decree on establishment of NCDD*. Retrieved January 28, 2024, from <https://ncdd.gov.kh/en/documents/royal-decree-on-establishment-of-ncdd/>
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- RGC, R. government of C. (2001). *Law on the Election of Commune/Sangkat Councils. The National Election Committee (NEC)*. Retrieved January 28, 2024, from <https://www.nec.gov.kh/english/content/law-election-communesangkat-councils>
- RGC, R. government of C. (2019a). *Sub-decree No. 182 on Functions and Structure of Municipal Administrations—OD Mekong Datahub*. Retrieved January 28, 2024, from [https://data.opendatacambodia.net/laws\\_record/sub-decree-no-182-on-functions-and-structures-of-town-administration](https://data.opendatacambodia.net/laws_record/sub-decree-no-182-on-functions-and-structures-of-town-administration)

- RGC, R. government of C. (2019b). *Sub-decree No. 183 on the Functions and Structure of Khan Administration of Phnom Penh Capital*—OD Mekong Datahub. Retrieved January 28, 2024, from [https://data.thailand.opendevelopmentmekong.net/en/laws\\_record/sub-decree-no-183-on-functions-and-structures-of-district-administration-of-phnom-penh-municipal](https://data.thailand.opendevelopmentmekong.net/en/laws_record/sub-decree-no-183-on-functions-and-structures-of-district-administration-of-phnom-penh-municipal)
- RGC, R. government of C. (2019c). *Sub-decree No. 184 on Functions and Structure of District Administration*—OD Mekong Datahub. Retrieved January 28, 2024, from [https://data.opendevlopmentcambodia.net/laws\\_record/sub-decree-no-184-on-functions-and-structures-of-district-administration](https://data.opendevlopmentcambodia.net/laws_record/sub-decree-no-184-on-functions-and-structures-of-district-administration)
- RGC, R. government of C. (2021). *National Program on Sub-National Democratic Development Phase 2 (2021-2030)*—OD Mekong Datahub. Retrieved January 28, 2024, from <https://data.opendevlopmentcambodia.net/en/dataset/national-program-on-sub-national-democratic-development-phase-2-2021-2030>
- Rohdewohld, R., Carrasco, B., & Rahemtulla, H. A. (2022). *Decentralization, Local Governance, and Localizing the Sustainable Development Goals in Asia and the Pacific*. (1st ed.). Routledge.
- Royal Government of Cambodia. (2012). *Sub-decree no.68 on General Process of Transferring Function and Resource to local government*. Royal Government of Cambodia (RGC). Retrieved January 28, 2024, from <https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/>
- Royal Krom. (2001). *Law on the Election of Commune/Sangkat Council*. National Committee for subnational Democratic Development, NCDD.
- Royal Krom. (2008). *Law on the Election of Capital Councils, Provincial Councils, Municipal Councils, District Councils and Khan Councils*. Ministry of Interior (MOI).

- Smoke, P. (2015). Managing Public Sector Decentralization in Developing Countries: Moving Beyond Conventional Recipes: Decentralized Public Management: Moving Beyond Conventional Recipes. *Public Administration and Development*, 35(4), 250–262.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D* / Sugiyono / OPAC Perpustakaan Nasional RI. Retrieved January 28, 2024, from <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=911046#>
- Tarore, S., Andi, G., Mardiyono, & Nur, P. (2019). Organizational Restructuring of Manado City Government. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89, 3–12.
- Worldometer. (2023). *Cambodia Population (2023)*—Worldometer. Retrieved January 28, 2024, from <https://www.worldometers.info/world-population/cambodia-population/>

การพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการ  
Development of Integrated Risk Management  
Concepts in Organizations

อรรจน์ คงทอง \*

Aut Kongthong

กิตตินันท์ ทิพย์แก้ว \*\*

Kittinan Tipkaew

ยุทธศาสตร์ นน่อแก้ว \*\*\*

Yutthasart Norkaew

(Received: 21 June 2024; Revised: 27 June 2024; Accepted: 28 June 2024)

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้ มุ่งศึกษากรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงกระบวนการที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปปรับประยุกต์ใช้ภายในองค์กรเชิงบูรณาการ จากการศึกษาพบว่า องค์กรควรมีกระบวนการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงภายในอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพทางด้านการบริหารผ่านแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับความเสี่ยงร่วมกันทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นเอกภาพ รวมทั้งต้องคำนึงถึงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากทรัพยากรภายในขององค์กรแต่ละแห่งมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล และวิธีการบริหารจัดการ ด้วยเหตุนี้ การจัดการ

---

\* ข้าราชการครู, กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารามราชวิทยาลัย มุกดาหาร  
Teacher, Science and Technology learning group, Princess Chulabhorn Science High School Mukdahan,  
E-mail: k.aut@pccm.ac.th

\*\* นักวิชาการอิสระ, Independent Scholar, E-mail: kittinantipkaew17@gmail.com

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย  
Assistant Professor, Public Administration Program, Faculty of Political Science and Public Administration,  
Chiang Rai Rajabhat University, E-mail: yutthasart.nk@hotmail.com

ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ การเพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การฝึกอบรมทักษะของงานเบื้องต้น การปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อวิธีการปฏิบัติงาน และการมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดความกระตือรือร้น จึงเป็นกระบวนการบูรณาการทางแนวคิด เพื่อปรับเปลี่ยนบุคลากรภายในเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ฉะนั้น การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ สอดประสานเข้ากับทฤษฎีทางด้านการบริหารองค์กรอย่างรอบด้าน จึงจะก่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนได้

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### **Abstract**

This article focuses on studying risk management models to be analyzed, developed, improved, and applied within various organizations. The study found that there should be a process for developing risk management within the organization regularly to increase organizational management potential under multiple processes that lead to continuous dynamic risk acceptance. The consideration of human resource management guidelines must also be taken into account. This is because the internal resources of each organization are limited. When considering personnel, budget, materials, equipment, machinery, and management methods, for this reason, develop human resources by enhancing knowledge, improving skills and expertise in specific areas, training to adjust, attitudes towards work, and focusing on improving employee behavior to create enthusiasm. Therefore, it is a process of conceptual integration. To concretely transform into a learning organization, risk management needs to develop a process model combined with various theories in a comprehensive manner, which will create sustainable integrated risk management in the organization.

**Keywords:** Risk Management, Internal Control, Human Resource Management

## 1. บทนำ

ในปัจจุบัน “การบริหารความเสี่ยง” (Risk Management) ภายในองค์กรค่อนข้างได้รับความนิยมน้อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคเอกชนที่มีการพัฒนารูปแบบเป็น “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารที่คำนึงถึงการบูรณาการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรทุกส่วน ได้แก่ ผู้บริหาร กรรมการบริหาร และบุคลากร โดยกำหนดให้กลุ่มบุคคลข้างต้นเข้ามามีส่วนร่วมในการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ หากบุคคลกลุ่มใดยังไม่ยินยอมรับความเสี่ยงภายในองค์กรก็ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวของการควบคุมภายในและกลายเป็นความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลืออยู่ ซึ่งอาจนำพาองค์กรไปสู่สภาวะวิกฤตความไม่มั่นคง และภัยจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในระยะยาวได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554, น. 2-8) ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีส่วนช่วยเสริมสร้างกระบวนการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมและป้องกันปัญหาบางประการที่อาจลุกลามบานปลายในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มมูลค่าของผลผลิตให้กับองค์กรได้อย่างมั่นคงอีกด้วย (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566, น. 102-103) ทั้งนี้ หากจะมีการกล่าวถึง สิ่งที่เราเรียกว่า “ความเสี่ยง” จำเป็นต้องเข้าใจความหมายเบื้องต้นเสียก่อนว่าคืออะไร โดยหากกล่าวถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากบริบทขององค์กร ก็คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงาน ความเสียหายจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ยังคงหลงเหลืออยู่ การรั่วไหลของข้อมูลสำคัญภายในองค์กรไปยังคู่แข่งทางธุรกิจ ความสูญเสียจากการลงทุนที่ไม่มี การบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และเหตุการณ์จากภัยพิบัติที่เกิดขึ้นมากระทบกันอย่างไม่ทันตั้งตัวภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มั่นคงแน่นอน (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน), ม.ป.ป., น. 1)

จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นย่อมมีที่มาจากปัจจัยสำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ภาวะเปราะบางข้อบังคับ ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน และระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ฯลฯ 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย ฯลฯ (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน), ม.ป.ป., น. 1) กล่าวคือ ความเสี่ยงมีลักษณะเป็นพลวัตที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ร่วมกัน แม้ว่าปัจจัยทั้งสองดังกล่าวจะมีการควบคุมความเสี่ยงที่มีบริบทแตกต่างกัน แต่ทว่ามีความจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กันไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเปรียบเปรยได้กับการเล่น “รูบิค” (Rubik's Cube) หรือการเผชิญกับ “เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน” (Uncertain Situations) ผันแปรอยู่ตลอดเวลาอันมีที่มาจากบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นเรื่องปกติ โดยมีที่มาจากสาเหตุต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการขาดความพร้อมของพนักงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลต่อสุขภาพ และการขาดวินัยของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (กัญชพร ศรมณี, 2559, น. 282) ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นการลดปัญหาเรื้อรังที่จะกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคตขององค์กร (ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณาลัย, 2560, น. 234)

ในอดีตที่ผ่านมาความเสี่ยงเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมาอย่างยาวนาน แต่ก็ยังเป็นสถานการณ์ที่ไม่ได้รับการใส่ใจมากนักอันมีสาเหตุมาจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กรตามยุคสมัย ทำให้กลายเป็นประเด็นที่สามารถพบเห็นได้ง่ายเป็นเรื่องปกติ ส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าเป็นเรื่องขององค์กรภายในระบบตลาดเพียงเท่านั้น (ไฉไล ศักติวรพงศ์, 2563, น. 343) ต่อมาภายหลังจากสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้มีการแสวงหาวิธีในการป้องกันความเสี่ยง โดยวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในระบบตลาด ก็คือ การใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “ตราสารอนุพันธ์” (Derivative) เมื่อก้าวเข้าสู่ทศวรรษที่ 1980 ได้มีการพัฒนาแบบจำลองระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาเพิ่มเติมด้วยการใช้สูตรคำนวณเกี่ยวกับเงินทุน เพื่อมุ่งลดต้นทุนต่อหน่วยการผลิตควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Dionne, 2013, p. 147) จนกระทั่ง ในปี ค.ศ. 1985 คณะกรรมาธิการของสหรัฐอเมริกาได้จัดตั้งคณะทำงาน “Treadway Commission” ขึ้นมาศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันการทุจริตด้วยการรายงานทางการเงินที่มีความน่าเชื่อถือ ต่อมา ในปี ค.ศ. 1987 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาอย่างเป็นทางการ เรียกว่า “Committee of Sponsoring of the Treadway Commission” หรือชื่อย่อ “COSO” มาจากผู้แทนของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ได้แก่ (จันทนา สาขาร, 2550, น. 75)

- 1) สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants: AICPA)
- 2) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors (IIA)
- 3) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute: FEI)
- 4) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association: AAA)
- 5) สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants: IMA)

COSO จึงทำหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวทางการควบคุมภายใน (Internal Control-Integrated Framework) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และมีการนำออกมาเผยแพร่ ในปี ค.ศ. 1992 กรอบแนวทางการควบคุมภายในเริ่มแรก เรียกว่า “COSO I” ถึงกระนั้น แนวทางที่ปรากฏยังไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กรมากนัก ทำให้มีการพัฒนารูปแบบเพิ่มเติมอีกครั้ง ในปี ค.ศ. 2004 โดยได้มีการพัฒนารูปแบบกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) หรือ “COSO ERM” เรียกว่า “COSO II” ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ต่อมา ในปี ค.ศ. 2006 ได้พัฒนาไปสู่การควบคุมภายในด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงิน เรียกว่า “COSO III” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ ถือเป็นการดัดแปลงกรอบแนวทางการควบคุมภายใน “COSO I” เพื่อลดต้นทุนทางด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงินตามกฎหมายสำหรับกิจการขนาดเล็ก ชื่อว่า “US. Sarbanes-Oxley Act (2002)” หลังจากนั้น ในปี ค.ศ. 2009 ก็ได้มีการกำหนดแนวทางด้านการกำกับติดตามการควบคุมภายใน (ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ม.ป.ป.) อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 2013 ก็ได้มีการประกาศแนวทางการควบคุมภายในทางด้านการจัดการทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณการเงินขององค์กรที่ยึดโยงเข้ากับกรอบแนวคิดดั้งเดิม “COSO I” โดยมุ่งเน้นการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 17 ข้อ ซึ่งมีการเพิ่มเติมกระบวนการให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เรียกว่า “COSO 2013” (จันทนา สาขากกร และศิลปะพร ศรีจันเพชร, 2564, น. 3-3) จนกระทั่ง ในปี ค.ศ. 2017 “COSO” ได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหาร



ความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM) อีกครั้งด้วยการบูรณาการกลยุทธ์ผนวกเข้ากับผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management–Integrating with Strategy and Performance Framework) เรียกว่า “COSO 2017” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ (Pierce & Goldstein, 2018, pp. 1-9)

