

แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
สู่องค์กรแห่งความสุข

โดย

พลโท เนรมิตร มณีบุตร  
ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘

## บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย พลโทเนรมิตร มณีบุตร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” แนวคิดการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของหน่วยงานภายนอก แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักทางพุทธศาสนา และค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดตามตัวแบบของ Marquardt & Reynolds และแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขของทั้ง ๘ ประเด็น โดยนำ “แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกรอบกำหนด

ผู้วิจัยได้ไปศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น และนำวิเคราะห์ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของความเป็นไปได้ตามแนวคิดและทฤษฎีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะลักษณะแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข มีช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อความทันต่อสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถแยกแยะแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ออกไปดำเนินการจัดทำแผนโดยเฉพาะในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างหากและกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม ควรนำเอานวัตกรรมใหม่ หรือ แบบอย่างที่ดีในเชิงนโยบายของหน่วยงานภายนอกอื่นๆตลอดจน เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำหลักการบริหารบุคลากรที่จำเป็นมาใช้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารจัดการ จัดกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณาจัดตั้งหน่วยนำร่อง จัดให้ข้าราชการทุกคนให้ได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการเสริมสร้างสุขภาวะ การเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสร้างความเข้าใจและการยอมรับ บทบาท ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนตามภาวะสมควร

## คำนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) มุ่งเน้นพัฒนาคนและเชื่อมโยงการพัฒนาระหว่างมนุษย์ ธรรมชาติ กายภาพ สังคม การเงิน และวัฒนธรรม ในการสร้างโอกาสและความท้าทายให้กับคนไทย เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ของโลก และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนักถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ในขณะที่ปลายปี ค.ศ.๒๐๑๕ (พ.ศ. ๒๕๕๘) ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งจะเป็นการรวมตัวของสมาชิกภูมิภาค ๑๐ ประเทศ โดยจะรวมตัวและช่วยเหลือกัน การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตและความสุขของประชากรในประเทศไทย กระทรวงกลาโหมได้สั่งการให้หน่วยขึ้นตรง ดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายด้านกำลังพล ของ พลเอกประวิตร วงษ์สุวรรณ รองนายกรัฐมนตรี/รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้กำหนดไว้ในนโยบายเพื่อการรักษาความมั่นคงแห่งชาติในเรื่องกำลังพล เพื่อให้กำลังพลสามารถดำรงตนอยู่ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมั่นคง และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายคณะรัฐมนตรีที่ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ประกาศว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๑๕ – ๒๐๒๐ ประเทศไทยจะต้องเป็นประเทศที่มีความมั่นคง ประชาชนมีกำลังใจ และยั่งยืน ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์สั้น ๆ คือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นพันธกิจที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาและกำลังพล ที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน ปัญหาการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เป็นองค์กรแห่งความสุขเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักที่จะทำให้ “มั่นคงและยั่งยืน” มีบางประการ บางลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลได้ดำเนินการอยู่แล้ว แต่เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน จึงต้องใช้หลักการ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้เพื่อนำแนวทาง และความเป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดขององค์กร แห่งความสุขของคนไทย อันเป็นที่ยอมรับมาเป็นต้นแบบในวิจัย ยอมรับมาเป็นหลักในการหาแนวทางในการพัฒนาและหาข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการวิธีการที่เหมาะสมเพื่อเตรียมการไปสู่องค์กรแห่งความสุขในอนาคตต่อไป

พลโท

(เนรมิตร มณีบุตร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์	๓
ขอบเขตการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๔
<b>บทที่ ๒ แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๖</b>
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	๖
แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข”	๒๘
กรอบแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข	๓๘
แนวคิด การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	
ไปสู่องค์กรแห่งความสุข ของหน่วยงานภายนอก	๓๙
ทฤษฎีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	๔๑
หลักทางพุทธศาสนาและค่านิยมหลักของคนไทยเกี่ยวกับการมีชีวิตที่สุข	๔๒
การวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๘
<b>บทที่ ๓ สภาพทั่วไปและปัญหาการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน</b>	
<b>ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม</b>	<b>๕๓</b>
สภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	
รวมทั้งความเป็นอยู่ของกำลังพล	๕๓
แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๕๔ – ๒๕๕๗	๕๓
การดำเนินการตามแผน/โครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ผ่าน	๕๙
การประเมินคุณภาพชีวิตของกำลังพลที่ผ่านมา	๖๔
การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในห้วงต่อไป	๖๔
สภาพโดยทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	
รวมทั้งสภาพทั่วไป ความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน	๖๕

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สรุปสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	
และสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	๖๙
ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานในสำนักงาน	
ปลัดกระทรวงกลาโหม	๗๒
สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานในสำนักงาน	
ปลัดกระทรวงกลาโหม	๗๓
<b>บทที่ ๔ การวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีผลอย่างยั่งยืน</b>	<b>๗๔</b>
กรอบแนวความคิดในการวิเคราะห์	๗๔
สรุป	๗๙
ผลการวิจัย	๘๐
<b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๘๑</b>
สรุป	๘๑
ข้อเสนอแนะ	๘๒
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๘๔</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๘๖</b>
ผนวก ก กำลั้งของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	๘๗
ผนวก ข สถานะภาพบ้านพักอาศัยและสิ่งอำนวยความสะดวก	๘๘
ผนวก ค ผลการสัมมนากลุ่ม โครงการห้องสมุดแห่งความสุข (Happy Room)	๘๙
ผนวก ง ผลการสัมมนากลุ่ม โครงการสบายใจคลายเครียด (Happy Relax)	๙๑
ผนวก จ ผลการสัมมนากลุ่ม โครงการออมความสุขให้กำลั้งพลด้วยขยะรีไซเคิล	๙๓
ผนวก ฉ ผลการสัมมนากลุ่ม โครงการออมทรัพย์เพื่อความสุ	
ให้กับกรมเสมียนตรา	๙๖
ผนวก ช รายละเอียดการดำเนินการตามโครงการ ๕ ส	๙๙
ผนวก ซ เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม ๕ ส ประเภทสำนักงาน	๑๐๕
ผนวก ฌ เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม ๕ ส ประเภทโรงงาน	๑๐๖
ผนวก ฎ เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลสภาพแวดล้อมที่พักรอาศัย	๑๐๗
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๑๐๘</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
	๒ - ๑ ประโยชน์ขององค์กรแห่งความสุข	๓๒
	๓ - ๑ สรุปผลการสำรวจความสุขของกำลังพล สป.	๖๒

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	๙
๒ - ๒ ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	๑๐
๒ - ๓ ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้	๑๑
๒ - ๔ ระบบย่อยขององค์การความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	๑๓
๒ - ๕ ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	๑๔
๒ - ๖ The Learning Company Model	๒๐
๒ - ๗ Global Learning Organization Model	๒๑
๒ - ๘ การมีความสุข ๘ ประการ	๓๕
๒ - ๙ แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข	๓๘
๔ - ๑ กรอบแนวความคิดในการวิเคราะห์	๗๔

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) มุ่งเน้นพัฒนาคนและเชื่อมโยงการพัฒนาระหว่างมนุษย์ ธรรมชาติ ภายภาค สังคม การเงิน และวัฒนธรรม เพื่อสร้างโอกาสและความท้าทายให้กับคนไทย เพื่อปรับตัวให้เข้ากับ บริบทใหม่ของโลก และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกใน ๒๐ ปีข้างหน้า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นเรื่องสำคัญที่ ผู้บริหารต้องตระหนักถึง เพราะถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ต้องมีการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ให้สอดคล้องและคุ้มค่า ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่สามารถนำนโยบายภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นดังกล่าวใกล้เคียงกับมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขของมนุษย์ แนวทางในการพัฒนามนุษย์ต้องการระบบในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำวิธีการจัดการ เบื้องต้น และนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม พลวัตการเปลี่ยนแปลงภาวะ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ทำให้มาตรการในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของคนไทยที่เคยใช้ได้ผลในทศวรรษที่ผ่านมา มี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอจึงต้องการนวัตกรรมใหม่ และต้องการภาคีเครือข่ายทุกระดับทั้งในประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในขณะที่ปลายปี ค.ศ.๒๐๑๕ (พ.ศ.๒๕๕๘) ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งจะเป็นการรวมตัวของสมาชิก ภูมิภาค ๑๐ ประเทศ โดยจะรวมตัวและช่วยเหลือกัน ดังนั้นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต และความสุขของประชากรในประเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของกำลังพลเป็น เรื่องที่กระทรวงกลาโหม โดยสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสั่งการให้หน่วยขึ้นตรงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๗ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายด้านกำลังพล ของ พลเอกประวิตร วงษ์สุวรรณ รองนายกรัฐมนตรี/รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้กำหนดไว้ในส่วนของนโยบาย เพื่อการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ ดังนี้

“ข้อ ๒.๑๔ ส่งเสริมและกำกับดูแลกำลังพลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยพัฒนาความรู้ความสามารถทางการศึกษาของบุคลากรในกองทัพ เพื่อสร้างบุคลากร ที่มีคุณภาพในการพัฒนากองทัพ พัฒนาขวัญ กำลังใจ สวัสดิการด้านต่างๆ โดยพิจารณาปรับสิทธิ ประโยชน์ของกำลังพล เบี้ยเลี้ยงปกติและเบี้ยเลี้ยงสนาม ทั้งของทหารประจำการ ทหารกอง ประจำการ และทหารพรานให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ เสริมสร้างที่ตั้งหน่วยทหารให้มีความ สมบูรณ์ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในยามปกติ ทั้งในส่วนของอาคารสำนักงาน บ้านพัก สวัสดิการ



ภายในหน่วย ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและพื้นที่ใช้ประโยชน์อื่นๆ รวมทั้งการสร้างรายได้ การสนับสนุนการยกระดับคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของกำลังพลและครอบครัว

ข้อ ๒.๒๐ พัฒนาระบบบริหารจัดการกระทรวงกลาโหม โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของกำลังพล ควบคู่ไปกับการปรับปรุงแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติราชการ ๔ ปี ของกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงกลาโหม และแผนการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

รายละเอียดตามแผนการพัฒนาบุคลากรหวังดังกล่าว ได้กำหนดให้มีมิติในการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยได้กำหนดเป้าประสงค์ในการดำเนินการ ๒ ประการคือ

เป้าประสงค์ที่ ๑ ส่งเสริมให้กำลังพลมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยดำเนินการตามแนวพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง”

เป้าประสงค์ที่ ๒ พัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล

การดำเนินการตามแผนงาน/นโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้แล้วโดยเน้นเป้าหมายที่ ๑ คือ ให้มีการให้ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทาง “เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งเป็นปรัชญาที่เป็นไปตามแนวทางพระราชดำริ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานหรือองค์การจำนวนมากได้ศึกษาวิจัยไว้เป็นที่ชัดเจน ผู้บังคับหน่วยสามารถศึกษาแนวทางการดำเนินการให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแพร่หลาย

ในเป้าประสงค์ที่ ๒ การพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล ได้กำหนดกลยุทธ์ให้มีการส่งเสริมการจัดการสวัสดิการข้าราชการ โดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องปกครอง บังคับบัญชา และบริหารจัดการกำลังพลด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรม คุณเลิทธิกำลังพลรวมทั้งสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและครอบครัว โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อย ให้มีขวัญ กำลังใจ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทั้ง ๒ เป้าประสงค์ได้ถูกดำเนินการในแนวทางที่ใกล้เคียงกัน โดยดำเนินการตามแนวทางหลักคือ แนวทางพระราชทาน “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กำลังพลสามารถดำรงตนอยู่ได้อย่าง “ยั่งยืน มั่นคง” ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงนโยบายคณะรัฐมนตรีที่ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ประกาศว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ.๒๐๑๕ - ๒๐๒๐ ประเทศไทยจะต้องเป็นประเทศที่มีความมั่นคง ประชาชนมั่งคั่งและยั่งยืน ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์สั้นๆ คือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยให้ทุกภาคส่วนนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปขับเคลื่อนในทุกองค์กร จึงเป็นปัญหาสำคัญของผู้บังคับบัญชาและกำลังพลที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน ปัญหาการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เป็นองค์กรแห่งความสุขเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักที่จะทำให้ “มั่นคงและยั่งยืน” มีบางประการ บางลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลได้ดำเนินการอยู่แล้วมาโดยลำดับ แต่เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน จึงต้องใช้หลักการ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ที่เป็นที่ยอมรับมาเป็นต้นแบบในการดำเนินการ ซึ่งอาจจะเป็นแนวทางหรือการปฏิบัติที่ยากหรือง่าย ก็จะเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาพิจารณาไปใช้ต่อไป เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเพื่อเตรียมการไปสู่องค์กรแห่งความสุขในอนาคต

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข”

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน
๒. เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
๓. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้มีสภาพชีวิตที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน และให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน
๔. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งพัฒนาสำนักงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา จะมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องสภาพความเป็นอยู่ของสถานที่ใช้ในการทำงาน และชุมชน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้องค์กรมีความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งจะศึกษาเฉพาะในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหลัก และจะศึกษาเป็นเพียงบางหน่วยงานเท่านั้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### ๑. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑.๑ การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลเรื่องแผน ภาวะเปรียบเทียบ และแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งห้องสมุดที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย จากหน่วยงาน ห้องสมุดในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งของเหล่าทัพ นอกจากนี้จะศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากแหล่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งความสุข หน่วยภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งจาก Websites ที่เกี่ยวข้องด้วย

### ๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ จะรวบรวม ดังนี้

๑.๒.๑ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิ และกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ จำนวน ๘ – ๑๐ คน

๑.๒.๒ ผลการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ที่ได้ดำเนินการไว้บ้างแล้ว

## ๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตีความเนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและจำแนกวิเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนด ส่วนการตรวจสอบข้อมูลและผลการศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการดำเนินการตามแผนและระเบียบ คำสั่ง เพื่อเสนอผลการศึกษาเบื้องต้นแก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน

๒. ทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๓. ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน และให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

๔. ได้เสนอแนะแนวทางให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปพิจารณาดำเนินการต่อไป

## คำจำกัดความ

องค์กรแห่งความสุข  
(Happy Workplace)

หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และไปสู่การพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร โดยมุ่งเน้นการจัดการ “ทรัพยากรบุคคล” ภายในองค์กร คือ ผู้บริหาร (รับรู้ เข้าใจ สนับสนุน) หัวหน้างานขึ้นไป (รับรู้ เข้าใจ มีส่วนร่วม) ผู้ใต้บังคับบัญชา (รับรู้ เข้าใจ ปฏิบัติได้) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นองค์กรที่ “คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ชุมชนสมานฉันท์” โดยใช้แนวคิดความสุข ๘ ประการ (Happy ๘) คือ Happy Body (สุขภาพดี), Happy Heart (น้ำใจงาม), Happy Relax (ผ่อนคลาย), Happy Brain (ใฝ่รู้), Happy Soul (ทางสงบ, มีคุณธรรม), Happy Money (ปลอดภัย, ใช้เงินเป็น), Happy Family (ครอบครัวดี) และ Happy Society (สังคมดี)

การเรียนรู้ตลอดชีวิต	หมายถึง	กระบวนการเข้าถึงความรู้ การรับรู้ การตอบสนองสิ่งที่ได้เรียนรู้ การทดลองปฏิบัติจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อแก้ปัญหาและเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนานวัตกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มีในหลากหลายรูปแบบตามศักยภาพ และความสามารถของตนเอง เพื่อก้าวทันการ เปลี่ยนแปลงของโลก สามารถทำงานและอยู่ร่วมกันในสังคมเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรมการสืบสารทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ ทั้งศาสตร์และศิลป์ จรรโลงความก้าวหน้า ทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการบูรณาการ จัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งเกิดขึ้นจากการ ผสมผสานระหว่าง การเรียนรู้ในระบบ การเรียนรู้นอกระบบและการเรียนรู้ตาม อธิยาศัย
องค์กร (Organization)	หมายถึง	รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ที่มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่อยู่เสมอด้วย ในที่นี้หมายถึงรูปแบบของการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
องค์กร (Organization)	หมายถึง	บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันและดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น ในที่นี้ องค์กร หมายถึง หน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## บทที่ ๒

# แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ๑. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี ๑๙๗๘ ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้น ปรมาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า ๔๐ ปีแล้ว นอกจากนี้เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ แต่ก็วิตกว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจแล้วก็จะกลายเป็นแนวคิดที่มีคนนิยมในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. ๒๕๔๐ : ๑๗-๑๘)

ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษ เมื่อปี ๑๙๘๘ ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ Peter M. Senge ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (๑๙๙๐) โดยในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง ๕ ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี ๑๙๙๔ Senge จึงได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย ๕ ประการนี้ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (๑๙๙๔) เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี ๑๙๙๘ Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (๑๙๙๘)

ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับในทุกองค์กรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

## ๒. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ยังไม่มีการนิยามไว้อย่างตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันเป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละท่านเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม แม้ความหมายที่ปรากฏอยู่ในขณะนี้จะมาจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยแก่นแท้แล้วทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์การ ชุมชน สังคมและประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

Peter M. Senge (๑๙๙๐) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่คนในองค์การมีความปรารถนาพร้อมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

Pedler, Burgoyne & Boydell (๑๙๙๑) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Garvin (๑๙๙๓) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ

Watkins & Marsick (๑๙๙๓) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการพึ่งพา ทั้งในระดับบุคคล องค์การและชุมชน

Marquardt & Reynolds (๑๙๙๖) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Dixon (๑๙๙๙) กล่าวว่า “Organizational Learning” เป็นความตั้งใจที่จะใช้กระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบ เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่อง ในทิศทางที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

นอกจากจะมีนักวิชาการจากต่างประเทศมากมายให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ดังได้กล่าวมาข้างต้น ในประเทศไทยเองก็มีผู้ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” และได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจ ดังต่อไปนี้

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (๒๕๔๒) สรุปไว้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การได้

เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงาน ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (๒๕๔๒) สรุปได้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้กับคนทุกระดับ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

สุพัตรา จันทร์เทียน (๒๕๔๓) สรุปความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และขยายศักยภาพของบุคลากรให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อม และท่ามกลางกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

รังสรรค์ และ ศิริวรรณ (๒๕๔๘) “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์การที่มีบุคลากรตื่นตัวอยู่เสมอในการที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา โดยมีการใช้มิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์การให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกันในการที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม (Synergy) อันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาองค์การให้มีความยั่งยืนต่อไป

### ๓. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

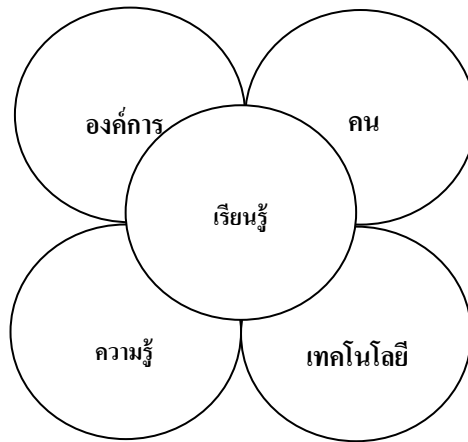
จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” จากนักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกได้เป็น ๔ แนวคิดหลัก คือ แนวคิดวินัย ๕ ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (๑๙๙๐) แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne & Boydell (๑๙๙๑) แนวคิดกิจกรรมหลัก ๕ ประการ (Five main activities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (๑๙๙๓) และแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems Linked Organization Model” ของ Marquardt (๑๙๙๖) ซึ่งแนวคิดทั้ง ๔ นี้ เป็นแนวคิดที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้ศึกษาขอเสนอกรอบแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt รายละเอียดดังนี้

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt (๑๙๙๖) มีความคิดว่าองค์การที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ตามแนวทางของ Marquardt นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๕ ประการ คือ ๑) การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ๒) องค์กร (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ๓) สมาชิกในองค์กร (People) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ๔) ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ๕) เทคโนโลยี (Technology) - การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง ๕ ประการนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ดังแผนภาพที่ ๒-๑

แผนภาพที่ ๒ - ๑ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt. (๑๙๙๖ : ๒๑). Building the Learning Organization

จากองค์ประกอบทั้ง ๕ ประการนี้ Marquardt เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ เรื่อง พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยหากองค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในองค์ประกอบอื่นๆ อีกทั้ง ๔ ด้าน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรก็จะสามารถก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ โดยรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ อธิบายได้ดังนี้

**๓.๑ องค์ประกอบที่ ๑ การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)**

องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์กรมีลักษณะของความ เป็นพลวัต กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ดังแผนภาพที่ ๒-๒



แผนภาพที่ ๒ - ๒ ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

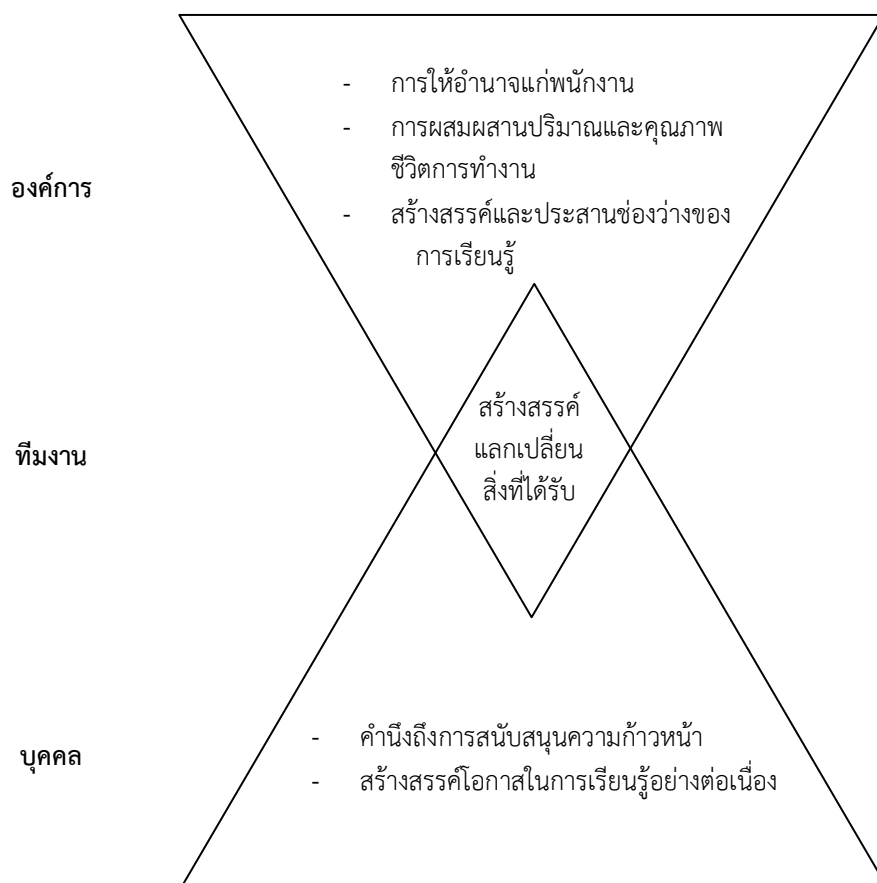


ที่มา : Marquardt. (๑๙๙๖ : ๓๐). Building the Learning Organization

ในการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบย่อย ๓ ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะในการเรียนรู้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๑.๑ ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ บุคคล ทีมงานและองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภาพที่ ๒ - ๓

แผนภาพที่ ๒ - ๓ ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt. (๑๙๙๖ : ๓๖). Building the Learning Organization

๓.๑.๒ รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น ๔ วิธี คือ การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนการประยุกต์ (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้จากอุปสรรคที่ผ่านมา (Deutero Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

๓.๑.๓ ทักษะในการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๖ ประการ โดยที่องค์ประกอบใน ๕ ประการแรก เป็นแนวคิดวินัย ๕ ประการ ของ Senge มีดังนี้คือ การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และองค์ประกอบประการที่ ๖ คือ การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เรื่อง

ของบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญ กล่าวคือ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

**๓.๒ องค์ประกอบที่ ๒** องค์กร (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะต่างๆ ดังนี้

๓.๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งที่จะไปให้ถึงซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่ละคนให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมทั้งองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องให้อิสระทางความคิดกับพนักงานทุกคน

๓.๒.๒ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) คือ สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. ๒๕๔๐)

๓.๒.๓ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น

องค์ประกอบประการที่ ๒ นี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การส่งเสริม และสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

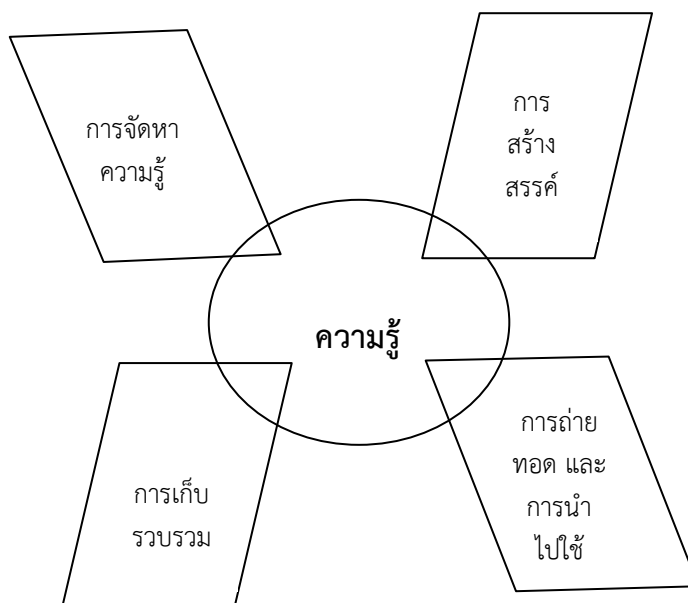
**๓.๓ องค์ประกอบที่ ๓** สมาชิกในองค์กร (People) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่าองค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึงผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่ายและมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจและต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

### ๓.๔ องค์ประกอบที่ ๔ ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดการหาความรู้ให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค้ให้สามารถใช้ได้กับองค์การ เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป ดังแผนภาพที่ ๒ - ๔

แผนภาพที่ ๒ - ๔ ระบบย่อยขององค์การความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้



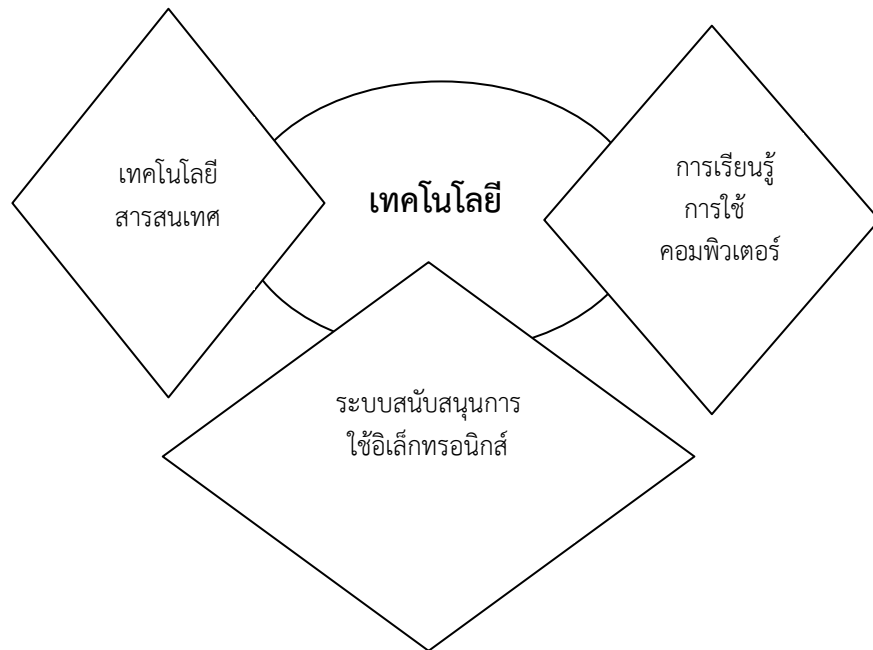
ที่มา : Marquardt. (๑๙๙๖ : ๑๓๐). Building the Learning Organization

### ๓.๕ องค์ประกอบที่ ๕ เทคโนโลยี (Technology) - การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญกับองค์การมากยิ่งขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การในทุกระดับ

Marquardt ให้ทัศนะว่าองค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การ เช่น ห้องประชุมฝึกรอบคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกรอบพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ ๒ - ๕

แผนภาพที่ ๒ - ๕ ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt. (๑๙๙๖ : ๑๕๘). Building the Learning Organization

#### ๔. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าภาพโดยรวมจะเป็นองค์การที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่ Marquardt & Reynolds (๑๙๙๔) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ พึงมีลักษณะปัจจัยที่โดดเด่น ๑๑ ลักษณะดังต่อไปนี้

**๔.๑ มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)** ไม่มีสายการบังคับบัญชา มากเกินไปมีลักษณะจืดแต่แจ้ว ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่ง ที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนการบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

**๔.๒ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture)** องค์การแห่งการเรียนรู้ จะไม่รู้จักคำว่าทดสอบแล้วล้มเหลว トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จาก การกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่กันฉันท์มิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

**๔.๓ มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน (Empowerment)** องค์การแห่งการเรียนรู้ จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิง ผู้อื่นการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับล่าง มีความรับผิดชอบและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้

**๔.๔ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)** มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลง แสดงท่าทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่ องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

**๔.๕ มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้** (Knowledge Creation and Transfer) ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนงานอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

**๔.๖ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้** (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ - ประมวล - ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วขึ้น สั้น กระชับ เป็นสิ่งที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

**๔.๗ มุ่งคุณภาพ** (Quality) องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

**๔.๘ ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์** (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผล ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

**๔.๙ มีบรรยากาศสนับสนุน** (Supportive Atmosphere) มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง หลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

**๔.๑๐ มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย** (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างการแข่งขัน และสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีม ระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

**๔.๑๑ มีวิสัยทัศน์** (Vision) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (๑๙๙๔) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากพนักงานที่ใฝ่ใจการศึกษา แสวงหาความรู้ และพร้อมเสมอที่จะพัฒนาตนเองแล้วก็เป็นกรยากที่องค์การจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ทั้งนี้ การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Inbuilt motivation) ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวก สนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

## ๕. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี “ขนมเปียกปูน”

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๕๒) ได้กล่าวในหนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ” เกี่ยวกับทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” ว่าระบบการจัดการความรู้ควรแทรกหรือกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำและระบบอื่นๆ กล่าวคือ ให้บูรณาการแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์การเข้า

กับการพัฒนาบุคลากร (HRD – Human Resources Development) การพัฒนาองค์กร (OD – Organization Development) และการจัดการความรู้ (KM – Knowledge Management) โดยแนวทางการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย ตัวเป้าหมายคือผลงาน รวมทั้งได้เสนอแนวทางแห่งความสำเร็จ ๑๐ ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมใหม่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนลัด สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก การจัดพื้นที่หรือเวที การพัฒนาคน ระบบให้คำปรึกษา/ให้รางวัล การหาเพื่อนร่วมทาง และการจัดทำขุมความรู้ (knowledge assets)

## ๖. แนวทางแห่งความสำเร็จ ๑๐ ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้

แนวทางแห่งความสำเร็จ ๑๐ ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช. ๒๕๔๘ : ๒๒๘-๒๓๖) ดังนี้

### ๖.๑ สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้จากการบริหารงานแบบควบคุม - สั่งการ (Command and Control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับ ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแห่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

### ๖.๒ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือ ปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่าจนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (Ownership) วิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี้คือ บทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ในการทำงาน

นอกจากสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ผู้บริหารและทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงถ้อยร้อยคำทำเป็นจารึกไว้นั้นออกมาตรวจสอบกับการกระทำออกมาตีความทำความเข้าใจร่วมกันเชื่อมโยงกับการปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้ไม่ใช่แค่ “ขีดในกระดาษ” เท่านั้น แต่ “ขีดในใจคน” และ “ขีดในการกระทำ” ของทุกคน ด้วยรูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วมมีอย่างน้อย ๓ ประการ คือ ๑) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ๒) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และ ๓) การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลายบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเชิงสร้างสรรค์

### ๖.๓ สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภททุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน

เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการ “ถอดความรู้” ที่เป็นความรู้ภาพรวม (Holistic) จากการทำงาน ได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ AAR (After Action Review)

ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันก็ต้องรู้จักไขว่คว้าหามาจากภายนอกหน่วยงานด้วย จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยมุมมองต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Process) เพื่อช่วยเพื่อน เพื่อช่วยตรวจสอบ และเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะ ในการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

#### ๖.๔ เรียนลัด

การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุ ไม่เกิด Economy of Speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบ และขอเรียนรู้จากเขาคือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอดนั่นเอง

ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) นั่นเอง

เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ enchmarking และ Peer Assist ซึ่งต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท – Context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

#### ๖.๕ สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ภายในองค์กรเรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา



เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง แลกเปลี่ยนความรู้ และวิธีการกันภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จและยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง

### ๖.๖ จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่ สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนใน องค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ใต้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานใน บางเรื่องหรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเพียงด้วยกันและคุยกัน เรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงานหรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้า กันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

### ๖.๗ พัฒนาคน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน – พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง

คนที่เกิดการพัฒนามาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการ เรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการ ปฏิบัติ (งาน)” (Interactive Learning Through Action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) ทักษะในการจัดการ Mental Models เป็นต้น

### ๖.๘ ระบบให้คุณให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุข จากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความ รักใคร่ปรองดองกันเป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน”

ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้ รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปัน ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย

ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษ หรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจาก การริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความ ล้มเหลว และถ้าที่การเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการ ทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

## ๖.๙ หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์การเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้นเป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงพอทำให้ระยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลังหรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

### ๖.๑๐ จัดทำ “ขุมความรู้”

“ขุมความรู้” ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge assets) บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์การ สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ

ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “ตื่น” หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจะมี “ขุมความรู้” ที่เคลื่อนไหวออกงามอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการจัดบันทึก คือ “ ผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ” (Knowledge Practitioner) จะต้องสังเกตผลการทดลองวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และนับ วัด รวมทั้งจัดบันทึกไว้เป็นข้อมูลสำหรับนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อันนำไปสู่การยกระดับความรู้

องค์การเรียนรู้คือ องค์การที่ปรับตัวปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา การที่จะเป็นองค์การเรียนรู้ได้ พนักงานในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการความรู้” และ “หลัก ๕ ประการขององค์การเรียนรู้” (The Fifth Disciplines แต่งโดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ วิธีสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ มีวิถีเดียว คือวิถีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์การต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ด้วย จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์การเรียนรู้

## ๗. แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

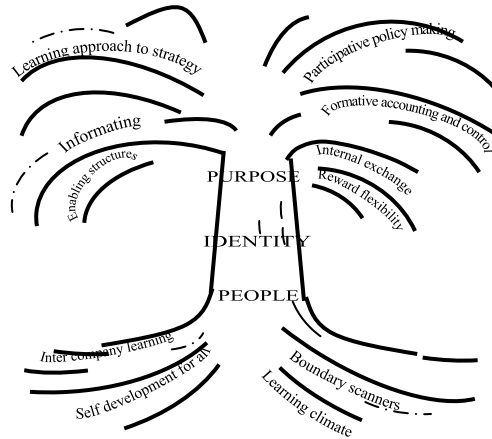
องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์การต่าง ๆ นำไปใช้ได้ ความรู้เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเกิดจากการปฏิบัติ และเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้งนี้ ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผู้เสนอไว้ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมากล่าวต่อไปนี้ จึงเป็นเพียงแนวทางส่วนหนึ่งที่สรุปจากการวิจัยขององค์การต่าง ๆ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้น แต่ละองค์การควรพิจารณาถึงความเหมาะสมและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การต่อไป

### ๗.๑ ตัวแบบของ Pedler และคณะ

เป็นการเสนอตัวแบบที่ประกอบด้วย ๕ กลุ่มขององค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ การมองภายใน โอกาสการเรียนรู้ การมองภายนอก และโครงสร้างที่กระจายอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย ๑๑ องค์ประกอบย่อยที่กล่าวมาแล้ว องค์ประกอบเหล่านี้ถูกจำลองเป็นแนวคิดแบบน้ำพุ คือเน้นกระแสการไหลในเชิงเส้นตรงขององค์ประกอบทั้ง ๕ เป็นลูกศรพุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ โดยเน้นถึงสิ่งที่สะท้อนกลับมา (Feedback) เพื่อปรับระบบใหม่ตลอดเวลา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานะที่เปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ มิใช่ว่าองค์กรใด เป็นแล้วก็จะสามารถคงสถานะนั้นไว้ได้ตลอดไป ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒-๖

แผนภาพที่ ๒ - ๖ The Learning Company Model

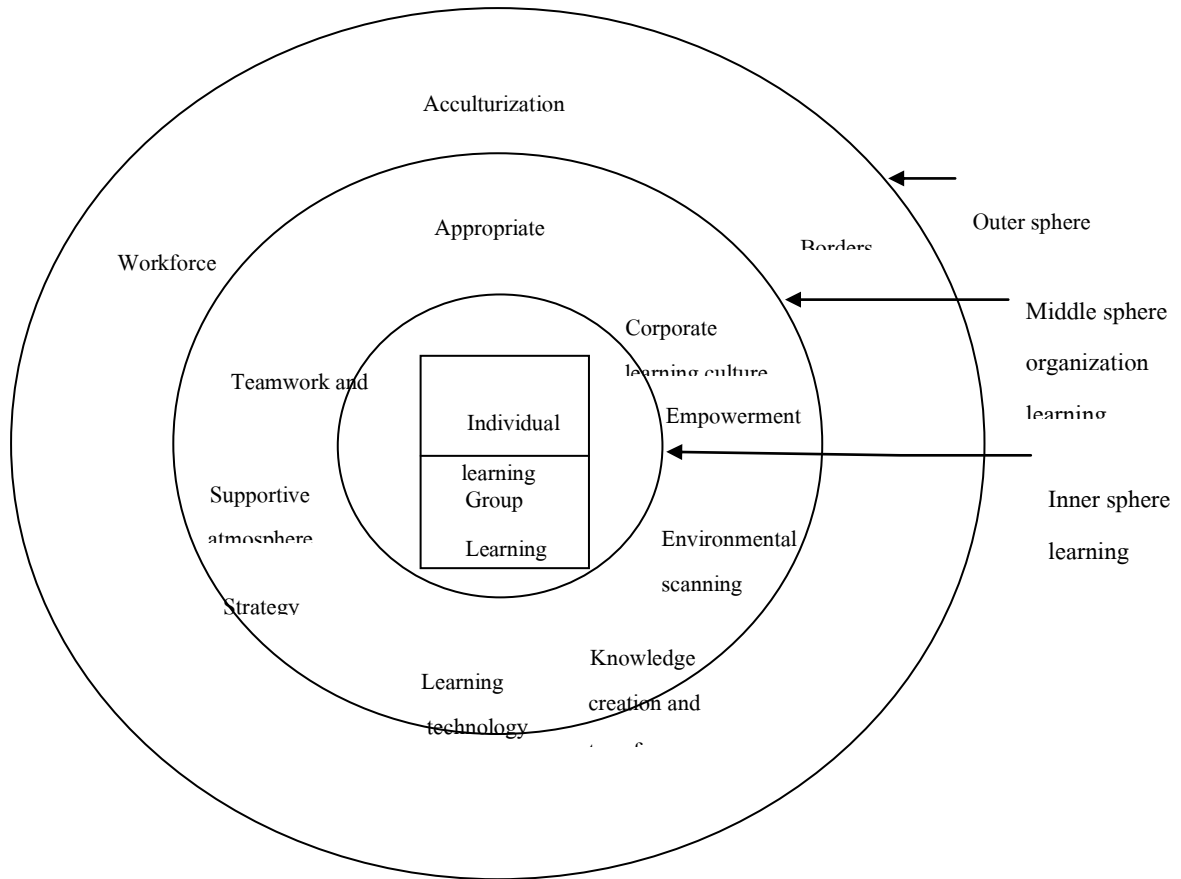


ที่มา : Pedler,M., Burgoyne, J., & Boydell,T.(๑๙๙๑).The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development.

### ๗.๒ ตัวแบบของ Marquardt & Reynolds

ตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการสำรวจองค์กรระดับโลก ๕๐ องค์กร และบทเรียนจากตัวแบบข้างต้น ตัวแบบนี้แสดงให้เห็นว่า มีสิ่งที่ซ้อนกันอยู่ ๓ ชั้น ที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Organization) โดยชั้นที่อยู่ใต้นสุด ได้แก่ การเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นแกนกลางทำให้เกิดชั้นที่ ๒ คือ การเรียนรู้ขององค์กร และทั้งสองชั้นนี้เป็นแกนกลางที่ทำให้เกิดชั้นที่ ๓ คือ การเรียนรู้ระดับโลก ซึ่งหากนำเฉพาะชั้นที่ ๒ พิจารณาจะเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ของคนและกลุ่มเป็นแกนกลาง และมีองค์ประกอบระดับองค์กร ๑๑ ประการ ดังที่กล่าวไปแล้ว ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒ - ๗

แผนภาพที่ ๒ - ๗ Global Learning Organization Model



ที่มา : Marquardt. & Reynolds. (๑๙๙๔).The Global Learning Organization .

**๘. ความเป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอนจะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์การ ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมขององค์การให้มากที่สุด ในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัวองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์การทุกอย่าง จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย

Marquardt & Reynold (๑๙๙๔) ได้นำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

**๘.๑ การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the image of learning )**

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน การเจริญเติบโตของบุคคล และองค์การ

### ๘.๒ การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop team learning activities)

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่งเข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงานถึงจะเป็นหน่วยงาน การเรียนรู้พื้นฐานในองค์การสมัยใหม่

### ๘.๓ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the role of manager)

ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมี จุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ ในระยะยาว

๘.๔ การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage experiment and risk taking)

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการทำการ ทดลองภายในองค์การและควรจะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมี ระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มี โอกาสเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

๘.๕ การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanics to disseminate learning)

ต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการ เผยแพร่ไปถึงทุกจุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์การ โดยอาจจัดให้มีการพบปะกันของบรรดา ผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์เรียนรู้กันหรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของ พนักงานในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

### ๘.๖ การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment people)

ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถถึงความสำเร็จของเขา ก็ จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์การบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน ความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิต และมีความ คิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องให้อำนาจในการเรียนรู้ด้วย

๘.๗ การพัฒนาวินัยของการคิดที่เป็นระบบ (Develop the discipline of system thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนัก จะทำได้แต่ตราบดีที่องค์การยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์การจะไม่สามารถได้มา ซึ่งการเรียนรู้ได้ เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

๘.๘ การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับ

ขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เป็นการบังคับให้องค์การหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์การ

#### ๙. ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

บดินทร์ วิจารณ์ ( ๒๕๔๘ : ๓๕๙) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

##### ๙.๑ มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนสำหรับผู้นำที่จะต้องผูกพันตนเองเข้ากับการปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมักจะเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ พิจารณาสถานะทางการแข่งขันสถานะทางการตลาด แนวโน้มทางด้านเทคโนโลยีและสถานะทางการเงินของบริษัทอย่างจริงจัง และตระหนักถึงทั้งวิกฤติและโอกาสที่มี ขั้นตอนนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะสร้างแรงกระตุ้นให้บุคคลอื่นๆ ในองค์การหันมาให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ กลยุทธ์ที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ ให้ทำเหมือนว่าองค์การกำลังตกอยู่ในสถานะที่อันตราย เพราะหากผู้คนไม่เห็นว่าคุณภาพขององค์การอยู่ในช่วงวิกฤติ กระบวนการปฏิรูปก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

##### ๙.๒ ทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วน จะช่วยให้เกิดการฉีกกำลังแต่การดำเนินการปฏิรูปนี้ ต้องอาศัยบุคคลที่สามารถฉีกกำลังของบุคคลต่าง ๆ และช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันของความจำเป็นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง สามารถสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่ดีได้

##### ๙.๓ เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ

ผู้นำที่คิดจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ วิธีเชื่อมการเรียนรู้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การวิธีหนึ่งก็คือ การตั้งทีมที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ขึ้นมา พิจารณาทิศทางโดยรวมของการเรียนรู้เพื่อช่วยให้คนในองค์การแน่ใจว่า การเรียนรู้นั้นเหมาะสมและส่งเสริมเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ

##### ๙.๔ ประเมินกำลังความสามารถขององค์การในระบบย่อยต่าง ๆ ของตัวแบบการเรียนรู้ขององค์การในเชิงระบบ

การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้น ถือเป็นขั้นตอนแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์การหลายแห่งทำการประเมินอย่างไม่เป็นทางการในขณะที่หลายองค์การก็ตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบโดยละเอียด

##### ๙.๕ สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วองค์การ

การปฏิรูปองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคตที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็วและดึงดูดความสนใจของพนักงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ หากไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว ความพยายามก็อาจกลายเป็นความสับสนและความไม่ลงรอยกัน ซึ่งทำให้องค์การเดินไปทิศทางที่ไม่ถูกต้อง

### ๙.๖ ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ

องค์กรไม่สามารถที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ หากคนในองค์กร ไม่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งการคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) จะช่วยให้พนักงานในองค์กรเข้าใจแบบแผนต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน และกำหนดวิธีเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การตระหนักและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำต่าง ๆ จะทำให้สามารถค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ ความล้มเหลว และความท้าทายต่าง ๆ ได้

### ๙.๗ ผู้นำจะต้องสาธิต และเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งคือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทุกคนและทุกทีม

### ๙.๘ ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่กำลังก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเข้าใจว่า พวกเขาจะต้องปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน ด้วยวิธีการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ เอื้ออำนาจให้แก่พนักงาน

### ๙.๙ กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดต้องอาศัยกลยุทธ์ และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยอาจใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

๙.๙.๑ ส่งเสริมและให้เวลาในการทำการทดลอง

๙.๙.๒ พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้เรียนและแก่การเรียนรู้

๙.๙.๓ ตระหนักถึงความสำคัญความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล

๙.๙.๔ จัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยน รวบรวม และแบ่งปัน ประสบการณ์ในการเรียนรู้

๙.๙.๕ ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทั่วทุกส่วนขององค์กร

### ๙.๑๐ ลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น

ระบบแบบราชการ ถือเป็นตัวทำลายการพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์กร เพราะมันทำลายพลังความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งหล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ Tom Peters เขียนไว้ในหนังสือ Thriving on Chaos (๑๙๘๗) ว่า “การทำลายล้าง” ระบบความซ้ำซ้อนแบบราชการ เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องจัดการการเรียนรู้จะต้องทำ

### ๙.๑๑ ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถเจาะลึกเข้าไปในแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ หากทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้ ความคิดนั้นด้วย ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้แก่ ผู้ค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน บุคคลเหล่านี้สามารถให้ความช่วยเหลือ

ในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ในด้านการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ และในการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ

#### ๙.๑๒ ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้

ทุกคนในระดับชั้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เสนอความคิด และผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงมากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ ส่วนหน้าที่ขององค์การคือ สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้

#### ๙.๑๓ แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด

เทคโนโลยีมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล และทำให้องค์การจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้คนจำนวนมากสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลและสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตลอดจนสามารถเรียนรู้ได้ ในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์การมีความน่าสนใจมากขึ้น

#### ๙.๑๔ สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น เพื่อสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องไป โดยองค์การจะต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยการยอมรับ เลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลจิตใจในลักษณะต่าง ๆ

#### ๙.๑๕ วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้

องค์การควรวัดที่ผลในทางธุรกิจ มากกว่าผลในทางการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สามารถวัดได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความเร็วในการผลิตสินค้าใหม่ และความสำเร็จในการรักษาคนที่มีความสามารถไว้กับองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้

#### ๙.๑๖ ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำให้คนในองค์การได้ตระหนักในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ จะต้องรู้ถึงความสำคัญของการค้นหาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์การอื่น ๆ รวมทั้งของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการเรียนรู้ได้ฝังรากลึกลงไปขององค์การและได้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

### ๑๐. แนวทางการประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บริษัทต่างๆ เช่น Motorola, Xerox, Ford Motor Company, Volvo, Glaxo - Wellcome, National Health Service และ MCI ได้ประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลที่ได้จากการประเมินเหล่านั้น นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มสมรรถภาพให้แก่องค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ Redding (๑๙๙๗)

แนวทางการประเมินจะช่วยให้องค์การต่าง ๆ สามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยมีข้อสมมติฐานหลักๆ ดังนี้



๑๐.๑ องค์การหรือกลุ่มในองค์การเป็นผู้เรียนรู้ไม่ใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

๑๐.๒ ระดับในการเรียนรู้ขององค์การจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถขององค์การในการปฏิรูปตัวเองให้ตรงกับความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงชั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

๑๐.๓ องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับองค์การทั้งระบบและจะต้องนำความสามารถนั้นไปใช้ในทุก ๆ ด้านขององค์การ เช่น การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำและการจัดการวัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งองค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว มีการทดลองและสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยมี การคิดทบทวนถึงวิธีการไปสู่จุดมุ่งหมาย และนำความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์การลักษณะอื่น

องค์การแห่งการเรียนรู้นี้เป็นองค์การในอุดมคติจึงไม่มีองค์การใดเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง แทนที่จะตั้งคำถามว่าองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ ควรจะถามว่า “องค์การจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะขององค์การแห่งการเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่องค์ การกำลังเผชิญอยู่” และถามว่า “องค์การจะต้องมีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด”