ดังนั้น การพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตด้วยการผสมผสานรูปแบบองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงสลับสับเปลี่ยนไปมาและมีการเพิ่มองค์ประกอบใหม่ ๆ บางอย่างที่มีความสำคัญตามยุคสมัยอย่างสม่ำเสมอ นับจากเริ่มต้นเผยแพร่ ในปี ค.ศ. 1992 จนกระทั่งมีการเผยแพร่ครั้งล่าสุด ในปี ค.ศ. 2017 ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มุ่งเน้นการควบคุมกิจการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดควบคู่ไปกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรร่วมกันเชิงบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดการประกันความเสี่ยงภายในด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาถึงบริบทของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่พร้อมกันไปด้วยอันจะนำไปสู่การพิจารณาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่ปรากฏได้อย่างรอบด้าน ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในระยะยาวภายใต้สถานการณ์ที่มีความหลากหลายได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วจนทำให้องค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงได้อย่างยั่งยืน

## **2. พัฒนาการกรอบแนวทางการควบคุมภายในองค์กรของคณะทำงาน “Committee of Sponsoring of the Treadway Commission” หรือ “COSO”**

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน “Committee of Sponsoring of the Treadway Commission” หรือชื่อย่อ “COSO” เพื่อจัดทำแนวทางการควบคุมภายในองค์กรขึ้นมา หลังจากนั้นไม่นานนัก ในปี ค.ศ. 1992 COSO ได้มีการพัฒนารูปแบบกรอบแนวทางการควบคุมภายใน (Internal Control-Integrated Framework) หรือ “COSO I” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (จันทนา สาขากร, 2550, น. 76)

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2004 COSO ได้มีการพัฒนารูปแบบกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: COSO ERM) หรือ “COSO II” ขึ้นมา ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ญรัชชัย สิริธนาณี และภักดีสิริกาญจน์ สิริธนาณี, 2557, น. 20-29)

1) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

7) การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2006 COSO ได้มีการปรับปรุงแนวทางการควบคุมภายในองค์กรยึดโยงตามแนวทางการดำเนินงานของ “COSO I” ให้สอดคล้องกับกฎหมาย “US. Sarbanes-Oxley Act (2002)” ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการงบประมาณทางการเงินของกิจการขนาดเล็ก หรือ “COSO III” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ ได้แก่ (COSO, 2006, pp. 15-16)

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) มีหลักการ 7 ข้อ คือ (1) ความซื่อสัตย์และค่านิยมทางจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) (2) คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) (3) ปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร (Management's Philosophy and Operating Style) (4) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) (5) ความสามารถในการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Competencies) (6) อำนาจและความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) และ (7) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) วัตถุประสงค์ในการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) (2) ความเสี่ยงในการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Risks) และ (3) ความเสี่ยงจากการฉ้อโกง (Fraud Risk)

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การบูรณาการกับการประเมินความเสี่ยง (Integration with Risk Assessment) (2) การคัดเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุม (Selection and Development of Control Activities) (3) นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติ (Policies and Procedures) (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การรายงานข้อมูลทางการเงิน (Financial Reporting Information) (2) ข้อมูลการควบคุมภายใน (Internal Control Information) (3) การสื่อสารภายใน (Internal Communication) (4) การสื่อสารภายนอก (External Communication)

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีหลักการ 2 ข้อ คือ (1) การประเมินอย่างต่อเนื่องและแยกกัน (Ongoing and Separate Evaluations) (2) ข้อบกพร่องในการรายงาน (Reporting Deficiencies)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2009 ก็ได้มีการกำหนดแนวทางเพิ่มเติมทางด้านการกำกับติดตามการควบคุมภายใน เรียกว่า “COSO III” เป็นกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยปรับปรุงกระบวนการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้กรอบ “การควบคุมภายในเชิงบูรณาการ” (Internal Control-Integrated Framework) โดยวิธีการให้คำแนะนำและติดตามประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ 3 ประการ คือ (COSO, 2009, pp. 2-3)

1) การสร้างรากฐานในการติดตาม (Establishing a foundation for monitoring)

2) การออกแบบและดำเนินการตามขั้นตอนการติดตาม (Designing and executing monitoring procedures)

3) การประเมินและการรายงานผล (Assessing and reporting results)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2013 ได้มีการประกาศแนวทางการควบคุมภายในทางด้านการจัดการทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณการเงินขององค์กรที่ยึดโยงเข้ากับกรอบแนวคิดดั้งเดิม “COSO I” โดยมุ่งเน้นการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เรียกว่า “COSO 2013” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 17 ข้อ ได้แก่ (Weaver, 2022)

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) มีหลักการ 5 ข้อ คือ (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความซื่อสัตย์และค่านิยม (Demonstrates commitment to integrity and values) (2) การแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระและความรับผิดชอบในการกำกับดูแล (Demonstrates independence and exercises oversight responsibility) (3) การกำหนดโครงสร้าง อำนาจ และความรับผิดชอบ (Establishes structure, authority and responsibility) (4) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการดึงดูดการพัฒนา และการรักษานักงานที่มีความสามารถ (Demonstrates commitment to attracting, developing and retaining competent staff) (5) การบังคับใช้ความรับผิดชอบ (Enforces accountability)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การระบุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมและเฉพาะเจาะจง (Specifies suitable, specific objectives) (2) การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Identifies and analyzes risks) (3) ประเมินความเสี่ยงจากการฉ้อโกง (Assesses fraud risk) (4) การระบุและวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Identifies and analyzes significant changes)

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การคัดเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยง (Selects and develops control activities that help mitigate risks) (2) การเลือกและพัฒนาการควบคุมทั่วไปเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Selects and develops general controls over technology) (3) การควบคุมนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Bases controls on thorough policies and procedures)

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพสูง (Uses relevant, high-quality information) (2) การสื่อสารภายในเพื่อสนับสนุนการควบคุม (Communicates internally to support controls) (3) การสื่อสารภายนอก (Communicates externally)

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีหลักการ 2 ข้อ คือ (1) การดำเนินการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและ/หรือแยกกัน (Conducts ongoing and/or separate evaluations) (2) การประเมินผลและการสื่อสารข้อบกพร่อง (Evaluates and communicates deficiencies)

จนกระทั่ง ในปี ค.ศ. 2017 ได้มีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) อีกครั้ง หรือเรียกว่า “COSO ERM 2017” โดยเป็นการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงครั้งล่าสุด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ ได้แก่ (COSO, 2017, pp. 17-18)

1) การกำกับดูแลและการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) มีหลักการ 5 ข้อ คือ (1) การควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) การแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) การสร้างแรงดึงดูด การพัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (2) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) (3) การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีหลักการ 5 ข้อ คือ (1) การระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (2) การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (3) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (4) การนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (5) การพัฒนาภาพรวมของความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (2) การสอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (3) การพยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

5) ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) (2) การสื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (3) การรายงานความเสี่ยงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการควบคุมภายในปรากฏถึงการพัฒนารูปแบบการจัดการในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะทำงาน COSO ซึ่งเป็นผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพระดับชาติที่มีประสบการณ์และได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการของสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดและขับเคลื่อนแนวคิดการบริหารความเสี่ยงด้วยการพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรควบคู่กันไป ทำให้พัฒนาการทางด้านการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในห้วงเวลานั้น ๆ ก่อให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาระบบ COSO โดยมีการเผยแพร่แนวทางการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 อีกทั้งยังมีการปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบเรื่อยมาหลายครั้งจนกระทั่งถึงครั้งล่าสุด ในปี ค.ศ. 2017 เรียกว่า “COSO ERM 2017” กระนั้นก็ตาม COSO ก็ยังคงต้องทำหน้าที่ต่อไป และสามารถอนุมานได้ว่าในอนาคตจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวทางการควบคุมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

### 3. การบูรณาการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงผนวกกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการทัศน์และเทคนิควิธีการทางด้านการบริหารที่องค์กรภาคเอกชนให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยองค์กรภาคเอกชนมุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและงานบริการเชิงพาณิชย์ เพื่อกอบโกยผลกำไรสูงสุด นำมาบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ทว่าองค์กรภาครัฐจะมีมุมมองตรงกันข้ามกับภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นไปที่การให้บริการสาธารณะ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสร้างความพึงพอใจสูงสุดจนละเอียดในเรื่องของต้นทุนต่อหน่วยการให้บริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบประมาณทางการเงินนำไปสู่การขาดทุนอย่างมหาศาลในการจัดทำบริการสาธารณะบางประเภทที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง (ยุทธศาสตร์หน่อแก้ว, 2566, น. 103) เห็นได้ชัดว่า ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลากหลายเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญจากปัจจัยภายในและภายนอกรวมกันก็เป็นไปได้ เมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้วก็จะนำไปสู่ความไม่แน่นอนหรือสภาวะการณ์ล่วงหน้าที่ไม่สามารถคาดการณ์ใด ๆ ได้ ทำให้มีความจำเป็นต้องกลับมาพิจารณาประเมินถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรและมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใดต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อนำข้อมูลที่ได้กลับมาจัดลำดับความสำคัญใหม่และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (จุฑามาน สีทธิพลวิชกุล, 2561, น. 113-114) โดยข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ทราบได้ถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร รายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต้นทุนต่อหน่วยการให้บริการของพนักงานรายบุคคลและแบบกลุ่ม การจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน กิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับทักษะความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการกระจายอำนาจทางด้านการบริหารงานบางส่วนมอบให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแทนผู้บริหารระดับกลางภายในองค์กร ฯลฯ (Tread Stone Risk Management, 2021)

ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องมีการผนวกวิธีการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรควบคู่กันไปด้วย เพราะบริบทขององค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของประเภทหรือขนาดองค์กรที่มีลักษณะไม่เหมือนกันโดยนัย ทำให้การบูรณาการเทคนิคการบริหารกับการจัดการความเสี่ยงในทางปฏิบัติ

ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ การบริหารเชิงบูรณาการถือเป็นแนวทางสำคัญที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าหรือประชาชนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ก็คือ ผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานผลประโยชน์และบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างรอบคอบด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันเป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน (ทิวารกร เหล่าลือชา, 2566, น. 23) ฉะนั้นแล้ว ถือได้ว่าผู้บริหารจะมีความกดดันมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากต้องวิเคราะห์ถึงการแบกรับความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง หรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง โดยพิจารณาไปตามบริบทสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต (Myšková, 2010, p. 121) อธิบายได้ว่า ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่มีความสามารถในการชักจูงหรือมีความสันทัดในการใช้อิทธิพลจากอำนาจบารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ (เพ็ญเดือน เกิดอำแพง, 2565, น. 45) ให้มีความสอดคล้องกับการขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยแนวทางการบริหารก็ยังคงวนเวียนอยู่กับเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การบริหารความก้าวหน้าเส้นทางอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดและการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดอำนาจ ตลอดจนการบริหารพนักงานแบบกลุ่มให้แสดงศักยภาพ ฯลฯ (เพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566, น. 45) นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ถือเป็นการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญภายในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการผลิตสินค้าและบริการภายใต้การแข่งขันในระบบตลาดกับองค์กรอื่น ๆ (Armstrong, 1992)

การผนวกวิธีการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงนั้น ถือเป็นเรื่องที่ช่วยแบ่งเบาภาระให้กับผู้บริหารภายในองค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งก็ปรากฏตัวแบบแนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ จำนวน 2 กลุ่ม คือ “กลุ่มฮาร์วาร์ด” (The Harvard Model of HRM) และ “สำนักมิชิแกน” (The Michigan School) โดยทั้งสองกลุ่มจะพิจารณาถึงการให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในลักษณะที่แตกต่างกัน โดย “กลุ่มฮาร์วาร์ด”



เชื่อว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (วิชุดา สร้อยสุด, เมธิณี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้าอ่าง และโชติ บดีรัฐ, 2564, น. 347) ในทางกลับกัน “สำนักมิชิแกน” เชื่อว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงกลไกหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหาร นั่นคือ “ผลประกอบการหรือผลกำไร” ซึ่งเป็นผลพวงโดยตรงจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและยังเป็นเทคนิคบริหารระดับสูงที่ผู้บริหารจะต้องมีการประยุกต์ใช้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานและการวางแผนทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดความสมดุลมากยิ่งขึ้น (ชลธิชา เพชรานรากร, วรกฤต เกื่อนช้าง และสุพรต บุญอ่อน, 2563, น. 252) แม้ว่าความเห็นของทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกัน แต่ทว่าก็ยังคงให้ความสนใจกับทุนมนุษย์ค่อนข้างมาก โดยมีจุดต่างในประเด็นของการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างไม่เท่าเทียมกันเพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การผสมแนวทางของทั้งสองสำนักด้วยการผนวกวิธีการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคคล การฝึกอบรมทักษะเกี่ยวกับการทำงาน การประเมินผลการทำงาน การให้รางวัลตอบแทนกับผลงานที่ประสบความสำเร็จ และการวางแผนโอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Dessler, 2009) สิ่งเหล่านี้ย่อมนำมาประยุกต์ใช้กับแนวทาง “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO ERM) ได้เป็นอย่างดี เพราะแนวคิดของ “กลุ่มฮาร์วาร์ด” และ “สำนักมิชิแกน” ล้วนแล้วแต่เป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการบริหารควบคุมภายในองค์กรที่มีอาจแยกออกจากกันได้ (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566, น. 101)

สำหรับกรณีศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากการขาดแคลนบุคคลที่มีความสามารถหรือการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพออกจากองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถของพนักงานโดยภาพรวมในการทำงาน อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ต้องเผชิญท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและไม่อาจที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นได้อย่างถูกต้อง นำไปสู่ประสิทธิภาพทางด้านการปฏิบัติงานแบบองค์รวมอย่างถดถอยของบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร (Nickson, 2001, p. 25) อันมีสาเหตุหลักมาจากการที่ไม่อาจระบุถึงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม

ในการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554, น. 2-8) เห็นได้ชัดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องอาศัยห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการเฝ้าระวังถึงพฤติกรรมการฉวยโอกาสของพนักงานบางกลุ่ม การสูญเสียความสามารถในการทำงานจากอุบัติเหตุหรือการที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน และการขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในการบริหารความเสี่ยงด้วยเทคนิควิธีการบริหารภายในองค์กร (Cheng & Chen, 2016, p. 110)

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคบริหารทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปรับใช้ภายในองค์กรควบคู่กันไปอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ ทั้งนี้ การใช้เทคนิคบริหารควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เนื่องด้วยเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถแสดงภาวะความเป็นผู้นำภายในองค์กรได้อย่างเปิดเผยและยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในขององค์กรทั้งหมด กล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้การควบคุมภายในองค์กรของผู้บริหารนั้น มีส่วนช่วยทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรในระยะยาว เพราะผู้นำสามารถกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงที่กำลังเผชิญหรือวางแผนทางมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสียหายภายในองค์กรจากปัจจัยภายนอกได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ถือเป็นการเตรียมความพร้อมที่ดีต่อการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลต่อไป

#### 4. บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีส่วนสำคัญในการคิดวิเคราะห์และบ่งชี้ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป เนื่องด้วยบริบทขององค์กรสมัยใหม่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ทำให้ผู้นำต้องใช้เทคนิคบริหารต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อมุ่งตอบสนองต่อความเสี่ยงที่กำลังเผชิญหรือมุ่งเน้นการป้องกันปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงจนนำไปสู่ความเสียหาย

ต่อองค์กรระยะยาวในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ถือเป็นหนึ่งในการกิจสำคัญของผู้นำที่ต้องคำนึงและระลึกถึงอยู่เสมอ เพราะทรัพยากรภายในขององค์กรแต่ละแห่งย่อมมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคนิคบริหารอย่างเหมาะสมภายใต้การบูรณาการทางแนวคิดที่มีความหลากหลาย เพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการบริหารควบคุมความเสี่ยงภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน เมื่อพิจารณาจะพบว่าแท้จริงแล้วแนวทางการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันมีการแยกประเภทเป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเด่นชัด ทำให้การบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในองค์กรย่อมมีเป้าหมายสูงสุดแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือ องค์กรภาครัฐจะมุ่งเน้นการสร้างภาพพจน์สูงสุดให้กับประชาชนเป็นสำคัญ ในส่วนขององค์กรภาคเอกชนจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้มาจากผลประกอบการเป็นหลัก ดังนั้น การบูรณาการแนวทางการบริหารความเสี่ยงผนวกเข้ากับเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันไปเช่นเดียวกัน ทำให้การพัฒนาแบบแผนการการบริหารความเสี่ยงระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนให้มีกระบวนการเชิงบูรณาการทางแนวคิดสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันย่อมส่งผลดีต่อการบริหารองค์กรโดยภาพรวมในระยะยาวได้อย่างแน่นอน

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ญัฐชัย สิริธนาณี และภาคศิริกาญจน์ สิริธนาณี. (2557). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: แม็คกรอ-ฮิล.
- กัญชพร ศรีมณี. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(1), 275-287.
- จุฑามน สิทธิพลนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 14(42), 111-124.
- จันทนา สาขากร. (2550). COSO: ERM กับงานตรวจสอบภายใน. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 3(8), 75-79.
- จันทนา สาขากร และศิลปะพร ศรีจันทเพร. (2564). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- ไฉไล ศักดิพรพงศ์. (2563). บทแนะนำหนังสือ การบริหารความเสี่ยงภัย และการประกันภัย ในศตวรรษที่ 21. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 46(1), 341-354.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณาลัย. (2560). บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(3), 234-245.
- ชลธิชา เพชรานารากร, วรกฤต เกื้อนช้าง และสุพรต บุญอ่อน. (2563). การบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชชันกับหลักพุทธธรรม. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 8(3), 245-258.
- ทิวากร เหล่าลือชา. (2566). องค์ประกอบของการบริหารแบบบูรณาการ. *วารสารบริหารรัฐกิจสำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 6(2), 17-32.
- เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2566). การขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล. *วารสารบริหารรัฐกิจสำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 6(1), 45-56.

- เพียงเดือน เกิดอัมพาต. (2565). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. *วารสารบริหารรัฐกิจ สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 5(2), 43-56.
- ยุทธศาสตร์ น้อยแก้ว. (2566) การบริหารความเสี่ยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 3(1), 91-106.
- วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้าอ่าง และโชติ บดีรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5), 340-350.
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (ม.ป.ป.). COSO คืออะไร. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2567, จาก <https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/acoc/download/COSO%20.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). *การบริหารจัดการความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน).

## ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, M. (1992). *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Cheng, Jao-Hong & Chen, Mu-Chung. (2016). Influence of institutional and moral orientations on relational risk Management in supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 22(2), 110–119.
- COSO. (2006). *Internal Control over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies, Volume II : Guidance*. Association Sections, Divisions, Boards, Teams. 383.
- COSO. (2009). *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*. Durham, North Carolina: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

- COSO. ( 2017) . *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. EBook ISBN: 978-1-94549-886-2.
- Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management*. (5th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147–166.
- Myšková, R. (2010). Responsibility of Managers in Risk Management. Moldavia, Balti: Ministerul Educatiei al republicii Moldova, Universitatea de Stat Alecu Russo din Balti. *In Proceedings of International Scientific Conference Premisels Dezvoltarii Economiei Nationale in Contextual Crizei Ekonomice*, 118–121.
- Nickson, S. (2001). The human resources balancing act. *Risk Management*, 48(2), 25–29.
- Pierce, E. M. and Goldstein, J., (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(9), 1–9.
- Tread Stone Risk Management. (2021). *HR Risk Management–Top 8 Sources of Human Resource Risk*. Retrieved January 10, 2024, from <https://treadstonerisk.com/blog/hr-risk-management-top-8-sources-of-human-resource-risk/>
- Weaver. (2022). *COSO Framework’s 17 Principles of Effective Internal Control*. Retrieved January 10, 2024, from <https://weaver.com/resources/coso-frameworks-17-principles-effective-internal-control/>



การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมืองภายใต้การกำกับดูแล  
ของคณะกรรมการการเลือกตั้ง: พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ  
ว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2561

Designing Campaign Policies of Political Parties  
under the Supervision of the Election Commission:  
Organic Act on Political Parties B.E. 2018

ปฐมัทศน์ บรรณเลิศ\*

Patomatat Bannalert

(Received: 18 June 2024; Revised: 28 June 2024; Accepted: 28 June 2024)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องนี้ มุ่งอธิบายถึงการออกแบบนโยบายการหาเสียงของพรรคการเมืองตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2561 โดยพบว่า ก่อนที่จะมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พรรคการเมืองสามารถออกแบบนโยบายหาเสียงเลือกตั้งได้อย่างเป็นอิสระ ไม่ได้มีข้อกำหนดใด ๆ มาบังคับหรือกำหนดขอบเขตนโยบายของพรรคการเมือง จนกระทั่งการถือกำเนิดขึ้นขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ที่เรียกว่า “คณะกรรมการการเลือกตั้ง” ซึ่งเป็นองค์กรกลางที่ดำเนินการจัดกระบวนการเลือกตั้งให้เกิดความสุจริตเที่ยงตรงและมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดมาตรการต่าง ๆ ให้กับพรรคการเมืองต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ต่อมาภายหลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2560 มาตรา 57 ที่ระบุว่า ทุกนโยบายที่มีการจ่ายเงินในลักษณะประชานิยมจะต้องจัดทำเป็นรายการชี้แจงต่อ “คณะกรรมการการเลือกตั้ง” เพื่อเป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายไม่ให้เกินดุลจนทำให้ประเทศเกิดความ

\* อาจารย์ประจำ, สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Lecturer, Political Science Program, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University, E-mail: Patomatat.ban@crru.ac.th



เสียหายจากการใช้นโยบายสาธารณะภายหลังจากที่พรรคการเมืองสามารถเข้ามาจัดตั้งรัฐบาลได้เป็นผลสำเร็จ โดยถือเป็นหนึ่งในกระบวนการกำกับดูแลผลประโยชน์ของชาติอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์การควบคุมดังกล่าวอาจจะก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการช่วยเหลือประชาชนโดยภาพรวมของประเทศได้ เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ยังคงมีรายได้ขั้นต่ำที่ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ดังนั้น การควบคุมงบประมาณรายจ่ายนโยบายเชิงประชานิยมของพรรคการเมืองที่สามารถจัดตั้งรัฐบาลได้นั้น อาจจะกลายเป็นการสร้างช่องว่างทางการกระจายรายได้และความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างชนชั้นในระยะยาวได้

**คำสำคัญ:** นโยบายหาเสียงเลือกตั้ง, พรรคการเมือง, คณะกรรมการการเลือกตั้ง

### Abstract

This academic article to explain the design of campaign policies of political parties according to the Organic Act on Political Parties, B.E. 2018, it was found that before the 1997 Constitution of the Kingdom of Thailand was promulgated, political parties were able to design election campaign policies effectively. Be independent There are no regulations to enforce or define the policy boundaries of political parties. Until the emergence of an independent constitutional organization called the “Election Commission” which is a central organization that organizes the election process to ensure honesty and accuracy and has a role in determining various measures for Political parties must strictly comply with this. Later, after the promulgation of the Constitution of the Kingdom of Thailand, B.E. 2017, the Organic Act on Political Parties B.E. 2017, Section 57, stated that every policy with populist payments must be Prepare a list of explanations. “Election Commission” in order to control budget expenditures so that they do not exceed the balance and cause damage to the country from the use of public policies after political parties have successfully formed a government. It is considered one of the processes for efficiently overseeing national interests. However, such control may cause inequality in helping the

people of the country as a whole. Since most people still have a minimum income that is not sufficient for living, therefore, controlling the budget and expenditures of the populist policies of political parties that can form a government, Will It may create gaps in income distribution and economic inequality between classes in the long run.

**Keywords:** Election Campaign Policy, Political Parties, Election Commission

## 1. บทนำ

ภายใต้การกำหนดนโยบายสาธารณะของพรรคการเมืองตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ประกอบพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2560 รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12–13 จะต้องคำนึงถึงการที่จะทำให้ประชาชนตัดสินใจเลือกนโยบายของพรรคการเมืองเพื่อไปบริหารงานภายใต้รัฐบาล พรรคการเมืองจึงต้องออกแบบนโยบายของพรรคการเมืองภายใต้แนวทางที่จะสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนมีการตัดสินใจที่จะไปเลือกพรรคการเมืองนั้นเข้าไปสู่การบริหารประเทศ นโยบายสาธารณะจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจนั้นจะต้องพยายามที่จะกระตุ้นทางเศรษฐกิจและสังคมที่พยายามจะนำไปสู่นโยบายประชานิยมจะทำให้เกิดปฏิกริยาร่วมของประชาชนที่จะมีความสนใจทางการเมืองในการเลือกพรรคการเมืองนั้น ๆ นโยบายสาธารณะเป็นการกำหนดนโยบายเพื่อการดำรงชีวิตของประชาชนในสังคมซึ่งได้รับผลกระทบจากนโยบายสาธารณะของรัฐบาลทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น นโยบายการศึกษา นโยบายเศรษฐกิจ นโยบายสาธารณสุข นโยบายการปฏิรูปที่ดิน เป็นต้น นโยบายดังกล่าว เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างชีวิตที่ดี ให้แก่ประชาชน รวมไปถึงเวทีการลงชีวิตของประชาชนนโยบายดังกล่าวมีผลสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และการเสริมสร้างประชาชนให้อยู่ได้ในสังคม นโยบายสาธารณะที่ถูกกำหนดขึ้นจากพรรคการเมืองในกระบวนการการเลือกตั้งนำไปสู่นโยบายการหาเสียงของพรรคการเมืองเพื่อที่จะนำนโยบายดังกล่าว ไปสู่การบริหารของรัฐบาล ซึ่งนโยบายสาธารณะล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสนใจของประชาชนเพราะประชาชนทุกคนได้รับผลกระทบอย่างใดอย่างหนึ่งจากนโยบายสาธารณะของรัฐ

นโยบายสาธารณะจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเมือง และสังคม โดยเฉพาะนโยบายสาธารณะมีรากฐานจากสภาพปัญหาของสังคมและปัญหาที่ประชาชนคาดหวังที่รัฐจะต้องรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยมีกระบวนการทางการเมือง จะเกี่ยวข้องในรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ ระหว่างรัฐบาล ระบบราชการพรรคการเมือง และกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งสำคัญที่สุดจะต้องพิจารณาบริบททางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในปีนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทการมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะของประชาชน โดยเฉพาะ พรรคการเมืองยังขาดกระบวนการมีส่วนร่วมที่ชัดเจนมีเพียงกำหนดนโยบายสาธารณะของพรรคการเมืองไปสู่การหาเสียงเลือกตั้ง ในการกำหนดนโยบายสาธารณะบางนโยบาย อาจจะเป็น

ประโยชน์กับประชาชนบางกลุ่มแต่ประชาชนบางกลุ่มก็เสียผลประโยชน์ ซึ่งจะเห็นได้ว่านโยบายสาธารณะของพรรคการเมืองจะเป็นการดำเนินการ ในภาพรวมซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อไปสู่กระบวนการการกำหนดนโยบายสาธารณะของรัฐบาลในอนาคตต่อไป

## 2. แนวคิดนโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะ (Public Policy) หมายถึง แนวทางกิจกรรม การกระทำ หรือการเลือกตัดสินใจของภาครัฐ ซึ่งได้ทำการตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อชี้นำให้มีกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการมีวิธีการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และความต้องการของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะในแต่ละเรื่อง

- 1) สิ่งใดก็ตามที่รัฐบาลเลือกจะกระทำหรือไม่กระทำ
- 2) กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลหรือองค์กรของรัฐจัดทำขึ้น เช่น การจัดการบริการสาธารณะ (public services), การจัดทำสินค้าสาธารณะ (public goods), การออกกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมาย
- 3) แนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือแนวทางที่รัฐบาลกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา
- 4) ความคิดของรัฐที่กำหนดว่าจะทำอะไรหรือไม่ อย่างไร เพียงไร เมื่อไร
- 5) แนวทางกว้างๆ ที่ภาครัฐ (ไม่ว่าจะระดับใด) กำหนดขึ้นเพื่อล่วงหน้า เพื่อเป็นการชี้นำให้เกิดการกระทำต่าง ๆ ตามมา

มยุรี อนุมานราชธน (2563) ให้ความหมายว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำของรัฐบาลและมติการเลือกตัดสินใจของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลได้ทำการตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อชี้นำให้มีกิจกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการวิธีการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการในแต่ละเรื่อง

สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ (2562) ให้ความหมายว่า นโยบายสาธารณะหมายถึงแนวทางในการปฏิบัติงานของรัฐบาลหรือโครงการที่รัฐบาลกำหนดให้มีขึ้น โดยบ่งบอกถึงเป้าหมายหรือปัญหาในสังคม และวิธีการเพื่อให้บรรลุ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการจัดสรรคุณค่าต่าง ๆ แก่สังคมส่วนรวม ดังนั้นการกำหนดนโยบายสาธารณะจึงเป็นการกำหนดขอบเขตของรัฐบาลและเขตแดนของหน่วยงานราชการและองค์การสาธารณะอื่น ๆ ที่อยู่ในสังกัดภาครัฐบาล

สรุปได้ว่า นโยบายสาธารณะ คือกิจกรรมที่กระทำโดยรัฐบาลซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ของรัฐบาล โดยรัฐบาลกำหนดนโยบายสาธารณะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารประเทศภายใต้กระบวนการในการแถลงนโยบายของนายกรัฐมนตรีให้สภาผู้แทนราษฎรรับทราบนำไปสู่การกำหนด งบประมาณ รายจ่ายประจำปีของปีนั้น ๆ และเป็น การดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วาระการดำรงตำแหน่ง ของรัฐบาลเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในประเทศไทยมีการกำกับดูแลของการออกแบบนโยบายสาธารณะ โดยสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2560 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 105 ก วันที่ 7 ตุลาคม 2560 (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567)

มาตรา 57 การกำหนดนโยบายของพรรคการเมืองที่ใช้ในการประกาศโฆษณาให้คำนึงถึง ความเห็นของสาขาพรรคการเมืองและตัวแทนพรรคการเมืองประจำจังหวัด นโยบายใดที่ต้องใช้จ่ายเงิน การประกาศโฆษณานโยบายนั้น อย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

- (1) วงเงินที่ต้องใช้ และที่มาของเงินที่จะใช้ในการดำเนินการ
- (2) ความคุ้มค่าและประโยชน์ในการดำเนินนโยบาย
- (3) ผลกระทบและความเสี่ยงในการดำเนินนโยบาย ในกรณีพรรคการเมืองไม่ได้จัดทำรายการตามวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการสั่งให้ดำเนินการ ให้ครบถ้วนและถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนด

จากพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยพรรคการเมืองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการกำหนดนโยบาย ของพรรคการเมืองที่ใช้ประกาศโฆษณาให้คำนึงถึงการใช้จ่ายโดยเฉพาะวงเงินที่ต้องใช้และที่มาของเงินจะใช้ในการดำเนินการรวมไปถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ในการดำเนินนโยบายและผลกระทบความเสี่ยงในการดำเนินนโยบาย จะเห็นได้ว่านโยบายที่จะใช้ในการประกาศโฆษณาหรือหาเสียงจะต้องอยู่ภายในกรอบของการกำหนดนโยบายตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นผู้กำกับดูแลและตรวจสอบ ซึ่งนโยบายของพรรคการเมืองที่ได้ประกาศหาเสียงออกมานำไปสู่การแก้ไขปัญหาประชาชนกลุ่มต่าง ๆ จะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการอย่างมาก ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนอาจจะไม่ได้ทั้งหมดรวมไปถึงนโยบายจำนวนมากที่ไม่น่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ ในทางกลับกันอาจจะเป็นการระดมของประเทศในระยะยาว โดยเฉพาะการสร้างภาระทางการคลังในการใช้งบประมาณ พรรคการเมืองส่วนใหญ่จะประกาศนโยบายต่าง ๆ ออกมา ซึ่งไม่ได้ระบุว่าหาเงินมาจากแหล่งใด โดยคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดให้พรรคการเมืองประกาศโฆษณาหรือการกำหนดนโยบายสาธารณะจะต้องให้นำเสนอ วงเงินที่ต้องใช้ แหล่งที่มาของเงิน ความคุ้มค่า และประโยชน์ในการดำเนินการ ตลอดจนผลกระทบและความเสี่ยงในการดำเนินนโยบาย จะเห็นได้ว่า การนำเสนอของพรรคการเมือง เป็นข้อมูลให้ประชาชนผู้ลงคะแนนเสียงเลือกตั้งทราบถึงการได้ สวัสดิการหรือประโยชน์จากนโยบายของพรรคการเมือง และทราบถึงแหล่งที่มาของงบประมาณ ต้นทุนในการดำเนินนโยบาย รวมไปถึงผลกระทบของนโยบายตามมา

### 3. การจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย

#### 3.1 การแก้ปัญหา (Problem-solving)

3.1.1 การตระหนักถึงปัญหา (problem recognition) การจัดทำนโยบายของพรรคการเมือง จะต้องคำนึงถึง ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในภาพ ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค รวมไปถึงในระดับ จังหวัดและ เขตการเลือกตั้ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัญหาต่าง ๆ ที่รัฐบาลจะต้องดำเนินการนั้นเป็นปัญหาที่แก้ไขไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาของโครงสร้างพื้นฐาน การหารายได้ ของประชาชน ปัญหาที่ทำกิน ปัญหาข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น ซึ่งบทบาทของรัฐบาลสามารถดำเนินการได้ ในกรอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งสามารถดำเนินการ

ภายใต้การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะวาระเร่งด่วนของรัฐบาลแต่ต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้ทันทั่วถึงต่อสถานการณ์ เช่น ปัญหามลพิษของฝุ่น PM 2.5 ปัญหายาเสพติด ปัญหาที่ทำกิน ปัญหาการกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐบาลแต่ละยุคจะลงไปประชุมคณะรัฐมนตรีสัญจรซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหาดังกล่าว ในพื้นที่ และสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3.1.2 การจัดทำข้อเสนอแนะทางแก้ไข (proposal of solution)** จากการที่ทราบประเด็นปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่นั้นจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญ ในการแก้ไขปัญหาสิ่งใดคือปัญหาเร่งด่วนสิ่งใดคือปัญหาที่ต้องแก้ไขทันทีซึ่งได้จะต้องมาจัดงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการดำเนินการ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาเพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการสะท้อนกลับของปัญหาให้กับประชาชนสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน จะเกิดกระบวนการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน ทำให้การจัดทำข้อเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว จะสามารถดำเนินการได้ โดยรูปแบบที่มีงบประมาณและไม่มีการงบประมาณก็สามารถดำเนินการได้ ดังนั้น ในการจัดทำข้อเสนอแนะทางแก้ไขปัญหานั้นจะต้องมีกระบวนการทางการเมืองรวมถึงการจัดทำประชาคมเพื่อจะได้มีแนวทางในการเสนอทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว หากดำเนินการในฝ่ายรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียวอาจจะมองไม่เห็นในมุมมองของความรับผิดชอบของรัฐบาลเพียงอย่างเดียว ทำให้ภาคประชาชนที่เป็นเจ้าของพื้นที่ไม่สามารถจะเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาย่างยั่งยืนได้ครบถ้วนสมบูรณ์

**3.1.3 การเลือกหนทางแก้ไข (choice of solution)** จากการจัดทำแนวทางแก้ไขปัญหานั้นจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญประเด็นปัญหาว่าปัญหาใดมีความสำคัญมากจนไปถึงประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญลดลงมา เพื่อนำไปสู่ทางเลือกการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผ่านนโยบายสาธารณะข้อเสนอแนะรวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งแนวทางการเสนอแนะนโยบายสาธารณะจะต้องดำเนินการลักษณะแบบนี้ จะได้แก้ไขปัญหานั้นได้ถูกทางซึ่งในกระบวนการเหล่านี้จะต้องประกอบไปด้วย พรรคการเมือง องค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงประชาชนที่รับผลกระทบกับปัญหาดังกล่าว เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในกระบวนการในการกำหนดประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขร่วมกัน แต่หากทางพรรคการเมืองเสนอแนะนโยบายสาธารณะ

เพื่อเอื้อประโยชน์กับกลุ่มผลประโยชน์ก็จะยากต่อการแก้ไขปัญหในพื้นที่อย่างยั่งยืน จากแนวทางในการแก้ไขปัญหามองถึงกระบวนการทางการเมือง จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของกระบวนการทางการเมืองจะประกอบไปด้วย รัฐบาล ระบบราชการ พรรคการเมือง และกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งจะขาดภาคประชาชนที่มีส่วนร่วมทางการเมืองทำให้การแก้ไขปัญหากับเกิดประโยชน์อะไรบางอย่างกับกระบวนการทางการเมืองที่ได้กล่าวถึงข้างต้น จึงต้องมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนในพื้นที่จะทำให้การแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกจุดในเรื่องดังกล่าวนี้จึงขอให้กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนให้มีความสำคัญอย่างมากในการกำหนดนโยบายสาธารณะ

### 3.1.4 นำหนทางแก้ไขไปดำเนินการ (putting solution into effort)

จากกระบวนการในการที่จะ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นผ่านนโยบายสาธารณะ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายการหาเสียงของพรรคการเมืองซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการของรัฐบาล จะต้องคำนึงถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหายั่งยืน โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากนโยบายสาธารณะที่มีการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ทราบว่าเมื่อไหร่ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน หรือคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินการในส่วนนโยบายสาธารณะ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานนั้นมีการดำเนินการในทุก ๆ ปีงบประมาณ ซึ่งยังไม่มีแนวโน้มว่าโครงสร้างพื้นฐานจะเสร็จสิ้นเมื่อไหร่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี ทำให้งบประมาณในการดำเนินการนั้นจะต้องนำไปสู่การแก้ไขปัญหามากกว่าการพัฒนาประเทศภายใต้แนวทาง หรือสโลแกนที่เรียกว่า น้ำไหลไฟสว่างทางดี ดังนั้น การดำเนินการที่จะนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ผ่านนโยบายสาธารณะที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายของรัฐบาล จะต้องผ่านกระบวนการทางการเมือง ซึ่งประกอบด้วยรัฐบาล ระบบราชการ พรรคการเมือง และกลุ่มผลประโยชน์ จึงขอให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ทำให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นสามารถหาแกนแท้ของปัญหาได้อย่างแท้จริง

## 3.2 วงจรนโยบาย (policy cycle)

### 3.2.1 การก่อตัวนโยบาย (policy agenda or policy formation) การ

ก่อโรคนโยบายจะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ลักษณะสภาพของปัญหาที่เป็นปัญหาสาธารณะ ให้มีความชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาที่กำลังปรากฏอยู่นั้นเป็นปัญหาอะไร เกิดผลกระทบกับคนกลุ่มใด มีผลกระทบกับสังคมอย่างไร ถึงปัญหาดังกล่าวจะต้องมีการแก้ไขเร่งด่วนหรือไม่