การลอกเลียนแบบวิธีการที่ใช้ขององค์การที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นไม่เพียงพอในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากไม่มีสูตรสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต่าง ๆ จะต้องคิดค้นวิธีการของตนเองแทนที่จะไปยืมวิธีการของผู้อื่น

วิธีการในการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถบ่งชี้ถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ วิธีการประเมินนี้ช่วยให้้องค์การสามารถตรวจสอบตัวเองและกำหนดได้ว่า้องค์การมีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด การประเมินนี้ยังบอกถึงพื้นฐานในการปฏิรูปแนวความคิดที่คลุมเครือและเป็นนามธรรมเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นการริเริ่มในลักษณะเฉพาะและการประเมินผลของการริเริ่มนี้ในระยะเวลาต่างๆ Redding (๑๙๙๗ : ๖๑- ๖๘)

### ๑๑. ดัชนีชี้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้ยาก เนื่องจากความรู้นั้นเป็นนามธรรม วิธีที่เหมาะสมคือ ประเมินในรูปของกระบวนการ (Process) มิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมา ซึ่งในบางองค์การอาจดูได้จากงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรืองบที่ใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านต้นทุนปัญญา

ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวว่า เป็นการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล (Human Performance) ที่จะส่งผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ และการเงินขององค์การ (Economic and Financial Performance) สู่ความเป็นเลิศในที่สุด ดังนั้น องค์การควรประเมินจากความสามารถของทั้งระดับ บุคคล กลุ่ม และองค์การ ว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ให้ผลลัพธ์ใดบ้าง บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ตัวอย่างดัชนีชี้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

### ๑๑.๑ การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจจะได้จาก portfolio analysis การเติบโตของยอดกำไรสุทธิ ยอดขาย ผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือ บำรุงสังคมขององค์การ (philanthropic activities)

### ๑๑.๒ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (Innovation)

ที่เป็นผลจากการค้นพบ (Discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ที่ถือได้ว่าเป็นความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นคนแรกแห่งแรก ความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ดั่งงามแก่สังคม สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ทั้งนี้ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือดัดแปลงจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ก่อนหน้า หรือมีลิขสิทธิ์ที่จดทะเบียนไว้

### ๑๑.๓ รางวัลเกียรติคุณที่องค์การได้รับ

ที่เป็นหลักประกันถึงคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ เช่น รางวัล Malcom Bladrige National Quality Award ในระดับชาติและนานาชาติ ในระดับธุรกิจนั้น ให้การยอมรับว่าเป็นระดับ World Class หรือ Best practices

### ๑๑.๔ ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work Life)

ของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์การนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงานระดับความจงรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์การของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ระดับความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้งความขัดแย้งก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งได้ดี

### ๑๑.๕ ความเป็นผู้นำขององค์การต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การ

ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน ในลักษณะกลุ่มอิสระ (Self-managed teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, ๒๕๔๔ : ๑๖ - ๔๖)

### ๑๒. เราจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของเราเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สาริน (๒๕๔๗ : ๑๔) กล่าวว่า การที่เราจะทราบว่า องค์การมีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ สามารถพิจารณาได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

๑๒.๑ มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ซึ่งโครงสร้างที่เหมาะสมนั้น น่าจะมีลักษณะแบบ Flat organization

๑๒.๒ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ เช่น ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ คนในองค์การมีอิสระทางความคิดและการพูดในสิ่งที่ได้เรียนรู้เปิดเผย

๑๒.๓ มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจมากที่สุด

๑๒.๔ มีการตรวจสอบ คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การขณะเดียวกันควรมีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ที่จะแก้ไขและปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

๑๒.๕ ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

๑๒.๖ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีการประยุกต์นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาช่วยในการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้

๑๒.๗ มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ

๑๒.๘ เน้นถึงการมีกลยุทธ์

๑๒.๙ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากร เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และเน้นการมีส่วนร่วม

๑๒.๑๐ มีการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างพลังร่วมในการทำงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภายในทีมหรือระหว่างภายนอกทีม

๑๒.๑๑ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

## แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข”

การทำงานในปัจจุบันมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและพนักงานมากมาย เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในยุโรปและอเมริกา ค่าเงินบาท หรือผลกระทบในเรื่องค่าแรงขั้นต่ำ ๓๐๐ บาท รวมถึงผลกระทบจากภัยทางการเมืองสาธารณสุขต่าง ๆ ในภาวะที่ต้องเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ เหล่านี้ องค์กรและพนักงานจะอยู่รอดได้อย่างไร

การบริหารองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มเป็นการบริหารองค์กรแบบองค์รวม (Holistic Management) มากยิ่งขึ้น และเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) การมีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ เน้นการเพิ่มผลผลิต (High Performance Organization) ขณะเดียวกันก็เน้นการปรับตัว (Adaptive Organization) เป็นองค์กรที่พนักงาน ชุมชน และภาคส่วนมีความสุข (Living Organization)

แนวทางการบริหารต่าง ๆ ข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดจากวิกฤตต่าง ๆ และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้ทั้งผลผลิต และพนักงานมีความสุขรวมเรียกว่า “องค์กรสุขภาพดี” (Healthy Organization)

นอกจาก “องค์กรสุขภาพดี” แล้ว ยังมีการบริหารจัดการที่มีรูปแบบคล้ายกัน หรือมีลักษณะอย่างเดียวกัน ซึ่งถูกเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น จิตวิญญาณแห่งองค์กร (Spirituality Organization) องค์กรแห่งความเบิกบานใจ (Joyful Organization) องค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Organization) บริษัทสุขภาพดี (Healthy Companies) สถานที่ทำงานที่ดี (Healthy Workplace) องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นต้น

### ๑. ลักษณะขององค์กรสุขภาพดี

องค์กรอนามัยโลกให้คำนิยามองค์กรสุขภาพดี (Healthy Workplace) ว่าเป็นสถานที่ทำงานซึ่งพนักงานและผู้บริหารร่วมมือกันเพื่อพัฒนากระบวนการของการปกป้อง และสนับสนุน

สุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ของพนักงานทุกคน และเพื่อให้เกิดความยั่งยืนใน ๔ มิติ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยา ทรัพยากรบุคคลากรที่มีสุขภาพดี และการมีส่วนร่วมของชุมชนกับองค์กร (Burton, J., ๒๐๑๐) “แนวทางในการพัฒนาสำนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความสุขในการทำงาน”

## ๒. ความสำคัญขององค์กรแห่งความสุข

องค์การอนามัยโลก (Burton, J., ๒๐๑๐) ให้เหตุผลที่องค์กรควรพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

๒.๑ เพื่อสร้างจริยธรรมในการบริหารงานและส่งเสริมสิทธิของพนักงานเนื่องจากหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้พนักงานเครียด องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ แนวโน้มของการบริหารงานยังพยายามลดความเหลื่อมล้ำต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมความเท่าเทียมกันของผู้ชายและผู้หญิง

ปัจจุบันกฎหมายได้ปกป้องสิทธิและเสรี และส่งเสริมสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น ประกอบกับการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ได้กลายเป็นเงื่อนไขทางการค้า ดังนั้นองค์กรต้องส่งเสริมสิทธิของพนักงาน มาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อม และบริหารองค์กรด้วยความโปร่งใส

ในมุมมองของพนักงาน พนักงานเรียนรู้สิทธิที่ตนเองควรได้รับ ซึ่งควรได้รับตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้พบว่า พนักงานไม่เพียงต้องการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีเท่านั้น แต่ยังต้องการความเป็นอยู่ (ทั้งของตนเอง ชุมชนและสังคม) ที่ยั่งยืน

๒.๒ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากในระยะยาว ความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสุขภาพ (ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและความพึงพอใจในการทำงาน) และความปลอดภัยของพนักงาน

นอกจากนี้ National Heart Foundation of Australia (๒๐๑๑) นำเสนอเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งความสุขช่วยลดการลาออก การขาดงาน การป่วยของพนักงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รวมถึงช่วยให้พนักงานมีคุณธรรม มีแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

๒.๓ กฎหมายกำหนดให้ต้องดำเนินการ โดยประเทศส่วนใหญ่มีกฎหมายเพื่อปกป้องสิทธิ เสรีภาพของพนักงาน อย่างน้อยที่สุดคือป้องกันพนักงานจากอันตรายจากการทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงค่าปรับและการเรียกร้องของพนักงาน องค์กรควรดำเนินการเชิงรุก ด้วยการให้ความสำคัญต่อสุขภาพ ปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีแก่พนักงาน ซึ่งเป็นกรอบของกฎหมายแรงงานที่ได้รับการยอมรับในประเศต่าง ๆ

๒.๔ องค์กรแห่งความสุขเป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับโลก เนื่องจากทั้งองค์การอนามัยโลก (WHO) และองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ต่างเห็นว่า แรงงานทั่วโลกยังมีปัญหาเรื่องสุขภาพ ปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี ดังนั้นจึงพยายามส่งเสริมเงื่อนไขในการทำงานที่ดีให้แก่แรงงาน ทั้งในกลุ่มผู้หญิง เด็ก และผู้ชาย

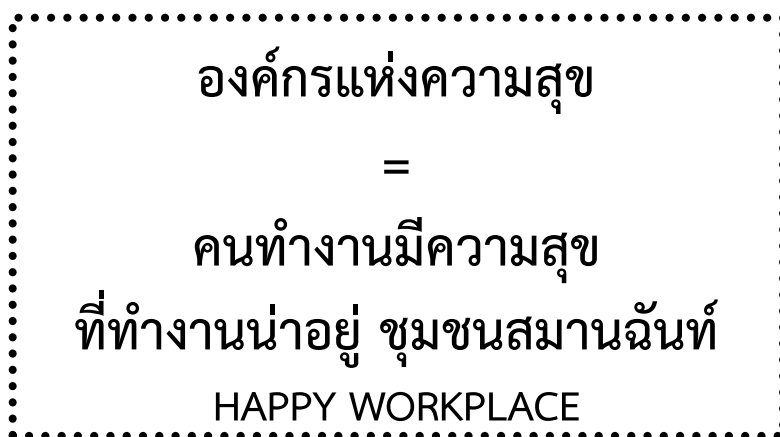


### ๓. กรอบแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งความสุขของไทย

กรอบความคิดเรื่ององค์กรแห่งความสุขของประเทศไทย ซึ่งสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ให้ความหมายองค์กรแห่งความสุขใน ๒ มุมมอง คือ

มุมมองที่ ๑ การอธิบายองค์กรแห่งความสุข ที่เน้นกระบวนการ ซึ่งองค์กรแห่งความสุข หมายถึง การกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรที่ คนทำงานที่มีความสุข ที่ทำงานน่ายุ่ ชุมชนสมานฉันท์

มุมมองที่ ๒ การอธิบายองค์กรแห่งความสุข ที่เน้นลักษณะขององค์กรแห่งความสุข ซึ่งองค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่คนทำงานที่มีความสุข ที่ทำงานน่ายุ่ชุมชนสมานฉันท์



คนทำงานมีความสุข (Happy People) หมายถึง พนักงานตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นอยู่ มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม

ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) พนักงานต้องรู้สึกว่ ที่ทำงานคือบ้านหลังที่ ๒ ของพนักงาน มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร โดยที่ทำงานน่าอยู่นี้ประกอบด้วย ความอบอุ่นของบ้าน (House) คนในองค์กร (Human) และความสุข (Happy)

ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Team Work) ชุมชนต้องมีความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง

ชุมชนสมานฉันท์ หมายความว่าถึง ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรรวมถึงชุมชนสังคมพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งความสุขข้างต้นการสร้างองค์กรแห่งความสุข ต้องดำเนินการทั้ง ๒ องค์ประกอบ คือ

๑. การพัฒนาพนักงานให้เป็น “คนทำงานมีความสุข (Happy People)” โดยการใช้แนวคิดความสุข ๘ ประการ

๒. การพัฒนาองค์กรให้เป็น “ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home)” ซึ่งรายละเอียดจะนำเสนอในบทต่อไป



#### ๔. ประโยชน์ขององค์กรแห่งความสุข

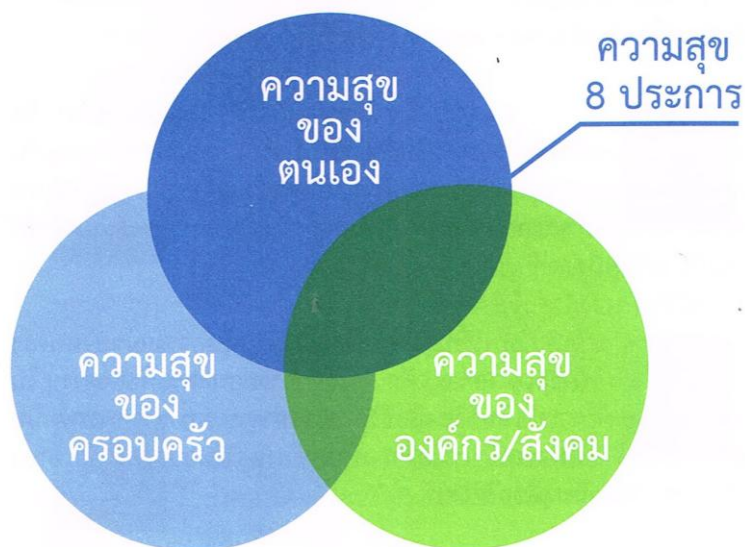
องค์กรแห่งความสุขเป็นประโยชน์ทั้งต่อพนักงาน และองค์กร ดังนี้

ตารางที่ ๒ - ๑ ประโยชน์ขององค์กรแห่งความสุข

ประโยชน์ต่อพนักงาน	ประโยชน์ต่อองค์กร
๑. พนักงานได้รับการดูแล อย่างน้อยตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด	๑. ลดต้นทุนทั้งด้านค่ารักษาพยาบาลและด้านประกันสุขภาพ และการลดอัตราการเรียกร้องสิทธิจากการทำประกัน
๒. พนักงานมีความเครียดน้อยลง	๒. ลดความเสื่อมล้ำในองค์กร
๓. ลดการลาออกของพนักงาน	๓. พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
๔. ลดการขาดงานของพนักงาน	๔. มีบรรยากาศการทำงานที่ดี
๕. ลดการป่วยของพนักงาน	๕. สามารถบริหารอัตรากำลังและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายขึ้น
๖. ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ	๖. สามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ง่ายขึ้น
๗. พนักงานตระหนักและมีความรู้ด้านสุขภาพ	๗. ลดอัตราการขาดงาน
๘. พนักงานมีสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจดีขึ้น	๘. ลดอัตราลาออกของพนักงาน
๙. พนักงานมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่ส่งเสริมให้มีคุณภาพดี	๙. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร
๑๐. พนักงานมีคุณธรรม	๑๐. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น
๑๑. พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน	๑๑. องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี
๑๒. พนักงานมีความพึงพอใจต่องานและองค์กร	๑๒. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
๑๓. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร	

๕. ความสุข ๘ ประการ

แนวความคิดความสุข ๘ ประการ หรือ Happy ๘ ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาวะ (สสส.) สันเคราะห์ขึ้นมา บนพื้นฐานของความต้องการให้เกิดความสุขที่สมดุล และยั่งยืน โดยเป็นความสุขที่สมดุลของโลก ๓ ใบที่ทับซ้อนกันได้แก่ ๑) ความสุขของตนเอง ๒) ความสุขของครอบครัว และ ๓) ความสุขขององค์กร/สังคม



ความสุข ๘ ประการ จึงหมายถึง การจัดสมดุลชีวิตมนุษย์ผ่านความสุขในโลก ๓ ใบที่ทับซ้อนกัน คือ ความสุขของตนเอง ครอบครัว และองค์กร/สังคม

ความสุข ๘ ประการ ประกอบด้วย เป็นผู้มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy Body) เป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) เป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) เป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง (Happy Brain) เป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) เป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) เป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) เป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) ดังนี้

๑. เป็นผู้มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy Body) คือ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน



๒. เป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) คือ การมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน การรับทราบของเจ้านาย ลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่ และผลของการกระทำของตนเองต่อสิ่งต่าง ๆ



๓. เป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) คือ การรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงาน และ/หรือการดำเนินชีวิตประจำวันมีความเครียด ต้องหาวิธีผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลของชีวิตไว้



๔. เป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง (Happy Brain) คือ การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้เป็นมืออาชีพ และเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน





๕. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) คือ การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยเฉพาะหิริ โอตตัปปะ (ความละอาย และเกรงกลัวต่อการกระทำของตน) ซึ่งเป็นคุณธรรมเบื้องต้น พื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ และเป็นคุณธรรมที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ควรมีคุณธรรมอื่น ๆ เช่น การเป็นคนดี มีศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา เป็นต้น



๖. เป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ รู้จักใช้ เป็นหนี้อย่างมีเหตุผล มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นบุคคลที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ ทั้งนี้ต้องบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัว โดยอาจทำบัญชีรายรับ รายจ่าย



๗. เป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญต่อครอบครัว และครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพราะครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกัน เป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิต การมีครอบครัวเข้มแข็งจะทำให้สังคมมั่นคงด้วย



๘. เป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) คือ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคม โดยสังคมมี ๒ ระดับคือ สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน



ความสุข ๘ ประการ เป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิต เพื่อให้มีความสุข ดังนั้น การจัดสมดุลของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน ตามต้นทุนและบริบทของตนเอง ครอบครัว และองค์กร/ชุมชน ดังนั้นความสุขของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกัน เช่น ก มีความสุขที่ได้ผ่อนคลายความเครียดด้วยการไปเที่ยวต่างประเทศเพราะมีความพร้อมเรื่องการเงินและภาษา แต่ ข ซึ่งเพิ่งมีลูก มีความสุขที่ได้อยู่ร่วมกับครอบครัว หรือ ค ซึ่งเพิ่งพบการศึกษาและเริ่มทำงาน เลือกวิธีการผ่อนคลายด้วยการดูภาพยนตร์ เป็นต้น

การมีความสุข ๘ ประการของบุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องไม่ทำให้ตนเอง ครอบคร้ว องค์กร/ชุมชนเดือดร้อน เช่น การทำงานหนักเพื่อให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จนไม่มีเวลาให้กับครอบครัว หรือป่วยจนเป็นภาระให้ครอบครัวต้องมาดูแล

แนวความคิดความสุข ๘ ประการจึงเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองของพนักงาน เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตามในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข องค์กรควรกระตุ้นและพัฒนาให้พนักงานมีความสุขตามแนวคิดความสุข ๘ ประการนี้ ด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม การทำบัญชีครัวเรือน การให้ความรู้เรื่องการดูแลสุขภาพ การตรวจร่างกายของพนักงาน ทั้งนี้เพราะความสุขของพนักงาน จะนำไปสู่ความสุขขององค์กร

#### แผนภาพที่ ๒ - ๘ การมีความสุข ๘ ประการ



#### ๖. การพัฒนาที่ทำงานน่าอยู่

การพัฒนาองค์กรให้เป็น “ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home)” ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

๖.๑ เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

๖.๒ เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน (Happy ๘)

๖.๓ เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity)

##### เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม

การเป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยทีมหมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา ทำด้วยใจและเห็นคุณค่าของสมาชิกงานที่ทำและเป้าหมายของงาน

การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้งานได้ผล คนเป็นสุข การสร้างทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะ การเป็นทีมงานเพื่อการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลง เพราะองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ แต่พนักงานส่วนใหญ่กลัวการเปลี่ยนแปลง ทำให้ภาวะที่ต้องเปลี่ยนแปลงขององค์กรระยะนั้นจะมีความเป็นทีมน้อย

การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ต้องเข้าใจว่าโดยส่วนใหญ่พนักงานกลัวการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรียกว่า ปรากฏการณ์ห้องมืด (Darkroom Effect) องค์กรต้องทำให้พนักงานกล้า และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยสื่อสารเพื่อให้พนักงานคลายความวิตกกังวล

John P. Kotter กล่าวถึง หัวใจของการเปลี่ยนแปลงว่า ต้องทำให้ทุกคนในทีมเห็นเหมือน ๆ กัน **รู้สึกเหมือน ๆ กัน** จึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทีม โดยการเปลี่ยนแปลงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อีกวิธีหนึ่ง คือ การพัฒนาให้คนมีคุณสมบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ แต่พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นภาพองค์กรร่วมกับผู้บริหาร

นอกจากนี้ในองค์กร พนักงาน ผู้จัดการ และผู้บริหาร มักมีมุมมองต่อองค์กรแตกต่างกัน เหมือนทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งที่พนักงานมองเห็นปัญหาเล็กเหมือนส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็ง ผู้จัดการมองเห็นปัญหาใหญ่ขึ้น และผู้บริหารมองว่าปัญหานั้น เป็นปัญหาใหญ่ขององค์กร เหมือนกับการมองเห็นฐานของภูเขาน้ำแข็ง

เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม และเชื่อมต่อกับความคิดของผู้บริหารกับความคิดของพนักงาน รวมถึงการให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พัฒนาตนให้มีทักษะ มีความพร้อมเพื่อเติบโตร่วมกับองค์กร การสื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร

กล่าวโดยสรุปบรรยากาศการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของที่ทำงาน องค์กรน่าอยู่น่าทำงาน องค์กรต้องทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยเน้นการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารวิสัยทัศน์เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารยังทำให้ความกลัวการเปลี่ยนแปลงของพนักงานลดลง

### ๗. เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์

การเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity) ในที่นี้ หมายถึง การสร้างองค์กรแห่งความสุขที่เป็นแบบเฉพาะ และเหมาะสมกับองค์กร

การจะสร้างองค์กรแห่งความสุขที่เหมาะสมกับองค์กรต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจว่าแต่ละองค์กรมีกฎระเบียบประตูลู่องค์กรแห่งความสุขที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร เช่น ความแตกต่างพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ขององค์กร ฯลฯ

ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาแนวทางการอยู่ร่วมกันที่เหมาะสมกับองค์กร โดยเป็นการพัฒนาของการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคน ทั้ง ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน (ผู้บริหารควรมีบทบาทรับรู้ เข้าใจและสนับสนุน, หัวหน้างานขึ้นไปควรมีบทบาท รับรู้ เข้าใจและปฏิบัติเพื่อสร้างความสุข, พนักงานควรมีบทบาทรับรู้ เข้าใจและมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข)

การเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกันนั้น องค์กรต้องมีการวางแผน หรือมีกลยุทธ์องค์กร รวมถึงควรต่อยอดหรือพัฒนาแนวทางปฏิบัติเดิมของตน หรือจากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วคัดเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กร

### ๘. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ตามที่ได้กล่าวข้างต้นว่า องค์กรแห่งความสุขมี ๒ ความหมายคือ

### ความหมายที่ ๑

กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ความหมายขององค์กรแห่งความสุขที่เน้นกระบวนการเช่นนี้ มุ่งหวังให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity) หรือ องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการสร้างความสุขที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และตอบสนองวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร

### ความหมายที่ ๒

หมายถึง องค์กรที่ คนทำงานที่มีความสุข ที่ทำงานน่ายุ่ ชุมชนสมานฉันท์ ทั้งนี้ การสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นการบริหารแบบองค์การโดยต้องมีการพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนาองค์กร และให้ความสำคัญต่อทุกภาคส่วนทั้ง พนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมรอบข้าง รวมถึงผลประโยชน์ขององค์กร

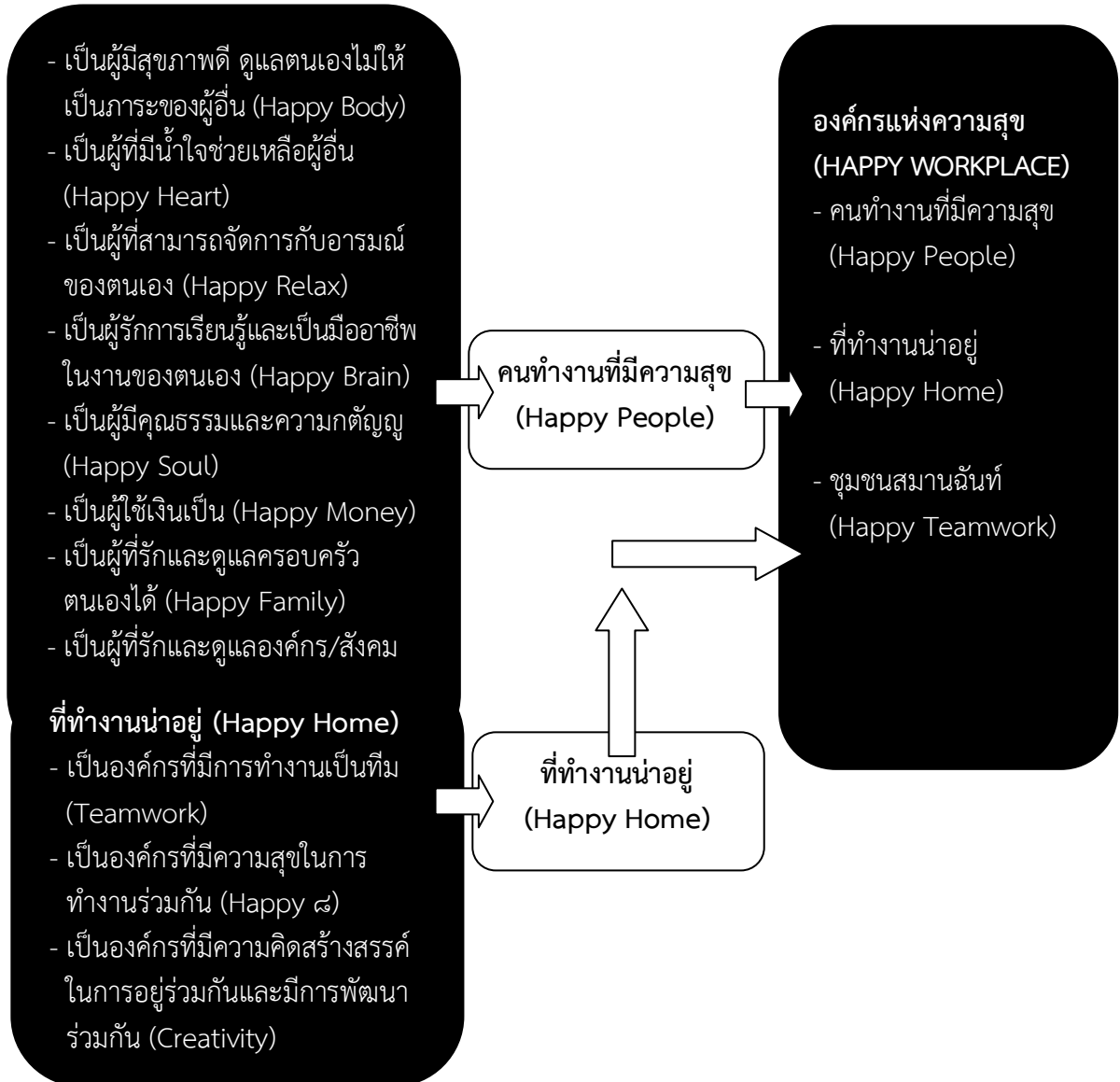
การพัฒนาเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ระหว่างพนักงานและองค์กร ดังนี้

๑. พนักงานต้องพัฒนาตนเองให้มีความสุขในการทำงาน โดยการจัดสมดุลชีวิตตามแนวคิดความสุข ๘ ประการ (Happy ๘) อย่างไรก็ตามด้วยความสุขของพนักงานจะนำมาซึ่งความสุขขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลผลิต (productivity) ที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรควรจัดกิจกรรมต่าง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิตของตนเองได้

๒. การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นหน้าที่หลักขององค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นองค์กรรวม โดยเน้นการสร้างการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity) รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิต ตามแนวคิดความสุข ๘ ประการได้

## กรอบแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข

แผนภาพที่ ๒ - ๙ แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข



เมื่อองค์กรสามารถสร้างองค์กรแห่งความสุขได้ในระดับหนึ่งแล้วกระบวนการที่สำคัญต่อไปคือ การทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข ซึ่งต้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีเป็นรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรแห่งความสุข

## แนวคิด การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่ องค์การแห่งความสุข ของหน่วยงานภายนอก

### ๑. แนวคิดจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ราชการ นายกรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

เป้าประสงค์ เพื่อสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้รับงบประมาณ ร้อยละ ๒ จากภาษีบุหรี่และสุรา (เครื่องดื่มแอลกอฮอล์)

การทำโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิต ตามแนวยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) “ยุทธศาสตร์ไตรพลัง” ได้แก่

**พลังนโยบาย** ที่จะส่งผลกระทบต่อสังคมวงกว้าง และมีผลต่อเนื่องกว่ากิจกรรมการณรงค์เป็นครั้งคราว

**พลังปัญญา** การพัฒนาองค์ความรู้ในการสร้างเสริมสุขภาพให้เท่าทันสถานการณ์ และเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย สร้างนวัตกรรมใหม่

**พลังสังคม** การทำงานร่วมกันเป็นภาคีเครือข่ายทางสังคม โดยทุกภาคส่วน ทุกกลุ่มอายุ มีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมสุขภาพ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มีหน้าที่ ริเริ่ม จุดประกาย กระตุ้น เชื่อมประสาน สนับสนุน เสริมพลัง บุคคลและองค์กรทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้คนไทยมีสุขภาพดีครบทั้ง ๔ ด้าน ร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญา รู้เท่าทัน อะไรถูก/ผิด อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ มีความเมตตา กรุณา ไม่เห็นแก่ตัว มีจิตอาสา ทำประโยชน์ให้สังคม งบประมาณของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จะไม่สนับสนุนภารกิจปกติ ลักษณะงานประจำ หรือสิ่งที่ไม่ได้พัฒนาแนวคิด แนวทางใหม่การทำโครงการของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เน้นโครงการนำร่อง ในประเด็นต่าง ๆ แต่ละกลุ่มเป้าหมาย แต่ละพื้นที่ เพื่อพัฒนาหน่วยนำร่องให้เป็นหน่วยต้นแบบ นำไปเผยแพร่ขยายผลให้หน่วยอื่น และภาคีอื่นของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ต่อไป รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมใหม่ ดังนั้นเมื่อดำเนินโครงการแล้ว ต้องมีการติดตาม ประเมินผล จัดการความรู้ ถอดบทเรียน ทำแล้วได้อะไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง หาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ รวมทั้งปัญหา/อุปสรรค มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยต่าง ๆ และภาคีเครือข่าย ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ Line Facebook เอกสาร วารสาร วิทยู โทรทัศน์ ฯลฯ

**การใช้งบประมาณของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)** ให้ใช้ตามระเบียบสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ไม่ตรงกับปีงบประมาณ ราชการ ระยะเวลาตามข้อตกลงกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า ตามความเป็นจริง สามารถขอปรับแก้ไขกิจกรรม และ

งบประมาณได้ ตามความเหมาะสม โดยเสนอไปที่ผู้จัดการโครงการ/สำนักงานโครงการ เพื่อนำมาพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการบริหารแผน ฯ ครั้งต่อไป

## ๒. กองบัญชาการกองทัพไทย

สำนักงานแพทย์ทหาร กรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้รับงบประมาณงวดที่ ๑ แล้ว กำลังจะดำเนินงานโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตกำลังพลกองทัพไทย ใน ๓๐ หน่วยของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจะมี ๗ หน่วยสายแพทย์ สนับสนุน โดยจะเน้นการตรวจสุขภาพประจำปี ลงข้อมูลในโปรแกรมที่พัฒนาใหม่ และจัดกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่พบ โดยเฉพาะการรณรงค์ ลดน้ำหนักกำลังพล และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตกำลังพลแบบองค์รวม

## ๓. กองทัพบก

โครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตกำลังพลกองทัพบก กรมกำลังพลทหารบก เป็นหัวหน้าเครือข่าย ดำเนินงาน ๓ เรื่อง ได้แก่

๓.๑ โครงการบูรณาการสานพลังสร้างเสริมคุณภาพชีวิตกำลังพลกองบัญชาการกองทัพบก โดย กพ.ทบ.รับผิดชอบดำเนินงานในกลุ่มเป้าหมายกำลังพลกองบัญชาการกองทัพบก

๓.๒ โครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตกำลังพลหน่วยสายแพทย์ของกองทัพบก โดยกรมแพทย์ทหารบก รับผิดชอบ ดำเนินงานในกลุ่มเป้าหมายกำลังพลกรมแพทย์ทหารบก และ ๓๗ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก กองพันเสนารักษ์ และหน่วยตรวจโรค ทั่วประเทศ

๓.๓ โครงการวิจัยการสร้างเสริมสุขภาวะกำลังพลกองทัพบกออนไลน์ การศึกษานำร่องโดยใช้แนวทางการมีส่วนร่วม โดย พันโทหญิง ธนิตา วงษ์จินดา เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