ประชาชนและสังคมต้องการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร หากไม่แก้ไขจะเกิดผลกระทบอย่างไร รวมไปถึงรัฐบาลจะเข้าไปแก้ไขใครจะเป็นผู้ได้ประโยชน์และเสียผลประโยชน์ ผลกระทบที่เกิดจากการแก้ไขจะเป็นอย่างไร หน่วยงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ระบุปัญหาที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์และการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ปัญหาสาธารณะที่จะเป็นนโยบายของพรรคการเมืองที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะ เช่น ปัญหาเกิดขึ้นตามธรรมชาติที่มีผลกระทบกับประชาชน จำนวนมาก ปัญหาการกระทบกระเทือนความรู้สึกได้เป็นที่สนใจของสื่อมวลชน ปัญหาที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ปัญหาที่มีลักษณะความท้าทายต่ออำนาจและความชอบธรรมของรัฐ และปัญหาร่วมสมัย เป็นต้น

**3.2.2 การกำหนดนโยบาย (policy formulation)** การนำปัญหามากำหนดนโยบายสาธารณะ จะต้องมองกระบวนการที่ชัดเจนซึ่งสามารถมองได้ในทฤษฎีระบบ โดยกำหนดแนวทางจากทฤษฎีระบบ Input คือ ปัจจัยนำเข้า Process คือ ระบบการเมือง และ Output คือ ปัจจัยนำออก ดังนั้น ปัจจัยนำเข้าจะประกอบไปด้วย ปัญหาทั่วไป ปัญหาทางสังคม ปัญหาทางเศรษฐกิจ รวมไปถึงข้อเสนอแนะของสังคมในสภาวะการที่บทบาททางการเมืองมีบทบาทสูง ปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่พรรคการเมืองนำเสนอแนะนโยบายไว้ในการหาเสียงทำให้กลายเป็นคำมั่นหรือคำสัญญาที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะในการบริหารประเทศ ระบบการเมือง คือข้อเสนอ ของรัฐบาล ซึ่งผ่านกระบวนการทางการเมือง นำไปสู่ นโยบายของรัฐบาลซึ่งปัจจุบันรัฐบาลได้เสนอนโยบายต่างต่างมากมาย มีทั้งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับทางสังคม แต่ในภาพรวมนโยบายของรัฐบาลก็จะมีนโยบายที่เข้าไปดำเนินการในส่วนที่จะเกี่ยวข้องกับภาคเศรษฐกิจเป็นส่วนใหญ่ จะทำให้เห็นว่ นโยบายของแต่ละรัฐบาลก็จะมีปรับเปลี่ยน นโยบายเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปีนั้น ๆ ซึ่งรัฐบาลจะอ้างว่าระยะเวลาในการดำเนินการของรัฐบาลในวาระ 4 ปี ไม่เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนได้ สิ่งทำให้เกิดการกำหนดนโยบายในการดำเนินการของรัฐบาลในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ จะทำให้เห็นการทำงานของรัฐบาลที่เป็นรูปธรรมต่อการกำหนดนโยบายในการบริหารประเทศ ซึ่งหากกำหนดนโยบายที่จะดำเนินการในระยะยาว เช่น นโยบายที่เกี่ยวกับโครงการเมกะโปรเจกต์จะเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลทำให้มองให้เห็นว่าผลงานของการ ดำเนินการโครงการดังกล่าว

จะเป็นผลงานของพรรคการเมืองใด ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะของพรรคการเมืองในอนาคตที่จะนำผลงานดังกล่าวไปสู่กันโฆษณาหาเสียงและออกแบบนโยบายสถานะในการโฆษณาประชาสัมพันธ์กับผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

**3.2.3 การตัดสินใจนโยบาย (policy adoption or policy decision)** ในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะหรือการเลือกนโยบายสาธารณะที่จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนา โดยเฉพาะการเลือกวิถีทางหรือแนวทางของนโยบายที่เหมาะสมที่สุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามความต้องการของการบริหารงานของรัฐบาล อาจรวมไปถึงแนวทางในการบูรณาการร่วมกับการทำงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเทคนิคและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากงบประมาณมีข้อจำกัดจะต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศก็จะเข้าร่วมดำเนินการในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบของนโยบายสาธารณะของรัฐบาล ในการตัดสินใจนโยบายจะต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมคุณธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อค่านิยมที่เป็นหลักในการเลือกนโยบาย ในการพิจารณาทางเลือกของนโยบายควรจะต้องมองถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม การตอบสนอง ความเหมาะสม และฉันทามติเป็นต้น

**3.2.4 การนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation)** ในการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ จะต้องมองถึง นโยบายนั้น จะมีความเกี่ยวข้องกับกระทรวงทบวงกรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไร เนื่องจากรัฐบาลไม่สามารถดำเนินการเองได้ภายใต้อำนาจของนายกรัฐมนตรีเพียงท่านเดียว ดังนั้น นโยบายสาธารณะ ของรัฐบาลต่าง ๆ จะต้อง กระจายไปสู่กระทรวงที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำนโยบายไปสู่การแปลงนโยบายเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้กรอบงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร จึงจะมีพระราชบัญญัติว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้น ๆ กำกับดูแล แผนงาน โครงการและกิจกรรม การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ จะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการเช่น ความง่ายของสถานการณ์ในแต่ละพื้นที่ปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญ โครงสร้างของนโยบายสาธารณะ โครงสร้างนอกเหนือจากนโยบายสาธารณะในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร ระบบราชการ กลุ่มผลประโยชน์ แต่ที่สำคัญคือภาคประชาสังคม จึงต้องมองกระบวนการที่เกี่ยวข้องในเรื่องของสมรรถนะของบุคลากร เงินทุนเครื่องจักรวัสดุ ความสามารถในการควบคุม วัดความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่ให้ความ

ร่วมมือหรือต่อต้าน การประสานงานองค์กรต่าง ๆ และกลุ่มผลประโยชน์ที่จะเกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ

**3.2.5 การประเมินนโยบาย (policy evaluation)** การประเมินนโยบายเพื่อให้ทราบว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่อย่างไร หากดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้มีการปรับ แผนงานโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือหากการดำเนินการต่อไปอาจจะติดขัดปัญหาอุปสรรคจะต้องยุติ โครงการ ซึ่งในการดำเนินโครงการมักจะมีประเด็นคำถามอยู่เสมอว่ามีการประเมินโครงการไปเพื่ออะไร เนื่องจาก รัฐบาลดำเนินโครงการไปนั้นอาจจะไม่มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการจึงมักจะมีคำถามอยู่เสมอว่า โครงการของรัฐทำไมต้องดำเนินการในพื้นที่นี้ทำไมต้องดำเนินการในระยะเวลานี้คุ้มหรือไม่คุ้ม กับการดำเนินโครงการ บอกหรือไม่เหมาะสม กับการอำนวยความสะดวกเป็นต้น ดังนั้น การประเมินผลของโครงการจะเป็นการสนับสนุนหรือยกเลิกการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่าควรดำเนินการต่อขยายผลต่อหรือยกเลิกโครงการ การประเมินโครงการเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมไปถึงการปรับปรุงงานต่าง ๆ ที่เราได้ดำเนินการโครงการไปแล้วเพื่อนำแนวทางดังกล่าวมาปรับปรุงการแก้ไขให้ดีขึ้น

#### 4. บทสรุป: การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง

การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาสามารถออกแบบนโยบายได้อย่างอิสระจะสามารถกำหนดนโยบายหาเสียงในรูปแบบใดก็ได้ไม่ว่าจะเป็น นโยบายประชานิยม นโยบายการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ นโยบายการแก้ไขปัญหาทางสังคม นโยบายการแก้ไขทางโครงสร้าง เป็นต้น ตั้งแต่มีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้มีองค์กรอิสระเกิดขึ้นหลากหลายองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ได้กำกับดูแลกระบวนการในการเลือกตั้ง เรียกว่า คณะกรรมการการเลือกตั้ง มีบทบาทในการกำหนดกระบวนการการเลือกตั้ง กำหนดพรรคการเมือง กำหนดการออกเสียงประชามติ รวมไปถึงอำนาจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เห็นว่าการกระบวนการเลือกตั้งโดยองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่อิสระจากการเมือง ทำให้การเลือกตั้งมีความสุจริตและเที่ยงธรรม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 ได้มีพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2560 มาตรา 57

ระบุว่า ทุกนโยบายที่มีการจ่ายเงินจะต้องทำเป็นรายการ มาชี้แจงยังคณะกรรมการการเลือกตั้ง ดังนี้ 1) วงเงินที่ต้องใช้และที่มาของเงินที่จะใช้ดำเนินการ 2) ความคุ้มค่าและประโยชน์ในการดำเนินนโยบาย และ 3) ผลกระทบและความเสี่ยงในการดำเนินนโยบาย



ภาพที่ 1 ข้อกำหนดของพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2560 มาตรา 57

ที่มา ilaw (2566)

ilaw (2566) ได้เขียนหัวข้อ “นโยบายก็ดีนะ แต่มีตั้งเท่าไร?” ชวนรู้จัก พ.ร.บ. พรรคการเมืองฯ ม.57 เจ้าปัญหา ได้สรุปในรูปภาพว่าการกำหนด นโยบาย จะต้องมีการให้พรรคการเมืองทำรายการที่แจ้งต่อคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยภายใต้พระราชบัญญัติพรรคการเมือง ได้กำหนดไว้ว่า กรณีพรรคการเมืองไม่ได้จัดทำรายการไว้จะต้องดำเนินการอย่างถูกต้องในระยะเวลาที่กำหนด หากพรรคการเมืองยังไม่ดำเนินการตามคำสั่งคณะกรรมการการเลือกตั้ง มาตรา 121 กำหนด จะต้องถูกปรับ 500,000 บาท และปรับอีกวันละ 10,000 บาท ตลอดระยะเวลาที่ยังไม่ได้ปฏิบัติให้ถูกต้อง

TDRI (2566) ได้ตั้งข้อสังเกตการเลือกตั้งทั่วไปในปี 2562 จำนวน 6 พรรค คือ พรรคเพื่อไทย พรรคพลังประชารัฐ (ซึ่งรวมพรรครวมไทยสร้างชาติในปัจจุบันด้วย) พรรคประชาธิปัตย์ พรรคภูมิใจไทย และพรรคก้าวไกล (พรรคอนาคตใหม่เดิม) หากพิจารณาตามข้อมูลที่พรรคการเมืองนำเสนอ จะพบว่ามี 4 พรรคที่มีนโยบายซึ่งต้องใช้งบประมาณมากในระดับ 1 ล้านล้านบาท เรียงตามลำดับคือ พรรคภูมิใจไทย (1.9 ล้านล้านบาท) พรรคเพื่อไทย

(1.8 ล้านล้านบาท) พรรคก้าวไกล (1.3 ล้านล้านบาท) และพรรคพลังประชาชน (1.0 ล้านล้านบาท)

| ตารางที่ 1 นโยบายของพรรคการเมืองที่ใช้เงินมากที่สุด 3 นโยบายของ 6 พรรคการเมืองใหญ่ |                                                                          |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|
| พรรคการเมือง                                                                       | นโยบาย (เฉพาะที่มีการระบุวงเงิน)                                         | วงเงิน (ล้านบาท) |
| ภูมิใจไทย                                                                          | รวม                                                                      | 1,847,422        |
|                                                                                    | เกษตรสร้างชาติพัฒนาภาคใต้: ลงทุนไปกรมส่งเสริมการเกษตร                    | 1,700,000        |
|                                                                                    | การดำเนินงานกับเมืองขอนแก่น (จัดสรรที่ดินได้มูลค่าประมาณ 30% ให้จังหวัด) | 101,334          |
| เพื่อไทย                                                                           | รวม                                                                      | 1,770,870        |
|                                                                                    | การกระตุ้นเศรษฐกิจด้วย Digital wallet                                    | 560,000          |
|                                                                                    | การจัดการน้ำ: ไม่ท่วม ไม่แล้ง สนับสนุนน้ำดื่ม                            | 500,334          |
| ก้าวไกล                                                                            | รวม                                                                      | 1,288,610        |
|                                                                                    | สวัสดิการ "ดูอายุ" เงินเดือนผู้รับ 3,000 บาท/เดือน                       | 500,000          |
|                                                                                    | เพิ่มสวัสดิการคนแก่ทั่วประเทศ (อุดหนุน อบค.)                             | 200,000          |
| พลังประชาชน                                                                        | รวม                                                                      | 996,264          |
|                                                                                    | เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ 3,000-5,000 บาท                                    | 495,658          |
|                                                                                    | แม่ ลูก สึก ประสรัฐ                                                      | 174,216          |
| ประชาธิปัตย์                                                                       | รวม                                                                      | 685,400          |
|                                                                                    | Startup-SME ต้องมีเงินตั้ง                                               | 300,000          |
|                                                                                    | ธนาคารหมู่บ้าน สิบปี แห่งละ 2 ล้านบาท                                    | 160,000          |
| รวมไทยสร้างชาติ                                                                    | รวม                                                                      | 250,000          |
|                                                                                    | บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ 1,000 บาท/คน/เดือน                                  | 71,000           |
|                                                                                    | คนละครึ่งภาค 2                                                           | 40,000           |

ภาพที่ 2 นโยบายของพรรคการเมืองที่ใช้เงินมากที่สุด 3 นโยบายของ 6 พรรคการเมืองที่มา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) (2566)

จากข้อสังเกตจาก TDRI สรุปได้ว่า นโยบายของเกือบทุกพรรคน่าจะทำให้มีการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นจนขาดดุลงบประมาณอย่างมากในช่วง 4 ปีข้างหน้า ซึ่งนอกจากจะทำให้หนี้สาธารณะเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วแล้ว ยังอาจทำให้เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพเพราะขยายตัวในระดับที่ร้อนแรงเกินไป ภายใต้สภาพที่ความเสี่ยงของเงินเฟ้อด้านอุปสงค์ (demand-pull inflation) ยังไม่ผ่อนคลายและอาจเร่งตัวขึ้นจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ แม้เงินเฟ้อด้านอุปทาน (supply-side inflation) ซึ่งเกิดขึ้นก่อนหน้านี้จากการที่พลังงานมีราคาเพิ่มสูงขึ้นจะผ่อนคลายไปแล้วก็ตาม หากเงินเฟ้อขยายสูงขึ้นต่อเนื่องจนไม่สามารถควบคุมได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และทำให้อัตราดอกเบี้ยนโยบายของ ธปท. ถูกบังคับให้ต้องปรับสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงินของธุรกิจและซ้ำเติมภาวะหนี้

ครัวเรือนซึ่งอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว ซึ่งทำให้กลุ่มเปราะบางที่พรรคการเมืองต้องการช่วยเหลือกลับได้รับผลกระทบในด้านลบ

การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง กล่าวโดยสรุป การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมืองที่นำไปสู่การประชาสัมพันธ์การโฆษณาให้กับผู้มีสิทธิเลือกตั้ง เพื่อจูงใจให้คนไปลงคะแนนให้กับพรรคการเมืองนั้น ๆ จะต้องดำเนินการภายใต้ข้อเท็จจริงของข้อมูลของภาครัฐที่มีข้อมูลทั้งเป็นข้อมูลในเชิงปัญหาข้อมูลในเชิงตัวเลขข้อมูลในเชิงสถิติ เพื่อนำไปสู่การออกแบบนโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง ซึ่งการนำเสนอนโยบายหาเสียงพรรคการเมืองจะนำไปสู่ การดำเนินการที่เป็นรูปธรรมต่อเมื่อพรรคการเมืองนั้นได้เข้าไปสู่การบริหารประเทศ ซึ่งในรูปแบบปัจจุบันการที่จะเป็นรัฐบาลจะมีพรรคการเมืองในรูปแบบของรัฐบาลผสม ซึ่งมีพรรคการเมือง อยู่หลากหลายพรรคและนโยบายของพรรคการเมืองในหลากหลายพรรคจะนำไปสู่การรวบรวมและบูรณาการของนโยบายของพรรคที่หาเสียงไว้กับผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้งนำไปเป็นนโยบายของรัฐบาลในการดำเนินการในระยะเวลาของวาระรัฐบาล คือ 4 ปี และในกระบวนการในการดำเนินการของการกำหนดนโยบายซึ่งจะต้องเป็นนโยบายที่สามารถดำเนินการได้จริง จึงมีกรอบในการกำหนดนโยบายในการหาเสียงไว้ โดยมีคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นผู้ควบคุมภายใต้พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง พ.ศ. 2560 มาตรา 57

ทำให้การดำเนินการของพรรคการเมืองอยู่ในกรอบของการดำเนินการ ภายใต้งบประมาณ ภายใต้งบประมาณ ภายใต้งบประมาณ หรืออาจจะจะมีแหล่งที่มาของงบประมาณที่รัฐบาลนั้น ๆ มีศักยภาพในการหางบประมาณเพิ่มเติมเข้ามาภายใต้กรอบของการกำหนดนโยบายหาเสียงของพรรคการเมืองต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเกี่ยวข้องภายใต้กระบวนการทางการเมือง ซึ่งประกอบไปด้วยรัฐบาล ระบบราชการ พรรคการเมือง และกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งยังขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน จึงขอเสนอในรูปแบบที่จะทำให้อำนาจประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการกำหนดนโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ ในรูปแบบของนโยบายที่รัฐบาลนำไปสู่กระบวนการในการกำหนดนโยบายของการบริหารประเทศ ตลอดจนการนำนโยบายไปสู่รูปแบบของการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในการดำเนินการในส่วนของการกำหนดนโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง ควรจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบ มากกว่าหน่วยงานอิสระ คือ คณะกรรมการการเลือกตั้ง ควร

จะต้องมีหน่วยงานที่เข้าไปสู่การคัดกรองว่านโยบายดังกล่าวนี้เป็นนโยบายสัญญาว่าจะให้นโยบายหาเสียง ที่ไม่สามารถดำเนินการได้จริง นโยบายหาเสียงขายฝัน ซึ่งมันเป็นลักษณะของการจูงใจให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ตัดสินใจในการเลือกพรรคการเมืองนั้นไปสู่การบริหารประเทศที่เรียกว่ารัฐบาล แต่พอเข้าไปสู่การได้อำนาจในการบริหารประเทศกลับไม่นำนโยบายในการหาเสียงของพรรคการเมืองไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาลจึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจอาจจะนำไปสู่การเป็นปฏิกิริยาของพรรคการเมืองส่งผลทำให้ประชาชนมีความเสื่อมต่อพรรคการเมืองต่อระบบประชาธิปไตยต่อระบบการเลือกตั้ง ภายใต้รัฐธรรมนูญ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 จนถึง พ.ศ. 2560 ได้มีการกำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ซึ่งจะกำหนดกรอบในการดำเนินการของรัฐบาลในการบริหารประเทศดังนั้น พรรคการเมืองควรจะต้องไปศึกษาแนวนโยบายพื้นฐานรัฐเพื่อไปกำหนดนโยบายการหาเสียงของพรรคการเมือง รวมไปถึงการนำตัวเลขสถิติต่าง ๆ ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในพื้นที่ ทั้งในกรอบเศรษฐกิจในกรอบของสังคมนำไปพิจารณากำหนดนโยบายหาเสียงที่สามารถดำเนินการได้จริง เพื่อทำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะต่อไปในอนาคต

ดังนั้น พรรคการเมืองจะต้องคำนึงถึงการออกแบบนโยบายสาธารณะซึ่งนำไปสู่การกำหนดนโยบายหาเสียงของพรรคการเมืองที่จะไปประชาสัมพันธ์โฆษณาให้กับผู้มีสิทธิเลือกตั้งได้ตัดสินใจในการเลือกตั้งของพรรคการเมืองนั้น ๆ ว่าจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้เกิดคุณภาพได้อย่างไร แต่หากพรรคการเมืองกำหนดนโยบายหาเสียงที่ไม่สามารถดำเนินการได้ควรจะต้องมีการกำหนดโทษที่ชัดเจนจนทำให้มาตรการในการกำหนดนโยบายหาเสียงมีรูปแบบของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ตลอดจนหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ รวมไปถึงภาคประชาสังคมจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการหาเสียงของพรรคการเมือง ที่ได้นำสภาพปัญหาที่แท้จริงไปสู่การออกแบบนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของรัฐบาลสามารถดำเนินการภายใต้นโยบายในรูปแบบการบริหารนโยบายอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลอยู่ในพรรคการเมืองใดเพื่อจะทำให้การดำเนินการของนโยบายนั้น ๆ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เข้มทอง ต้นสกุลรุ่งเรือง. (2563). *พรรคการเมือง*. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2567, จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title>.
- คมสันต์ บัวดีบ และจันทนา สุทธิจารี. (2561). การเมืองในการกำหนดนโยบายสาธารณะ: กรณีศึกษานโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*. 9(1), 1-28.
- ฉัตรชัย ศรีเมืองกาญจนา. (2563). *กลุ่มงานบริการวิชาการ 1 สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก <https://www.parliament.go.th>.
- ชงค์ชาญ สุวรรณมณี. (2563). *พรรคการเมืองกับกฎหมายพรรคการเมืองของประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม 2567, จาก <http://www.parliament.go.th/library>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (2566). *ข้อสังเกตเรื่องต้นทุนทางการเงินของนโยบายและที่มาของเงิน: วิเคราะห์จากเอกสารที่พรรคการเมืองยื่นเสนอต่อกกต..* สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก <https://tdri.or.th/2023/04/policy-costing-comments/>
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (ม.ป.ป.). *ข้อมูลพรรคการเมืองที่ยังดำเนินการอยู่ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2567*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก [https://www.ect.go.th/ect\\_th/download/article/article\\_20171106155158.pdf](https://www.ect.go.th/ect_th/download/article/article_20171106155158.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (2567). *คู่มือสาขาพรรคการเมืองและตัวแทนพรรคการเมืองประจำจังหวัด*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก [https://www.ect.go.th/ect\\_th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=3656](https://www.ect.go.th/ect_th/ewt_dl_link.php?nid=3656).
- Ilaw. (2566). “นโยบายก็ดีนะ แต่มีดังเท่าไร?” ขวนรู้จัก พ.ร.บ.พรรคการเมืองฯ ม.57 เจ้าปัญหา. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2567, จาก [ilaw.or.th/articles/5860](http://ilaw.or.th/articles/5860)



**ภาษาอังกฤษ**

Datye, K., & Mishra, S. (1984). Compatibility of Dye Mixtures. *Journal of the Society of Dyers and Colourists*, 100(11), 334-339.

Sharkansky, I. (1980). *Policy Analysis in Political Science*. Chicago: Markham.

การสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
เพื่อการรวมเข้ากับกลุ่มที่มีความเปราะบางในบริบทของคนชราและคนพิการ  
Social Innovation and Human Resource Management for Inclusion  
of Vulnerable Groups in the Context of the Elderly and Disabled

บุญชาญ ผ่านสุวรรณ\*

Boonchan Phansuwan

ปัญญา จันทกิจ\*\*

Panyada Chantakit

เอกโอฬาร โชติอนุสรณ์\*\*\*

Eakalarn Chotianusorn

ชุมพล รอดแจ่ม\*\*\*\*

Chumpon Rodjaem

(Received: 21 June 2024; Revised: 28 June 2024; Accepted: 28 June 2024)

---

\* นักศึกษา, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Master of Business Administration Students, Human Capital Management Innovation and Entrepreneurship Program, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: s65567810012@ssru.ac.th

\*\* อาจารย์ ดร., สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
Dr., Human Capital Management Innovation and Entrepreneurship Program, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: panyada.ch@ssru.ac.th

\*\*\* อาจารย์ ดร., สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
Dr., Human Capital Management Innovation and Entrepreneurship Program, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: -

\*\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
Assistant Professor Dr., Human Capital Management Innovation and Entrepreneurship Program, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: chumpon.ro@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความท้าทายและความต้องการของผู้สูงอายุและผู้พิการในบริบทสังคมไทยปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทความนี้มุ่งสำรวจแนวทางและกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสและช่องทางใหม่ ๆ ให้แก่ผู้สูงอายุและผู้พิการ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มศักยภาพในสังคม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุและผู้พิการ ผ่านองค์ประกอบหลักต่าง ๆ อันได้แก่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติ การสนับสนุนและพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ ตลอดจนการประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคม จะสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้สูงอายุและผู้พิการได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ บทความวิชาการยังเปิดมุมมองใหม่ในการสร้างสังคมที่ครอบคลุม เสมอภาค และยั่งยืน โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเข้าถึงทรัพยากรของผู้สูงอายุและผู้พิการ การผลักดันในแนวทางดังกล่าวนี้ ไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างโอกาสและความเท่าเทียมเท่านั้น หากยังจะเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้แก่สังคมในภาพรวมอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงไม่ได้เป็นเพียงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาเท่านั้น หากแต่ยังมุ่งสังเคราะห์ความรู้และนวัตกรรมทางสังคม เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาและการสนับสนุนกลุ่มเปราะบางในสังคมต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมทางสังคม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, กลุ่มคนชราและคนพิการ

### Abstract

This academic article aims to explore the challenges and needs of the elderly and people with disabilities in the current Thai social context, with an emphasis on creating social innovations and managing human resources to effectively and efficiently respond to these target groups. The article seeks to explore approaches and strategies for creating new opportunities and channels for the elderly and people with disabilities to promote their full participation in society. The study found that Human Resource Management (HRM) plays a crucial role in supporting and driving social innovations for the elderly and people with disabilities through key components, including personnel recruitment and selection processes, policy development and practices, career advancement support and development, as well as continuous evaluation and improvement. Establishing clear and effective HRM strategies to promote social innovations can create tangible positive outcomes for the quality of life and well-being of the elderly and people with disabilities. Furthermore, this academic article opens up new perspectives on creating an inclusive, equitable, and sustainable society by promoting the participation and access to resources for the elderly and people with disabilities. Pushing forward in this direction will not only help create opportunities and equality but also strengthen society as a whole. Therefore, this article is not merely a compilation and analysis of problem-related data, but also aims to synthesize knowledge and social innovations to establish best practices for the development and support of vulnerable groups in society in the future.