ทั้ง ๓ โครงการจะดำเนินงานสอดคล้องกัน มีการสำรวจภาวะสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพกำลังพลประจำปี ลงข้อมูลผ่านโปรแกรมพัฒนาระบบฐานข้อมูลสุขภาพของกองทัพไทย จัดกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่พบ และมีการติดตามประเมินผล ถอดบทเรียน จัดการความรู้ ค้นหาหน่วยต้นแบบ/บุคคลต้นแบบ เพื่อนำไปเผยแพร่ ขยายผลต่อไป

## ๔. กองทัพเรือ

นาวาเอก ไพฑูรย์ ฯ/ผู้แทน ขส.ทร.และผู้รับผิดชอบโครงการ พัฒนาเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพชีวิตกำลังพลกองทัพเรือ ทำใน ๗ หน่วยนำร่อง ขณะนี้ทั้ง ๘ หน่วย กำลังดำเนินการตามแผน และได้รายงานผลงวดที่ ๑ เพื่อเบิกงบประมาณงวดที่ ๒ แล้ว ส่วนโครงการพัฒนาเครือข่ายสร้างเสริมคุณภาพชีวิตชุมชนแบบบูรณาการของกองทัพเรือ ได้ทำสัญญาทำสัญญากับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) แล้ว ขณะนี้ได้รับโอนงบประมาณงวดที่ ๑ เรียบร้อยแล้ว

## ๕. กองทัพอากาศ

๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ กรมกำลังพลทหารอากาศ ร่วมกับ กรมแพทย์ทหารอากาศ ได้จัดงาน “ก้าวที่ยั่งยืน การสร้างเสริมสุขภาวะกำลังพลกองทัพอากาศ” ณ หอประชุมกานตรัตน์ และสวนสุขภาพกองทัพอากาศ ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดย รองเสนาธิการทหารอากาศ/ประธานคณะกรรมการสร้างเสริมสุขภาพกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นประธานเปิดงาน และได้ประกาศเจตนารมณ์ด้านการสร้างเสริมสุขภาวะของกำลังพลกองทัพอากาศ ผู้เข้าร่วมงานประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ รวม ๒๐๐ คน มีการบรรยายเรื่องโภชนาการที่เหมาะสม เพื่อ

สุขภาพดี มีชีวิตวัยเกษียณ ๆ อย่างมีความสุข โดย อาจารย์ สง่า ตามาพงศ์ รวมทั้งกรมแพทย  
ทหารอากาศ ได้จัดนิทรรศการและสาธิตการปรุงอาหารสุขภาพและเครื่องดื่มสุขภาพ

## ทฤษฎีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### ๑. แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานหลักปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งให้ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงว่า เป็นปรัชญาที่มุ่งถึงความยั่งยืนของการ  
ปฏิบัติตนทุกระดับตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน จนถึงประเทศ โดยในการพัฒนาและการบริหารประเทศจะ  
ดำเนินการสายกลางอย่างสมดุล เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง  
หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีความจำเป็นต้องมีระบบ ภูมิคุ้มกันในตัวเอง เพื่อ  
รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องใช้ความรู้ในการนำ  
วิชาการมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการในขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานทางจิตใจให้มีสำนึก  
คุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เกิดความสมดุลและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี สังคมและ  
วัฒนธรรมจากภายนอกได้เป็นอย่างดี

เพื่อพัฒนาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงข้างต้น สามารถสรุปจุดเน้นได้ดังนี้

๑.๑ ด้านบุคคล จะเน้นให้บุคลากรขององค์กร เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่  
เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

๑.๒ ด้านการเตรียมความพร้อม จะเน้นในการสร้างความพร้อมเพื่อรองรับต่อการ  
เปลี่ยนแปลง โดยมีผู้บริหารองค์กร และบุคลากร สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
องค์กร แล้วนำมาสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร และพัฒนาตนเองให้ทัน และมีภูมิคุ้มกันต่อกระแส  
การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

๑.๓ ด้านความสมดุลและความยั่งยืน จะเน้นให้ผู้บริหารองค์กรและบุคลากร  
ร่วมกันปรับตัวให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยไม่พิจารณาแก้ปัญหาเพียงในระยะสั้น หรือการ  
แก้ปัญหาเฉพาะตน แต่จะเน้นในการแก้ปัญหา ซึ่งจะเน้นเป็นประโยชน์ขององค์กร และชุมชนในระยะยาว เพื่อ  
ความมั่นคงและยั่งยืน

๑.๔ ด้านความพอเพียง จะเน้นให้บุคลากรและองค์กรรู้ถึงศักยภาพ ความสามารถ  
จุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเองและสังคมว่า กิจการใดที่สามารถดำเนินการได้ตามศักยภาพที่มี และควร  
หลีกเลี่ยงการดำเนินการที่เกินความสามารถ รวมทั้งกิจกรรมที่ต่ำกว่าศักยภาพของคนด้วย

๑.๕ ด้านการพึ่งตนเอง จะเน้นให้บุคลากรและองค์กรสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่าง  
ยั่งยืน โดยการสร้างความสัมพันธ์ ร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปัน รวมทั้งมีการสร้างวิสัยทัศน์ให้ร่วม  
รับผิดชอบกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม

๑.๖ ประเด็นสุดท้าย จะเน้นในเรื่องของการมีความรู้ควบคู่กับความดีต่อคุณธรรม  
ซึ่งจะเน้นให้ผู้บริหารองค์กรที่ต้องดำเนินการหรือการตัดสินใจบนพื้นฐานของการใช้ความรู้ รวมถึง  
จะต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของจิตใจ ซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดุสหาหะ และความ  
สามัคคี



## หลักทางพุทธศาสนาและค่านิยมหลักของคนไทยเกี่ยวกับการมีชีวิตที่สุข

### ๑. การพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลด้วยหลักธรรม

ปัจจุบันเกิดปัญหามากมายในการดำเนินชีวิตของคนไทย เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาความขัดแย้งทางความคิด ปัญหาเศรษฐกิจ การพนันและอบายมุขต่าง ๆ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของคนไทยทั่วประเทศ เป็นเหตุให้สังคมไทยที่เคยสงบสุข เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นมากมาย ดังนั้น กำลังพลในกองทัพ ซึ่งเป็นสมาชิกในสังคมไทยเช่นกัน ย่อมได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้กำลังพลบางส่วนประสบปัญหาและกระทบต่อการปฏิบัติราชการตัวอย่างเช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กำลังพลซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดและประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ บิดา มารดาญาติพี่น้อง ได้รับความเดือดร้อน บ้านเรือน และทรัพย์สินได้รับความเสียหาย ย่อมทำให้สภาพจิตใจของกำลังพลได้รับความกระทบกระเทือนและบอบช้ำ จากสถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการลดลง รวมทั้ง ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ เนื่องจากความสูญเสียที่เกิดจากภัยพิบัติดังกล่าว อันนำไปสู่ปัญหาการเป็นหนี้สิน และอาจทำให้กำลังพลใช้วิธีการแก้ไขปัญหาในทางที่ผิด เช่น เล่นการพนัน พิงยาเสพติด หรืออาศัยสถานภาพการเป็นข้าราชการทหารกระทำการอันผิดกฎหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินเงินทอง กลายเป็นปัญหาสังคมที่รุนแรง และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของหน่วยงานต้นสังกัดและกองทัพอีกด้วย

การพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลโดยใช้หลักธรรมและกระบวนการทางศาสนาเพื่อช่วยให้อำนาจ และเป็นที่ปรึกษาให้กับกำลังพลเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างมีสติ ถูกต้องตามทำนองครองธรรม ปลอดภัย และฟื้นฟูสภาพจิตใจในเบื้องต้น รวมถึง การเปลี่ยนแปลงวิถีคิดและพฤติกรรมของกำลังพล ซึ่งต้นสังกัดพิจารณาแล้วว่าสมควรเข้ารับการพัฒนาจิตใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เหตุเพราะการแก้ปัญหาของกำลังพลนั้น เป็นบางสถานการณ์ไม่อาจใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือวิธีการทางการทหารเพียงด้านเดียวได้ จำเป็นต้องใช้หลักธรรมและกระบวนการทางศาสนา มาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาจิตใจและแนวความคิดที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้นควบคู่กันไปด้วย มีวัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหากำลังพลในสังกัด

๑.๒ เพื่อเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่กำลังพลที่ประสบปัญหา ด้วยการให้คำปรึกษาและแนะนำ โดยใช้หลักธรรมและกระบวนการทางศาสนา มาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

๑.๓ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับกำลังพลที่ประสบปัญหาได้อาศัยพึ่งพา เพื่อบรรเทาความทุกข์ทางใจ เป็นการลดความเสี่ยงในการเลือกวิธีแก้ปัญหาในทางที่ผิดของกำลังพล และช่วยลดปัญหาทางสังคมได้อีกวิธีหนึ่ง

๑.๔ เพื่อช่วยให้กำลังพลผู้ประสบปัญหา สามารถพิจารณาหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยวิถีคิดตามแนวทางของพระพุทธศาสนาซึ่งมีเจ้าหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

๑.๕ เพื่อพัฒนาสุขภาพจิต แนวคิด และวิธีการอยู่ร่วมกับสังคมที่ประสบปัญหาในปัจจุบัน ได้อย่างมีความสุข ปราศจากปัญหาครอบครัว อันจะส่งผลให้สภาพจิตใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

๑.๖ เพื่อพิทักษ์รักษาพระพุทธศาสนา ให้คงอยู่คู่กับกองทัพและสังคมไทยโดยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและกระบวนการทางศาสนา มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาให้กับกำลังพล เป็นการนำพระพุทธศาสนาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของกำลังพล ทำให้กำลังพลเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นวิธีการนำศาสนาเข้าสู่วิถีชีวิตของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนา

**๒. การพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม** ให้กับกำลังพลมีวิธีการดำเนินการ คือการอบรมศีลธรรมตามหน่วย การจัดกิจกรรมเที่ยววัดท่องเที่ยวธรรม การจัดกิจกรรมปฏิบัติธรรมตามวัด การแก้ปัญหารายบุคคล ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับ

๒.๑ กำลังพลสามารถแก้ไขปัญหของตนเองด้วยวิธีการที่ถูกต้อง โดยใช้สติและแนวคิดทางพระพุทธศาสนาประกอบการพิจารณาอย่างมีเหตุผล ภายใต้การดูแล ให้คำปรึกษาและคำแนะนำของ อศจ.อย่างใกล้ชิด รวมทั้ง สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัญหาและสถานการณ์อื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองในอนาคตได้

๒.๒ กำลังพลมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็ง มองปัญหาอย่างมีสติ เลือกวิธีการแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมปัญหามีให้กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และสังคมรอบข้าง รู้จักปล่อยวาง สามารถรักษาสุขภาพจิตใจให้ปราศจากความทุกข์ จากปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๒.๓ หน่วยงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากบุคลากรหรือกำลังพลในงาามีสุขภาพจิตที่ดี มีความสามารถในการควบคุมและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานดีขึ้น

๒.๔ กำลังพลมีคุณธรรมและหลักธรรมประจำใจในการดำเนินชีวิต มีพระพุทธศาสนาเป็นที่พึ่งทางใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งชีวิตส่วนตัวและในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นมีประสิทธิภาพและสามารถอยู่ร่วมกับสังคมที่มีปัญหาในปัจจุบันได้โดยปกติ ไม่เป็นผู้สร้างปัญหาในสังคมหรือเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาสังคม

๒.๕ พระพุทธศาสนา ได้รับความสำคัญและเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของกำลังพล อันเป็นการนำศาสนาเข้าหาบุคคล เพื่อพิทักษ์รักษาและสืบต่ออายุพระพุทธศาสนา รวมทั้งพัฒนาจิตใจของกำลังพลให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เป็นผู้คิดดี ทำดี ประพฤติตนอยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข

### ๓. การให้คำปรึกษาแก้ปัญหาชีวิตรายบุคคล

การให้คำปรึกษาแก้ปัญหาชีวิตรายบุคคล เป็นการอบรมศีลธรรมที่นำธรรมะเข้าหา กำลังพลอีกประเภทหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของกองทัพให้มีขวัญกำลังใจดียิ่งขึ้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อฟื้นฟูสภาพจิตใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่กำลังพล ที่ประสบปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการ

ดำเนินชีวิต จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือปัญหาทางครอบครัวซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจ ตลอดจนกำลังพลที่มีข้อสงสัยในแนวทางปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา โดยใช้หลักการทางพระพุทธศาสนา ดำเนินการเชิงจิตวิทยา การให้คำปรึกษา การปรับทัศนคติเชิงบวก และการฝึกอบรมจิตภาวนา รวมทั้งให้คำแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาชีวิต อุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบรรเทาความทุกข์ทางด้านจิตใจ ลดความเสี่ยงในทางเอวีซีแก้ปัญหาที่ผิด ไม่ถูกต้องทำนองคลองธรรมของกำลังพล

### ในแนวทางปฏิบัติมีวิธีการ ๒ ประเภทคือ

๑. หน่วยต้นสังกัดพิจารณาส่งกำลังพลที่มีปัญหาให้ผู้ที่มีหน้าที่แก้ปัญหา โดยเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จะสอบถามปัญหาของกำลังพลนั้น ๆ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างขวัญกำลังใจในเบื้องต้น โดยใช้หลักธรรมและกระบวนการทางศาสนาเพื่อแก้ปัญหาของกำลังพลตามสภาวะการณ์ ตลอดจนนำกำลังพลไปทำบุญตามวัดต่าง ๆ หรือสถานที่ที่เห็นสมควร เพื่อให้จิตใจเป็นกุศล และเกิดความสุขทางใจด้วย

๒. กำลังพลผู้ประสบปัญหาหรือมีข้อสงสัยในแนวทางปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา ไม่ประสงค์ให้หน่วยต้นสังกัด ได้รับทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ของตนเอง ก็สามารถแสดงความจำนงขอเข้ารับคำปรึกษาได้โดยตรง จากนั้นเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะดำเนินการเช่นเดียวกับประเภทที่ ๑

ทั้งนี้เรื่องทั้งหมดของการเข้าการแก้ปัญหาจะปกปิดไว้เป็นความลับ ซึ่งเจ้าหน้าที่มีสมุดบันทึกไว้

## ๔. หลักคิดทางพุทธศาสนา

### ๔.๑ การมีชีวิตที่สุขสบายตามหลักพุทธศาสนา

คำว่า “สบาย” แท้ที่จริงก็มีรากศัพท์มาจากคำว่า “สัพบายะ” นี้เอง โดยคำนี้ปรากฏอยู่นำพระวินัยปิฎกและถูกขยายความในคัมภีร์วิสุทธิมรรคไว้อย่างกระชับแจ่ม ซึ่งพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้อธิบายโดยละเอียด ดังนี้

พรพุทธองค์ทรงระบุไว้ว่า “นี่คือ สิ่งที่เหมาะสม สิ่งที่เกี่ยวข้อง ช่วยสนับสนุนในการบำเพ็ญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย”

ด้วยภูมิปัญญาแห่งจิตอัจฉริยะจึงได้ทำการวิเคราะห์รหัส ๗ ประการนี้ พบว่า เมื่อสิ่งนี้เป็นประโยชน์ทางธรรมแล้ว ย่อมยังผลย้อนกลับมาสู่ทางโลกด้วย คือ สามารถน้อมมาเป็นแนวทางชีวิตได้เป็นอย่างดี ในการที่เรามีสมาธิที่เหมาะสม สิ่งที่เกี่ยวข้อง ช่วยสนับสนุนให้ชีวิต และการทำงานต่าง ๆ ได้ผลดีเลิศด้วยองค์ประกอบ ๗ ประการ คือ

๑. สบายการอยู่ (อวาสสัพบายะ) ที่อยู่เหมาะสม ไม่พลุกพล่านจอแจเกินไป
๒. สบายการไป (โคจรสัพบายะ) แหล่งการกิน การเดินทางสถานที่สำคัญต่าง ๆ มีระยะพอเหมาะ ไม่ไกลเกินไปนักเดินทางได้ง่าย
๓. สบายพูดคุย (ภัสสสัพบายะ) การพูดคุยที่เหมาะสมในหมู่คนดี ไม่พูดมากหรือน้อยเกินไป
๔. สบายคบคน (บุคคสัพบายะ) คบหาบุคคลที่ถูกกันเหมาะสมกันพากันไปในทางที่ดีมีผู้รู้เป็นที่ปรึกษา มีมิตรแท้ที่จริงใจ

๕. สบายการกิน (โภชนาการ) รับประทานอาหารที่เหมาะสมต่อสุขภาพ เพศ วัย อย่างไม่ยากและไม่เป็นโทษต่อร่างกาย

๖. สบายอากาศ (อุณหภูมิ) ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสมไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป น้ำไม่ท่วมไม่มีภัยธรรมชาติ