**Keywords:** Social Innovation, Human Resource Management, Elderly and Disabled Groups

## 1. บทนำ

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้มีความสำคัญในการชี้วัดถึงความต้องการและอุปสรรคที่กลุ่มคนชราและคนพิการมีในสังคมปัจจุบัน การทำความเข้าใจถึงปัจจัยเหล่านี้เป็นขั้นตอนแรกสำคัญในการสร้างแนวทางและนโยบายที่เหมาะสม (Mahardhani, 2023) การทำความเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความท้าทายและความต้องการของกลุ่มคนชราและคนพิการเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษานี้ ประเด็นสำคัญคือการค้นหาวิธีการที่องค์กรสามารถใช้นวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้จะเน้นไปที่การวิเคราะห์นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในสถานการณ์เหล่านี้ได้ (Tupanich & Wongsawat, 2023) ประเด็นต่อไปที่การศึกษานี้จะสำรวจคือการประเมินผลกระทบในการสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม คำถามหลักคือ การรวมเข้ากับกลุ่มคนชราและคนพิการสามารถช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมในสังคมของพวกเขาได้อย่างไร หากการศึกษานี้สามารถให้คำตอบและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน จะเป็นการชี้แนะทิศทางที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสังคมที่รวมทุกคนอย่างเท่าเทียมและยั่งยืน

การสำรวจข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมเป็นส่วนสำคัญในการศึกษานี้ โดยเน้นที่การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณเพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคม การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยเหล่านี้ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงได้ (Chueasuwan & Jansomdee, 2023) การวิเคราะห์ผลกระทบของนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อกลุ่มคนชราและคนพิการยังคงเป็นความท้าทาย การศึกษานี้จะพิจารณาถึงผลกระทบทั้งในด้านบวกและลบ เพื่อให้เข้าใจถึงผลลัพธ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมเหล่านี้ ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (Campopiano & Bassani, 2021)

นอกจากการวิเคราะห์และสำรวจข้อมูลแล้ว การศึกษานี้ยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมในการดูแลและสนับสนุนกลุ่มคนชราและคนพิการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมในสังคมของพวกเขา การพัฒนาแนวทางเหล่านี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของกลุ่มคนชราและคนพิการเป็นหลัก (Matwangsang, 2020) ในที่สุด การศึกษานี้หวังว่าจะเป็นการสร้างความตระหนักและเสริมสร้างความเข้าใจในหมู่นักวิจัย นักปฏิบัติงานด้านสังคม และนักวิเคราะห์นโยบาย เกี่ยวกับความสำคัญของการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคม การศึกษานี้มีความหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและรวมทุกคนอย่างเท่าเทียมในสังคม (Dias & Partidário, 2019)

จากสิ่งที่กล่าวมา ผู้เขียนบทความวิชาการเรื่อง การสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรวมเข้ากับกลุ่มที่มีความเปราะบาง ในบริบทของคนชราและคนพิการ มีเหตุผลหลักมาจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่สำคัญในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งประชากรกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้กลุ่มคนชราและคนพิการมีความสำคัญและเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมาก บทความนี้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและความท้าทายที่กลุ่มคนเหล่านี้พบเจอ รวมถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นของนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับและพัฒนาคุณภาพชีวิตของพวกเขา ทั้งยังเน้นไปที่ผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างสังคมที่ยั่งยืนและรวมทุกคน

## 2. ส่วนเนื้อหา

การศึกษาได้สำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของกลุ่มคนชราและคนพิการ รวมทั้งความท้าทายที่พวกเขาต้องเผชิญ เช่น การเข้าถึงบริการสุขภาพ การทำงาน และการมีส่วนร่วมในสังคม การทำความเข้าใจสถานการณ์เหล่านี้ช่วยให้สามารถระบุจุดที่ต้องการการสนับสนุนและการพัฒนา ความจำเป็นของนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตและการเข้าถึงบริการต่าง ๆ สำหรับกลุ่มคนชราและคนพิการ การพัฒนาแนวทางเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความสามารถของพวกเขาในการมีส่วนร่วมในสังคมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงานและการมีส่วนร่วม

อื่น ๆ และผลกระทบที่นวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม โดยเน้นว่าการรวมเข้ากับกลุ่มคนชราและคนพิการสามารถช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมในสังคมของพวกเขาได้อย่างไร และมีผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### **3. สถานการณ์ปัจจุบันและความท้าทายของกลุ่มคนชราและคนพิการ**

การศึกษานี้เริ่มจากการพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันของกลุ่มคนชราและคนพิการในสังคม ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่พวกเขาอยู่อาศัย ความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและอุปสรรคที่พวกเขาเผชิญ การวิเคราะห์นี้ให้ความสำคัญกับการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและการศึกษาเชิงลึก เพื่อเข้าใจถึงความแตกต่างในสภาพแวดล้อมและการเข้าถึงทรัพยากรในกลุ่มคนชราและคนพิการ (Jiarajit, 2022) การพิจารณาถึงการเข้าถึงสิทธิพื้นฐาน เช่น สุขภาพ การศึกษา และการมีส่วนร่วมในสังคม เป็นประเด็นสำคัญในการศึกษานี้ การศึกษาได้เน้นไปที่การวิเคราะห์ว่า กลุ่มคนชราและคนพิการมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรเหล่านี้ได้เพียงใด และการขาดแคลนทรัพยากรเหล่านี้มีผลกระทบอย่างไรต่อคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของพวกเขาในสังคม การวิเคราะห์นี้ช่วยให้สามารถระบุความต้องการเฉพาะและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสนับสนุนกลุ่มคนชราและคนพิการ (Phantalay, 2023) การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันและความท้าทายของกลุ่มคนชราและคนพิการได้เปิดเผยความต้องการที่เฉพาะเจาะจงและอุปสรรคที่พวกเขาเผชิญอยู่ในสังคมปัจจุบัน ความเข้าใจที่ได้จากการวิเคราะห์นี้จะป็นฐานข้อมูลที่มีค่าในการพัฒนานวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในหัวข้อต่อไปนี้จะมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์และการพัฒนาแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การวิเคราะห์ความจำเป็นของนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วนนี้ของการศึกษาจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวทางและกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มคนชราและคนพิการ การศึกษานี้เริ่มจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำคัญ โดยให้ความสำคัญกับการหาแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลสูงสุดในการนำไปใช้ในบริบทต่าง ๆ นวัตกรรมเหล่านี้ไม่เพียงแต่รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงวิธีการทำงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ (Jiarajit, 2023) ในส่วนนี้ การศึกษายังคงสำรวจการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถช่วยในการเข้าถึงและการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนชราและคนพิการในสังคมได้ดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์นี้รวมถึงการประเมินความท้าทายและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการนำนวัตกรรมเหล่านี้ไปใช้ในสถานการณ์จริง โดยเน้นไปที่การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและการเข้าถึงบริการที่ดีขึ้นสำหรับกลุ่มคนชราและคนพิการ (Charoenrat, 2021) การวิเคราะห์ความจำเป็นของนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้นั้นยังให้ความสำคัญของการพัฒนาแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนกลุ่มคนชราและคนพิการ แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพวกเขาเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อการมีส่วนร่วมในสังคมด้วย ประเด็นต่อไปที่การวิเคราะห์ผลกระทบที่การสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

#### 5. ผลกระทบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

ในส่วนนี้ของการศึกษา บทความจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบที่การสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษานี้จะพิจารณาถึงความสามารถของนวัตกรรมในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนชราและคนพิการในสังคม นอกจากนี้ การศึกษายังจะสำรวจถึงความท้าทายและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Pungviwatnikul, 2019) การศึกษาจะดำเนินการเพื่อเข้าใจถึงวิธีที่นวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนชราและคนพิการในตลาดแรงงานและกิจกรรมสังคมอื่น ๆ การศึกษานี้ยังมุ่งมั่นที่จะ



ระบุว่านวัตกรรมสามารถช่วยเสริมสร้างความเสมอภาคและการรวมทุกคนในสังคมได้อย่างไร บทความนี้ได้วิเคราะห์ผลกระทบของนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ผลลัพธ์จากการศึกษาไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของกลุ่มคนชราและคนพิการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพวกเขาในสังคมและตลาดแรงงานอีกด้วย บทสรุปจะมุ่งเน้นไปที่การรวมผลลัพธ์จากทั้งสามหัวข้อเพื่อนำเสนอแนวทางและข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ในบริบทที่กว้างขึ้น

## **6. การศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation)**

ในยุคปัจจุบันที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความท้าทายทางสังคมที่หลากหลาย การสร้างนวัตกรรมทางสังคมกลายเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในหมู่นักวิชาการและนักปฏิบัติการ นวัตกรรมทางสังคมไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาทางสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสังคม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเสริมสร้างนวัตกรรมทางสังคมนี้ ผ่านการพัฒนาและการบริหารบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมเหล่านั้น

การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงบทบาทของ HRM ในการสร้างและสนับสนุนนวัตกรรมทางสังคม บทความนี้จะสำรวจว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของ HRM เช่น การสร้างความตระหนักรู้และการอบรม การรับสมัครและการคัดเลือก การพัฒนานโยบายและกระบวนการทำงาน การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพ และการวัดผลและการปรับปรุง มีผลต่อการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมในองค์กรอย่างไร โดยการศึกษาจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยที่ผ่านมา รวมทั้งสำรวจวิธีการปฏิบัติและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของ HRM ในการนำไปสู่นวัตกรรมทางสังคมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การศึกษานี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์อย่างละเอียดเกี่ยวกับบทบาทและการมีส่วนร่วมของแต่ละองค์ประกอบของ HRM ในการสร้างนวัตกรรมทางสังคม ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation)

| องค์ประกอบของการจัดการ<br>ทรัพยากรมนุษย์ (HRM)<br>ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม<br>(Social Innovation) | Bondarouk & Olivas-Lujan | Rasool et al. (2019) | Adla et al. (2020) | Ayoko (2021) | Song et al. (2021) | Wattanabutr (2019) | Phonsuphap and Krasaesin | Promsutthi (2022) | Saktrakul (2023) | รวม |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|------------------|-----|
| 1) การสร้างความตระหนักรู้และการอบรม                                                                       | ✓                        | ✓                    | ✓                  | ✓            | ✓                  |                    |                          |                   |                  | 5   |
| 2) การรับสมัครและการคัดเลือก                                                                              | ✓                        | ✓                    | ✓                  | ✓            | ✓                  | ✓                  | ✓                        | ✓                 | ✓                | 9   |
| 3) การพัฒนานโยบายและการปฏิบัติงาน                                                                         | ✓                        | ✓                    | ✓                  | ✓            | ✓                  | ✓                  | ✓                        | ✓                 | ✓                | 9   |
| 4) การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพ                                                                            | ✓                        | ✓                    | ✓                  | ✓            | ✓                  | ✓                  | ✓                        | ✓                 | ✓                | 9   |
| 5) การวัดผลและการปรับปรุง                                                                                 | ✓                        | ✓                    | ✓                  | ✓            | ✓                  | ✓                  | ✓                        | ✓                 | ✓                | 9   |

จากตารางที่ 1 เห็นได้ว่าองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีปัจจัยตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจำนวน 5 ปัจจัย จากนักวิจัยวิชาการ 9 ท่าน แต่สำหรับบทความครั้งนี้ ผู้เขียนบทความวิชาการได้กำหนดปัจจัยที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยโดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความรู้ในระดับสูง (ร้อยละ 70 ตั้งแต่ 7 ท่านขึ้นไป) ดังนั้นผู้เขียนบทความวิชาการได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบ ที่มีความรู้ในระดับสูงได้ 4 องค์ประกอบ มาเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การรับสมัครและการคัดเลือก ในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการหาและเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเติมเต็มตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร กระบวนการนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกบุคคลที่มีความสามารถและทักษะที่ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร โดย

การรับสมัครและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) ในองค์กรได้ ในกระบวนการนี้ องค์กรจะดำเนินการตั้งแต่การประกาศงาน การรับสมัคร การคัดกรองประวัติและทักษะของผู้สมัคร ไปจนถึงการสัมภาษณ์ และการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสม องค์กรประกอบช่วยให้องค์กรสามารถสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม การรับสมัครและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย มีมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางสังคม และการแก้ไขปัญหาทางสังคมในมุมมองใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนานโยบายและการปฏิบัติงาน ในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรออกแบบและปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน และการเติบโตของบุคลากร องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญในการสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาและการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) นโยบายและกระบวนการทำงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างดียังสามารถช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร นโยบายอาจรวมถึงแนวทางในการทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมความหลากหลายและการรวมกลุ่ม การสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะและอาชีพ และการมีนโยบายสนับสนุนด้านสุขภาพและความปลอดภัย นอกจากนี้ การพัฒนานโยบายและกระบวนการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตของบุคลากรยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองและปรับตัวได้ตามความต้องการของตลาดและสังคมได้ดีขึ้น ดังนั้น การพัฒนานโยบายและการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคมในองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพ ในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง การดำเนินการที่องค์กรทำเพื่อสนับสนุนการเติบโตและการพัฒนาทางอาชีพของบุคลากร การสนับสนุนนี้รวมถึงการให้โอกาสในการฝึกอบรม การเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะ การวางแผนเส้นทางอาชีพ และการสร้างโอกาสในการเติบโตภายใน

องค์กร การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกรักผูกพันกับองค์กรและมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพไม่เพียงแต่ช่วยในการสร้างบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถสูงเท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนในมนุษยทรัพยากรที่สามารถนำไปสู่นวัตกรรมทางสังคมภายในองค์กร บุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสในการพัฒนาอาชีพจะมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาทางสังคมและสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบทางบวกต่อสังคม ดังนั้น การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญใน HRM ที่ช่วยสร้างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยสำหรับการสร้างนวัตกรรมทางสังคมในองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเต็มเปี่ยมด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่มีคุณภาพและมีความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 4 การวัดผลและการปรับปรุง ในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของนโยบายและปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคคล เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดและสังคม การวัดผลและการปรับปรุงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการรับประกันว่าทรัพยากรมนุษย์ถูกใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการเปิดโอกาสให้บุคลากรและทีมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน การวัดผลที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนา ขณะที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) การวัดผลและการปรับปรุงจึงมีบทบาทสำคัญในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ HRM ที่สนับสนุนการสร้างสรรค์และการนำเสนอนวัตกรรมทางสังคม องค์กรที่มีกระบวนการวัดผลและการปรับปรุงที่ดีสามารถช่วยให้พนักงานและทีมงานมีความมั่นใจในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และการทดลองเพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคม

การนำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ที่กล่าวถึงข้างต้นมาเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ในการวิเคราะห์บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) หมายถึง การกำหนดชุดของเกณฑ์หรือตัวแปรที่

สามารถใช้เพื่อวัดและประเมินผลกระทบของการดำเนินการ HRM ต่าง ๆ ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่มุ่งแก้ไขปัญหาทางสังคมหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญและยั่งยืน นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ช่วยในการเชื่อมโยงแนวทางทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงในสนามงาน HRM และนวัตกรรมทางสังคม องค์กรประกอบที่กล่าวถึงมีดังนี้

1) การสร้างความตระหนักรู้และการอบรม การนี้ครอบคลุมถึงการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการพัฒนาทักษะที่สำคัญสำหรับการสร้างนวัตกรรมทางสังคม

2) การรับสมัครและการคัดเลือก หมายถึง การนำเสนอและการคัดเลือกบุคคลที่มีความหลากหลายและทักษะที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมทางสังคมในองค์กร

3) การพัฒนานโยบายและการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงการออกแบบและการปรับปรุงนโยบายและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางสังคม

4) การสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพ หมายถึง การให้ความสนับสนุนและโอกาสในการพัฒนาอาชีพที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมทางสังคม

การนำเสนอองค์ประกอบเหล่านี้เป็นการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนและวัดผลได้เพื่อใช้ประเมินบทบาทของ HRM ในการสนับสนุนนวัตกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและมีผลกระทบทางสังคม ได้สำรวจและวิเคราะห์ว่าการสร้างความตระหนักรู้และการอบรม การรับสมัครและการคัดเลือก การพัฒนานโยบายและการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนและการพัฒนาอาชีพ มีบทบาทอย่างไรในการเสริมสร้างและสนับสนุนนวัตกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนชราและคนพิการ การวิเคราะห์นี้ช่วยให้การเห็นถึงความสำคัญของ HRM ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาโซลูชันที่มีนัยสำคัญและยั่งยืนสำหรับกลุ่มเปราะบางเหล่านี้ด้วยการสร้างกรอบการทำงาน HRM ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเปราะบาง การสามารถนำไปสู่การสร้างสังคมที่เอื้ออาทรและรวมทุกคนไว้ด้วยกันได้ บทความนี้จึงไม่เพียงแต่เน้นย้ำถึงความสำคัญของ HRM ในการสร้างนวัตกรรมทางสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างการเข้าใจที่ลึกซึ้งและการนำไปปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายในสังคม

## 7. สรุป

การศึกษานี้ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคม ผลการศึกษาค้นคว้าได้แสดงให้เห็นว่าการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมสามารถสร้างผลกระทบที่เป็นบวกได้อย่างมีนัยสำคัญต่อกลุ่มคนชราและคนพิการ การเข้าถึงทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในสังคมของกลุ่มเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการเข้าถึงโอกาสทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียม (Kruaephath, 2021) ผลการศึกษาค้นคว้าได้แสดงให้เห็นว่าการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมสามารถสร้างผลกระทบที่เป็นบวกได้อย่างมีนัยสำคัญต่อกลุ่มคนชราและคนพิการ การศึกษานี้เน้นไปที่การสร้างโอกาสใหม่ ๆ และการเปิดเส้นทางสู่การมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมในสังคม ทั้งนี้ การเสริมสร้างการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเหล่านี้มีความสำคัญในการช่วยให้กลุ่มคนชราและคนพิการสามารถเข้าถึงบริการและโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างมีความหมายและเป็นธรรม (Charoenlak, 2023) ผลการศึกษาค้นคว้ายังได้ชี้ให้เห็นว่า การรวมเข้ากับกลุ่มคนชราและคนพิการไม่เพียงแต่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของพวกเขาในสังคมเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม บทความนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและการให้โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและการบริการที่จำเป็น เพื่อช่วยให้กลุ่มคนชราและคนพิการมีความสามารถในการใช้ชีวิตที่มีคุณภาพและมีส่วนร่วมในสังคมอย่างเต็มศักยภาพ (Krutthammas, 2023) นอกจากผลลัพธ์ที่ได้กล่าวถึงแล้ว บทความนี้ยังเป็นการเปิดเส้นทางให้กับการศึกษาและบทความเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อสร้างแนวทางและโซลูชันที่สามารถช่วยเสริมสร้างสังคมที่รวมทุกคนอย่างเท่าเทียมและยั่งยืน การศึกษาและการวิจัยเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่การพัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้นในการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคม ทั้งนี้เพื่อสร้างสังคมที่มีความยุติธรรมและครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อกลุ่มคนเหล่านี้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงสังคมโดยรวมอีกด้วย (Bataglin & Kruglianskas, 2022)

องค์ประกอบต่าง ๆ ของ HRM มีบทบาทอย่างไรในการสนับสนุนนวัตกรรมทางสังคม โดยเฉพาะในการพัฒนาโอกาสใหม่ ๆ และการเปิดเส้นทางสู่การมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมในสังคม สำหรับกลุ่มคนชราและคนพิการ ผลการศึกษาค้นคว้าได้แสดงให้เห็นว่าการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมสามารถสร้างผลกระทบที่เป็นบวกได้อย่างมีนัยสำคัญต่อกลุ่มคนชราและคนพิการ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเป็นการเปิดเส้นทางให้กับการศึกษาและการวิจัยเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อสร้างแนวทางและโซลูชันที่สามารถช่วยเสริมสร้างสังคมที่รวมทุกคนอย่างเท่าเทียมและยั่งยืน โดยรวมแล้ว การศึกษานี้ไม่เพียงแต่เป็นการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างฐานความรู้และแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนกลุ่มเปราะบาง การเดินทางในทิศทางนี้ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างโอกาสและการเข้าถึงที่เท่าเทียมให้กับกลุ่มคนชราและคนพิการเท่านั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมความยั่งยืนและความเข้มแข็งของสังคมโดยรวม (Pongsuwan, 2023)

ข้อเสนอแนะจากบทความนี้รวมถึง สามารถนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้ไปปรับใช้ในปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะอาจรวมถึง การสร้างความตระหนักรู้และการอบรม องค์กรควรพัฒนาและจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมที่เน้นการสร้างความรู้ความตระหนักรู้เกี่ยวกับความหลากหลายและการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคม โดยอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าและศักยภาพของการมีส่วนร่วมของทุกคน การนำนโยบายที่เอื้อต่อการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการ องค์กรควรพัฒนาและนำนโยบายที่เอื้อต่อการรวมกลุ่มคนชราและคนพิการเข้ากับสังคม เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เข้าถึงได้ง่าย การสนับสนุนเทคโนโลยีช่วยเหลือ และการมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนชราและคนพิการ องค์กรควรเพิ่มช่องทางให้กลุ่มคนชราและคนพิการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ โดยการสนับสนุนและสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพและการมีส่วนร่วมที่มีความหมาย การพัฒนาและการปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ องค์กรควรมีการวิเคราะห์และประเมินผลนโยบายและกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของกลุ่มคนชราและคนพิการ ข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถนำความรู้และข้อมูลจากการศึกษานี้ไปใช้ใน

การสร้างสภาพแวดล้อมที่รวมทุกคนอย่างเท่าเทียมและยั่งยืน โดยมีการพัฒนาทั้งในแง่ของ  
นโยบาย การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร



## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาอังกฤษ

- Adla et al. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519-1535.
- Ayoko, O. B. (2021). SMEs, innovation and human resource management. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 1-5.
- Bataglin, J. C., & Kruglianskas, I. (2022). Social innovation: Field analysis and gaps for future research. *Sustainability*, 14(3), 1153.
- Bondarouk, T., & Olivas-Lujan, M. R. (Eds.). (2014). *Human resource management, social innovation and technology*. Emerald Group Publishing.
- Campopiano, G., & Bassani, G. (2021). Social innovation: Learning from social cooperatives in the Italian context. *Journal of Cleaner Production*, 291(3), 125253.
- Charoenluk N. (2023). Research and Development of Volunteer Networks for Enhancing the Health of Vulnerable Groups in Communities. *Rajabhat MCR Peace Studies Review*, 11(3), 848-861.
- Charoenrat, S. (2021). Developing Technology, Facilities, and Audiobook Innovations to Reduce Inequality for the Disabled and Underprivileged in Society. *Sri Lanchang Review*, 7(2), 1-22.
- Chiarajit, C. (2022). Social Innovation and Sustainable Community Livelihood Network Development. *Rajabhat MCR Social Sciences Review*, 11(2), 1-8.
- Chiarajit, C. (2022). Towards an Aging Society: Social Innovations and Strengthening Networks for Elderly Development in Thai Society. *Journal of Social Development and Administrative Strategies*, 24(1), 49-67.

- Chuasuwat, T., & Chansamdee, R. (2023). Challenges and Issues for People with Disabilities and Their Caregivers during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Social Welfare Studies*, 31(1), 118-155.
- Dias, J., & Partidário, M. (2019). Mind the gap: The potential transformative capacity of social innovation. *Sustainability*, 11(16), 4465.
- Khruthamamash, A. (2023). A Study on the Employment Outcomes of Social Innovation Foundations According to Life Quality Development Standards for the Disabled. *Journal of Roi Kaen Sam Academi*, 8(10), 707-718.
- Kruaephath, K. (2021). The Initiation of Change by Leaders: Key Factors of Leadership Success in Developing Social Innovations for Model Communities. *Thammasat University Journal of Arts*, 21(2), 409-433.
- Mahardhani, A. J. (2023). The Role of Public Policy in Fostering Technological Innovation and Sustainability. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 47-53.
- Matwangsang, P. (2020). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance in Thai Higher Education Institutions. *Journal of Research and Development Institute Rajabhat Maha Sarakham University*, 7(1), 473-486.
- Phantalae, P. (2023). Thai Social Inequality in the Era of New Normal Life. *Mahamakut Buddhist University Journal of Social Sciences*, 5(2), 185-200.
- Phonsuphap, T., & Kraseasinsin, R. (2021). The Transition to Digital Labs and Changing Roles in Human Resource Management. *Sakthong: Journal of Humanities and Social Sciences*, 27(1), 1-19.
- Pongsuwan, P. (2023). Three Core Principles for Human Resource Management in the Digital Age. *Rajabhat Interdisciplinary Innovation Review*, 6(2), A74-A88.

- Promsut, T. (2022). Development Models of Human Resources in the Era of Thailand 4.0 for Provincial Industrial Offices. *Journal of Innovation in Management and Administration*, 10(3), 11-22.
- Pungvivatnikul, W. (2019). Human Resource Management in the Context of Future Thai Workforce in the Digital Technology Era. *Rajabhat MCR Buddhist Wisdom Review*. 4(2), 285-298.
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology research and behavior management*, 12, 1009-1025.
- Saktrakul, S. (2023). Organizational Management for Security Based on Human Resources. *Rajabhat Interdisciplinary Innovation Review*, 6(3), 90-103.
- Song, W., Yu, H., & Xu, H. (2021). Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation. *European journal of innovation management*, 24(3), 951-967.
- Tupanich, W., & Wongsawat, P. (2023). *A Prevention Model for the Risks of Depression among Older Adults with Non-Communicable Diseases*. Doctoral dissertation. Phitsanulok: Naresuan University.
- Watthanabutr, B. (2019). Potential of Human Resources by the Private Sector to Create Learning Innovations for Sustainable Development in the 21st Century. *Rajabhat MCR Social Sciences Review*, 8(4), 191-200.



**คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย**  
**Faculty of Political Science and Public Administration Chiang Rai Rajabhat University**  
**80 หมู่ 9 ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57100**