๗. สบายท่าทาง (อิริยาบถ) การอยู่ในอิริยาบถที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ เคลื่อนไหวได้สะดวก อิสระ วางตนได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

#### ๔.๒ สบาย ๔ อย่าง คือ

**อวาสบาย** ที่อยู่เป็นที่สบาย คือทำวัดให้เป็นอาราม เป็นรมณีสถาน รื่นรมย์เจริญตาเจริญใจแก่ผู้พบเห็น เป็นศูนย์กลางของชุมชนด้านจิตใจ ที่ตั้งวัดไม่ใกล้ไม่ไกลจากชุมชนเกินไป มีการแบ่งเขตพุทธาวาส สังฆาวาสชัดเจนเป็นส่วน ยิ่งในภาวะโลกร้อนด้วยแล้ว หากวัดได้มีการปลูกต้นไม้ให้ร่มเงา ร่มรื่นดูเป็นธรรมชาติ นับว่าเหมาะกับภาวะโลกอันแสนที่จะร้อนเหลือหลาย ส่วนบางวัดตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมเป็นทุนเดิม เช่น ภูเขา ลำธาร สวน ป่า ได้เน้นเรื่องความสวยงามวัดตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมเป็นทุนเดิม เช่น ภูเขา ลำธาร สวน ป่า ได้เน้นเรื่องความสะอาดหรือความเป็นระเบียบเรียบร้อยสม่ำเสมอเท่าที่ทำได้สร้างความสุขเพิ่มขึ้นแก่ผู้พบเห็น

**อาหารสบาย** อาหารเป็นที่สบาย เมื่อมีที่อยู่ที่สบายต้องคำนึงถึงการกินอาหาร ในสมัยก่อนเป็นหน้าที่ของพระภิกษุเทศ ปัจจุบันเป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาส การจัดสวัสดิการด้านอาหารจึงควรเป็นภาระของฝ่ายสาธารณูปการรวมเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนดเส้นทางโคจร บิณฑบาต ควรแบ่งเป็นสาย มีการเปลี่ยนเวรกันเพื่อเจริญศรัทธาของผู้ทำบุญและป้องกันการติดในตัวบุคคล มีการจัดฉันทรวมกันเป็นที่แห่งเดียว เพื่อประโยชน์คือทำให้เกิดความเป็นธรรมในอดิเรกลาภ ขจัดความขัดแย้งในการแสวงหาอุปฐาก ก่อให้เกิดความสามัคคีธรรม เป็นที่เจริญศรัทธาของผู้ถวาย และสามารถแนะนำอบรมได้ง่ายในเวลาก่อนและหลังอาหาร มีเจ้าหน้าที่รับนิมนต์ และทำหน้าที่แจกรายการนิมนต์ให้ทั่วถึงโดยความเป็นธรรมหรือจัดตั้งมูลนิธิสังเคราะห์สวัสดิการด้านอาหารในยามขาดแคลน

**บุคคลสบาย** บุคคลเป็นที่สบาย คำนึงถึงเรื่องบุคคลที่อยู่ภายในวัดหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวัด ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของความเจริญและความเสื่อมขิงศาสนา คนวัดแบ่งออกเป็น พระภิกษุสามเณร อุบาสก อุบาสิกา หรือแม่ชี และเด็กวัด วัดใดดีหรือไม่ดีบ้างบอกได้ว่าดูจากบุคคลทั้ง ๔ ประเภทดังกล่าว ควรจัดที่อยู่อาศัยของบุคคลแต่ละประเภทให้เหมาะสมตามสถานภาพ การติดต่อกันควรกำหนดเวลาสถานที่ ที่อยู่ของเด็กวัดควรสะอาดและมีระเบียบ มีการวางกฎเกณฑ์ให้ปฏิบัติพร้อมบทกำหนดโทษและควรกำหนดวันให้มีการพัฒนาวัดร่วมกัน

**ธรรมสบาย** ธรรมเป็นที่สบาย จุดมุ่งหมายหลักของวัดคือสถานที่ประพฤติธรรม สิ่งที่จะก่อให้เกิดธรรมสบาย คือ บริเวณวัดร่มรื่น เป็นระเบียบ มีโครงการต้นไม้พุดได้ มีสุภาชิตสอนใจ ปรีชาธรรม คติธรรม โครงการเสียงธรรมะตามสาย รับฟังกันทั่วบริเวณวัดทั้งในวันจัดงานบุญ และกระจายเสียงไปถึงชุมชนหมู่บ้าน จัดสถานที่ฟังเทศน์ฟังธรรมในสถานที่สงบร่มเย็น อากาศถ่ายเทสะดวก จัดทำห้องสมุดธรรมะ โดยจัดหาหนังสือธรรมะ หนังสืออื่น ๆ ที่มีสาระประโยชน์ เพื่อให้ผู้มาวัดได้อ่าน และมีที่นั่งอ่านหนังสือเป็นสัดส่วนเพียงพอ รักษาศิลปะหรือพุทธศิลป์ภายในวัด พิพิธภัณฑของวัดจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

การบำรุงรักษาส่งเสริมวัดให้เป็นบ่อเกิดแห่งความสุข ส่วนหนึ่งจึงมาจากสัปปายะ ๔ อย่างข้างต้น ที่อำนวยประโยชน์สุขแก่ประชาชนหรือสังคม สำคัญคือวัดยังมีอีกหลายเรื่องหลายด้านที่เป็นเรื่องดี พุดได้ไม่รู้จบอนอนันต์จริง ๆ

### ๔.๓ โครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕

โครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ ระดับ ๑

#### ความเป็นมาโครงการ

คณะสงฆ์ โดย เจ้าพระคุณสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า มหาวชิราลงกรณ ผู้ปฏิบัติหน้าที่สมเด็จพระสังฆราช มีดำริที่จะเสริมสร้างและสมานฉันท์ของคนในชาติ ให้เกิดความสงบ สันติสุข มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ โดยให้พุทธศาสนิกชนได้น้อมนำหลักศีล ๕ มาประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตประจำวัน ตามแนวทางของหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล จำนวน ๕,๙๑๔ หน่วยทั่วประเทศ ที่ได้ดำเนินการตามหัวข้ออบรม ๘ หัวข้อ คือ ศีลธรรมและวัฒนธรรม สุขภาพอนามัย สัมมาชีพ สันติสุข ศึกษาสงเคราะห์ สาธารณสงเคราะห์ กตัญญูกตเวทิตาธรรม และสามัคคีธรรมโดยมอบหมายให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ร่วมกับคณะสงฆ์ หน่วยงานราชการ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน องค์กรเครือข่ายชาวพุทธ ได้ขับเคลื่อนโครงการเพื่อสนับสนุนนโยบายดังกล่าวโดยกำหนดเป้าหมายทุกตำบล ทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ พร้อมทั้งตั้งเป้าตัวชี้วัด ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใน ๔ ปี (ปี ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐)

#### วิธีการดำเนินการ

ให้วัด กำนัน ผู้ใหญ่บ้านหรือประธานชุมชนเปิดรับสมัครประชาชนเข้าร่วมโครงการ ๆ หากมีประชาชนเข้าร่วมโครงการฯ ตั้งแต่ ๕๐ เปอร์เซนต์ขึ้นไป ให้แจ้งสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นหมู่บ้านรักษาศีล ๕ หมู่บ้านที่ได้ขึ้นทะเบียนแล้ว สามารถขอรับแผ่นป้ายไม้หมู่บ้านรักษาศีล ๕ เพื่อติดตั้ง ณ หมู่บ้านของตน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ขณะนี้ทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้จัดสรรงบประมาณประชาสัมพันธ์ เชิญชวนประชาชนทั่วประเทศเข้าร่วมโครงการ โดยได้จัดทำป้ายไวเนลประชาสัมพันธ์ส่งไปยังวัดทุกวัดทั่วประเทศแล้ว ขณะเดียวกันก็มีสถานศึกษา โรงเรียนต่างๆ ขอเข้าร่วมโครงการด้วย ทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานกลางโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ (วัดปากน้ำ) ก็ได้จัดทำป้ายไวเนลให้โรงเรียนที่ขอมาทั่วประเทศเช่นกัน

สำหรับหมู่บ้านที่ดำเนินการไปแล้ว มีประชาชนเข้าร่วมโครงการมากกว่าร้อยละ ๘๐ ให้แจ้งสำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัดทราบ เพื่อทางส่วนกลางจะได้ส่งเจ้าหน้าที่ไปประเมิน และจัดทำโล่ประกาศเกียรติคุณ เพื่อมอบให้หมู่บ้านนั้นต่อไป

โครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ ระดับ ๒ ครอบคลุมอบอุ่น

#### อะไรคือโครงการระดับ ๒ ....?

คือโครงการที่รณรงค์เรื่องการนำธรรมะไปสู่ภาคปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ผูกพันพัฒนาสร้างนิสัยที่ดี โดยการ “คิดดี พุดดี ทำดี” อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะ “นิสัยที่ดี เป็นรากฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ครอบคลุมอบอุ่น และเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสังคมที่สงบสุข” โดยยึดหลักการสำคัญ คือ “เปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก” โดยอุปนิสัยที่รณรงค์ให้สมาชิก

หมั่นปฏิบัติมีอยู่ ๗ ข้อ เรียกว่า ๗ กิจวัตรความดี ถ้าฝึกฝน พัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะส่งผลให้ครอบครัวอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความอบอุ่น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่นำไปสู่คุณธรรมอื่น ๆ ที่สูงยิ่งขึ้นไป เช่นความเคารพ ความกตัญญู ความอดทน เสียสละ เป็นต้น

### เป้าหมายสำคัญ

๑. นำธรรมะไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักศีล ๕
๒. ครอบครัวอบอุ่น สังคมสงบสุข เกิดความปรองดองสมานฉันท์
๓. เด็กและเยาวชนห่างไกลยาเสพติด และอบายมุขต่าง ๆ
๔. พุทธศาสนาเจริญรุ่งเรือง

### ๗ กิจวัตรความดี ประกอบด้วย

๑. รักษาศีล ๕
๒. สวดมนต์ นั่งสมาธิ
๓. จัดเก็บห้องนอน ห้องน้ำ ห้องครัวให้สะอาด เป็นระเบียบ
๔. คิดดี...ด้วยการจับดีคนรอบข้าง
๕. พูดดี...ด้วยการพูดจาไพเราะ
๖. ทำดี...ด้วยการทำบุญหรือบำเพ็ญประโยชน์อย่างน้อย ๑ เรื่อง
๗. ร่วมกิจกรรมชั่วโมงสุขจริงหนอ ช่วงเวลาที่สมาชิกมาทำดีร่วมกัน ทั้งอาราธนาศีล ๕ สวดมนต์นั่งสมาธิ แบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ๆ ที่เกิดจากการทำ ๖ กิจวัตรความดี และได้ฟังธรรมะที่ต่อยอดความสำคัญของการทำ ๖ กิจวัตรความดี ซึ่งกิจกรรมชั่วโมงสุขจริงหนอนี้ จะช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการทำความดีของสมาชิกให้มีความมั่นคง และเข้มแข็งขึ้น

ข้อ ๑ - ๖ เป็นนิสัยประจำวัน ทำที่บ้าน ที่โรงเรียน หรือที่ทำงานของตนเอง

ข้อ ๗ เป็นนิสัยประจำสัปดาห์ ร่วมกันในสถานที่ใช้เป็นศูนย์รวมใจสมาชิก หมู่บ้านหรือโรงเรียนรักษาศีล ๕

### โครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕

โครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ วัดปากน้ำภาษีเจริญ เลขที่ ๓๐๐ ถนนรัชมวงศ  
 ประสาธน์ แขวงปากคลองภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๖๐ (๐๙๙) ๕๑๙-๑๕๕๓,  
 (๐๙๙) ๒๕๓-๒๑๘๕

### ๕.๖ ค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ตามนโยบายของคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ

- ๕.๖.๑ มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- ๕.๖.๒ ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
- ๕.๖.๓ กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์
- ๕.๖.๔ ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรง และทางอ้อม
- ๕.๖.๕ รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
- ๕.๖.๖ มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน

๕.๖.๗ เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น  
ประมุขที่ถูกต้อง

๕.๖.๘ มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่

๕.๖.๙ มีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาท  
สมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

๕.๖.๑๐ รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราช  
ดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ถ้าเหลือ  
ก็แจกจ่ายจำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี

๕.๖.๑๑ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ  
หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา

๕.๖.๑๒ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่า  
ผลประโยชน์ของตนเอง

## การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๑. การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” สามารถรวบรวม  
ผลงานวิจัย ได้ดังนี้

ประพันธ์ หาญกว้าง (๒๕๓๘) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางใน  
การพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต” ผลการศึกษาพบว่า องค์การในอนาคต  
ควรเป็นองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร มีระบบการไหลเวียนของข้อมูลแบบเสรี  
มีโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ นำความรู้ที่ได้เรียนรู้  
และที่ผลิตขึ้นได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ระบบขององค์การเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
มีการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวาง และองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (๒๕๔๒) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้  
โดยเป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนา  
องค์การที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้สามารถ  
พัฒนาตนเองตลอดเวลา วิธีการที่ใช้ในเพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ คือ การกำหนด  
วิสัยทัศน์การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์การอย่างชัดเจน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์  
ขององค์การ การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน  
การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการประเมินผล และปัจจัยสำคัญต่อ  
ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์การ  
แห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์การและความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรม  
ที่เหมาะสมกับองค์การ

พิณสวัน ปัญญามาก (๒๕๔๓) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ใน

เรื่องขององค์ ประกอบ ๕ ประการ ของการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ พนักงานในหน่วยงานธุรกิจ มีการรับรู้ถึงความสำคัญขององค์ ประกอบทั้งห้าเรียงลำดับ ความสำคัญจากมากไปน้อยดังนี้ พลวัตรของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจบุคลากร ส่วนพนักงานในหน่วยปฏิบัติการมีการรับรู้ถึงความสำคัญขององค์ประกอบทั้งห้าเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อยดังนี้ การเพิ่มอำนาจ บุคลากรการปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตรของการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

สุพัตรา จันทร์เทียน (๒๕๔๕) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้บรรยากาศขององค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้ เรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และวิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การที่วิทยาลัยฯ มีอาจารย์จำนวนน้อย อันเนื่องมาจากงบประมาณที่จำกัดของภาครัฐ อาจารย์แต่ละท่านต้องรับผิดชอบงานมากมาย หลายด้าน ทำให้โอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองมีน้อย และยังพบว่าศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศของบุคลากรในบางส่วนยังอยู่ในระดับปานกลาง

ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์ (๒๕๔๔) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การ แห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน กรณีศึกษาธนาคารออมสิน กับ บริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการในการนำแนวคิดองค์การ แห่งการเรียนรู้มาใช้นั้นมีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างกัน กล่าวคือ สิ่งที่ทั้งสององค์การมีความ คล้ายคลึงกันคือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เห็นว่าการทำงานกับการเรียนรู้ เป็นเรื่องเดียวกัน มุ่งการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ได้เกิดจากการบังคับ และมีกิจกรรมโครงการต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วน ที่แตกต่างกัน ได้แก่ การประยุกต์ใช้หลักการของ Senge ที่มาและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ แบบประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวโน้ม ในอนาคตเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

สุภารัตน์ พลเจริญ และ สุนิภา ศิริพัฒนานันท์ (๒๕๔๗) ได้ศึกษาแนวทางการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ศึกษาแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ โดยเชื่อมโยงกับสภาพการ เรียนรู้ในปัจจุบันขององค์การ ความเร็วของการเรียนรู้ ดัชนีชี้วัด การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค และผลสำเร็จจากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประการที่สอง คือ เพื่อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การโดยใช้แนวคิด “The System Linked Organization Model” ของ Michael J. Marquardt ผลการศึกษา พบว่าแนวทางการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะเด่น คือ มีการนำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การและระบบการบำรุงทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วมเข้ามาปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกๆระดับ องค์การมีการเรียนรู้ที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดนโยบายสู่การ



ปฏิบัติ ไปทุกระดับชั้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนและการเผยแพร่ความรู้ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตัดสินใจในการดำเนินงาน ตลอดจนผู้นำมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างค่านิยมและส่งเสริมในบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ

พหล สง่าเนตร (๒๕๔๗) ได้ศึกษา “การพัฒนาองค์กรที่พบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการในการบริหารงานของตนเอง ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางการบริหารงานของโลกเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง (วิวัฒนาการอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารงาน) ขอบเขตและเนื้อหาของความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป (ความมั่นคงมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของความเป็นรัฐชาติ จากเดิมที่หมายถึง การป้องกันประเทศ หรือการรักษาบูรณภาพแห่งดินแดน) นโยบายในการบริหารราชการของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดย รัฐบาลได้ทำการปฏิรูประบบราชการใหม่ทั้งระบบ ทั้งการปรับโครงสร้างการจัด ปรับลดอัตรากำลัง และ ปรับวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ออก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดวิธีปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยในมาตราที่ ๑๑ ได้กำหนดให้องค์กร ของรัฐทุกองค์การต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นั่นคือ ทุกองค์การของรัฐรวมทั้งกองทัพต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนผลจาก โครงการจากกันด้วยดีของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ข้าราชการสมัครใจออกจากราชการก่อนครบ เกษียณอายุ ผลจากโครงการนี้ทำให้หลายตำแหน่งในกองทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ เฉพาะทางไปอย่างรวดเร็ว ระบบความรู้แบบเดิมที่เน้นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกลายเป็นข้อเสีย เมื่อกองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันมาทดแทนได้ การปฏิบัติ การกิจต่าง ๆ จึงขาดประสิทธิภาพไปอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง ดังนั้น การพัฒนาองค์กรที่พบให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความเหมาะสมในการที่จะทำให้กองทัพสามารถปฏิบัติภารกิจทั้งปวง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในท่ามกลางความแปรปรวนของโลกยุคโลกาภิวัตน์

เฉลิม มณีสถิตย์ (๒๕๔๗) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษากรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ วิเคราะห์ศักยภาพของกรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ประการที่สอง คือ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมจุด ประกายแนวความคิดในการนำไปประยุกต์ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพของกรมกำลังพลทหารอากาศ ณ ปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการที่จะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดปัจจัยที่สนับสนุนที่เอื้อต่อการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ในทางกลับกันมีประเด็นที่เอื้อไปในทางที่ดีแล้ว เช่น การใช้ การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ และปัจจัยในด้านภาวะผู้นำ สำหรับข้อเสนอแนะการนำแนวคิดมาใช้ใน หน่วยงานราชการนั้น ควรเริ่มภายในหน่วยงานระดับย่อย (ระดับแผนก) ก่อน หรือการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Communities of Practices) มีระบบการให้รางวัลและ ผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่นได้และนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนตื่นตัวที่จะพัฒนาการ

เรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ (ศึกษาความพร้อมการกำหนดกิจกรรม)

รังสรรค์ และ ศิริวรรณ (๒๕๔๘) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเทียบเคียงกับ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเทียบเคียงกับ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยประยุกต์ผลที่ได้จากการศึกษา ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับโครงสร้างและนโยบาย ซึ่งซับซ้อนและยากแก่การแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น อย่างไรก็ตาม สำหรับปัญหาในส่วนย่อย เช่น ปัญหาด้านบุคลากรที่ยังขาดความพร้อม และให้ความสำคัญในการเรียนรู้น้อย มีแนวทางการแก้ไขโดยการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจให้บุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมและเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งปัญหาด้านระบบแรงจูงใจมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นและให้ความสำคัญในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้แก่ เพิ่มความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ลดความเป็นระบบแบบราชการ ปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร ปลุกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

## ๒. ผลการวิจัยของ พ.อ.วิวัฒน์ สุขยางค์ ในวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ศศม.(การทหาร)

เรื่อง “การประเมินศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม” พบว่าสภาพทั่วไปของการปฏิบัติของหน่วย ๆ หนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมตามลักษณะแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๒.๑ เกี่ยวกับลักษณะปัจจัยที่สนับสนุนองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีบางปัจจัยที่มากและน้อย

๒.๒ เกี่ยวกับลักษณะปัจจัยองค์ประกอบย่อยที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบ

๒.๒.๑ ปัจจัยที่อยู่ในเกณฑ์สูง ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ, ด้านบรรยากาศสนับสนุนองค์การ, ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายขององค์การ, ด้านการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติในงานองค์การ และด้านคุณภาพขององค์การ

๒.๒.๒ ปัจจัยที่อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ ฯลฯ

วิทวัส สุขยางค์, พ.อ. (๒๕๔๙) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ภาพรวมของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กำลังในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๑๑ ประการตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท Michael J. Marquardt (๑๙๙๔) อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๑. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มเป็นหลัก โดยเพิ่มความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และกำหนดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังพลได้มีโอกาสพบปะเพื่อเสวนาและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

๒. ระบบย่อยด้านองค์การ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับกำลังพล ปรับวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการที่ชัดเจน เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นและให้ความสำคัญในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

๓. ระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์กร ควรส่งเสริมการดำเนินงานในลักษณะของการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายข้อมูลกับหน่วยงาน / องค์กรภายนอกให้ชัดเจน ในลักษณะของการบูรณาการ และเอื้ออำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจ และรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างอิสระในระดับหนึ่ง

๔. ระบบย่อยด้านองค์ความรู้ ควรกำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเพื่อนำความรู้ที่กำลังพลแต่ละคนมีอยู่มาจัดเก็บและนำออกมาเผยแพร่และถ่ายโอนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรและจัดเก็บความรู้ที่ได้ เพื่อจัดทำเป็นข้อสรุปเพื่อการเผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ และเผยแพร่ผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet) ของหน่วยงาน ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา

๕. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ควรคำนึงถึงความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้ หมายรวมถึงการรักษาความปลอดภัย ข้อมูลและเอกสารในการปฏิบัติงานด้วย รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจและฝึกรอบมกำลังพล ให้มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกๆระดับ เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

## บทที่ ๓

# สภาพทั่วไปและปัญหาการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

สภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้ง  
ความเป็นอยู่ของกำลังพล

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงปลัดกลาโหม มียอดกำลังพลประมาณ ๗,๐๐๐ คน แบ่งเป็น  
นายทหารชั้นสัญญาบัตรและต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรในอัตราที่ใกล้เคียงกันมีข้าราชการกลาโหมพลเรือน  
ลูกจ้างและพนักงานราชการประมาณ ๑๒๐ คน รายละเอียดตาม ผนวก ก.

๒. มีบ้านพักอาศัยและสิ่งอำนวยความสะดวก ในกรุงเทพมหานคร ๘ พื้นที่ จำนวน  
๒,๔๙๖ ยูนิต และในพื้นที่ต่างจังหวัดอีก ๓ แห่ง คือ จังหวัดนครสวรรค์, จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัด  
สระบุรี รวมทั้งมีโครงการใหม่ในพื้นที่ศรีสมาน จำนวน ๔๗๖ ยูนิต และกำลังพลมีความต้องการที่อยู่  
อาศัยอีก ๕๕๐ นาย รายละเอียดตาม ผนวก ข.

## แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗

๑. ปัจจัยสำคัญที่นำมาพิจารณาในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่

- ๑.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐
- ๑.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๔
- ๑.๓ วาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมภิบาลและการป้องกันการทุจริต และ  
ประเพณีนิยมในภาครัฐ

๑.๔ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม

- ๑.๕ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กห. พ.ศ.๒๕๕๑
- ๑.๖ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
พ.ศ.๒๕๕๖

- ๑.๗ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๕
- ๑.๘ แผนแม่บทปรับปรุงโครงสร้าง กห. พ.ศ.๒๕๕๐
- ๑.๙ แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กห. พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔
- ๑.๑๐ ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของ กห.
- ๑.๑๑ นโยบายรัฐบาล นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ พ.ศ.๒๕๕๑
- ๑.๑๒ นโยบาย รมว.กห. พลเอก ประวิตร วงษ์สุวรรณ พ.ศ.๒๕๕๑
- ๑.๑๓ หลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

## ๒. มาตรการในการดำเนินการดังนี้

๒.๑ กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรเป็น ๓ ระดับ คือ ผู้บริหารระดับผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๒.๒ กำหนดให้เพิ่มงบประมาณด้านการศึกษา เพื่อให้กำลังพลได้เข้ารับการศึกษหรือพัฒนาในสถาบันการศึกษาทั้งในและนอก กท.

๒.๓ พัฒนาหน่วยการศึกษาให้สามารถพัฒนาบุคลากรในลักษณะหลากหลาย

๒.๔ การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๕ สร้างบรรยากาศการแข่งขันในการพัฒนาตนเอง

๒.๖ มีการวิเคราะห์ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## ๓. นโยบายของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

๓.๑ รมว.กท.(พล.อ.ประวิตร วงษ์สุวรรณ) กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร รายละเอียดตามนโยบายของ รมว.กท.ที่แนบ สรุปได้ดังนี้

๓.๑.๑ ส่งเสริมและกำกับดูแลกำลังพลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพัฒนาความรู้ ความสามารถทางการศึกษา, เพิ่มขวัญ กำลังใจ, สวัสดิการต่าง ๆ ปรับสิทธิประโยชน์กำลังพลอีกทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของกำลังพลและครอบครัว

๓.๑.๒ มุ่งเน้นระบบบริหารจัดการของ กท.ให้พัฒนาคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรมของกำลังพล ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน

๓.๒ พล.กท.(พล.อ.อภิชาติ เพ็ญกิตติ) กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร รายละเอียดตามนโยบายและนโยบายเพิ่มเติมของ พล.กท.ที่แนบ สรุปได้ดังนี้

๓.๒.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพลทุกระดับ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ประชุม และสัมมนาในสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยภายในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการตั้งโครงการให้ทุนศึกษาของ สป.และแสวงหาทุนการศึกษาจากมิตรประเทศ

๓.๒.๒ การปฏิบัติราชการต้องยึดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การปรับปรุงบทบาท ภารกิจและโครงสร้างการจัดหน่วยให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง การใช้เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นรูปธรรมทั้งระดับหน่วย และบุคคล รวมทั้งการพัฒนากำลังพลให้มีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การดำเนินการต้องประสานสอดคล้องกับแบบธรรมเนียมทหาร

## ๔. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.และเหล่าทัพ

๔.๑ บก.ทท.และเหล่าทัพ ทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของหน่วยมาอย่างต่อเนื่อง ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนากำลังพล โดยยึดถือเป้าหมายตามแผนแม่บท การปรับปรุงโครงสร้าง กท. พ.ศ.๒๕๕๐ รายละเอียดตามที่แนบ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- ๔.๑.๑ การปลูกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในการเป็นทหารอาชีพและยึดหลักธรรมาภิบาล
- ๔.๑.๒ การพัฒนาขีดสมรรถนะกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ
- ๔.๑.๓ การพัฒนาและสร้างสรรค์งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง
- ๔.๑.๔ การสร้างระบบการประเมินความพึงพอใจในการบริหารการพัฒนา กำลังพล
- ๔.๑.๕ การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ตำรา และหลักนิยมให้มีความเหมาะสมทันสมัย
- ๔.๑.๖ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- ๔.๑.๗ การพิทักษ์รักษาระบบคุณธรรม
- ๔.๑.๘ การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## ๕. แนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กำหนดแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรของ สป.ประกอบด้วย รอง ปล.กท.(สายงานด้านกำลังพล) เป็นประธาน มี หน.หนต.สป.หรือผู้แทน ร่วมเป็นกรรมการ โดยมี ผอ.สนผพ.สม.เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ พิจารณากำหนดแนวทาง อำนวยการ จัดทำแผน และติดตามประเมินผลการดำเนินการ และอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อคิดเห็น หรือชี้แจง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม และแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วย ผช.จก.สม.เป็น หน.คณะทำงาน

๕.๒ กำหนดแนวทางการดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน รายละเอียดตามแผนปฏิบัติการจัดทำ แผนการพัฒนากุศลกรของ สป.ที่แนบ ดังนี้

๕.๒.๑ ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของ สป.(ก.พ. – พ.ค.๕๓) โดยคณะทำงานของ สป.เพื่อศึกษาถึงประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนากำลังพลของ สป. ด้วยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เช่น นโยบายด้านกำลังพล แนวความคิดการพัฒนากุศลกรของ กท.และ สป.ระบบการพัฒนากำลังพลของ กท.และ สป.ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เหตุผลความต้องการกำลังพลของ สป.ที่มีขีดความสามารถ ตอบสนองต่อบทบาทและหน้าที่ของ สป.

๕.๒.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำร่างแผนการพัฒนากุศลกรของ สป.โดย คณะทำงานของ สป.ด้วยการกำหนดทิศทางในการพัฒนากุศลกรของ สป.ตามแนวทางการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน ก.พ.(HR Scorecard) โดยจัดทำเป็นร่าง แผนการพัฒนากุศลกรของ สป.ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย มาตรการ/แนวทางปฏิบัติ และโครงการ/กิจกรรม โดยในขั้นตอนนี้กำหนดให้จัดการสัมมนา

ผู้แทนหน่วยต่าง ๆ ในระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อรับทราบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วย รวมทั้งระดมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป.

๕.๒.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การพิจารณาร่างแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. โดย คณะทำงานของ สป. จะได้นำเสนอผลการจัดทำร่างแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. ให้คณะกรรมการของ สป. พิจารณา เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

๕.๒.๔ ขั้นตอนที่ ๔ การอนุมัติแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. ฉบับสมบูรณ์ และแจกจ่ายให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

**๖. ขั้นตอนการทำแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป.**

๖.๑ การกำหนดแนวทางและแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. เพื่อปฏิบัติตามแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้าง กท. พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งกำหนดให้จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรของ กท. และแผนพัฒนาบุคลากรของ สป. ใช้เป็นแนวทางการพัฒนา กำลังพลให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม

๖.๒ แผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้าง กท. พ.ศ. ๒๕๕๐ กำหนดให้ สป. จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรของ กท. และแผนพัฒนาบุคลากรของ สป.

๖.๓ แผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

๖.๓.๑ การกำหนด ด้านการพัฒนาบุคลากรของ สป. คือ “ข้าราชการ สป. เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมืออาชีพ”

๖.๓.๒ การกำหนด ด้านการพัฒนาบุคลากรของ สป. ได้แก่

๖.๓.๒.๑ พัฒนาความเป็นผู้นำ และคุณธรรมของกำลังพล รวมทั้งปลูกฝังอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ

๖.๓.๒.๒ พัฒนากำลังพลให้มีความรู้พื้นฐานตามสมรรถนะที่กำหนด โดยการพัฒนาาระบบการศึกษา รวมทั้งการวางแผนและการดำเนินการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สป.

๖.๓.๒.๓ พัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลให้อยู่ในระดับที่ดี

๖.๓.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น ๓ มิติ ดังนี้

๖.๓.๓.๑ มิติที่ ๑ การพัฒนาความเป็นผู้นำ, คุณธรรมและปลูกฝังอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ

๖.๓.๓.๒ มิติที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะกำลังพลเพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วย

๖.๓.๓.๓ มิติที่ ๓ การพัฒนาคุณภาพชีวิต

## ๗. การกำหนดค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน

การจัดทำ Core Value การกำหนดค่านิยมร่วมของ สป.ในด้านการปฏิบัติงาน

๗.๑ แผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ โดย ปล.กท.อนุมัติให้ สม.เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการตามแผนในประเด็นการพัฒนา (ประเด็นยุทธศาสตร์) มิติที่ ๑ การพัฒนาความเป็นผู้นำ คุณธรรมและปลูกฝังอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ เป้าประสงค์ที่ ๓ ปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมของบุคลากร ด้วยกลยุทธ์ที่ ๑ คือ การจัดทำข้อกำหนดร่วมของ สป. ในด้านการปฏิบัติงาน และกรณออนุมัติแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๕ ในส่วนของการจัดทำข้อกำหนดร่วมของ สป.ฯ ได้รับอนุมัติ

๗.๒ สม.ขอเรียนชี้แจงการดำเนินการในกลยุทธ์ที่ ๑ เพื่อจัดทำข้อกำหนดร่วมของ สป.ฯ ดังนี้

๗.๒.๑ สม.ได้จัดประชุมชี้แจงการดำเนินการให้แก่ผู้แทนหน่วย จำนวน ๑ ครั้ง ซึ่ง ปล.กท.ได้กรณออนุมัติให้จัดประชุมชี้แจงการกำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป.ในด้านการปฏิบัติงาน โดยมี จก.สม.หรือ ผู้แทน เป็นประธาน โดย สม.ได้รับการสนับสนุนวิทยากรจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บรรยายให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องข้อกำหนดร่วมหรือค่านิยมร่วม รวมถึงแนวทางการกำหนดของบริษัท ฯ โดยสรุปเนื้อหาจากการบรรยาย ดังนี้

๗.๒.๑.๑ ค่านิยมหลักองค์การของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยฯ กำหนดขึ้นตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๓๐ โดยกำหนดเป็น SCG 's ๔ Core Values ประกอบด้วย ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และ ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

๗.๒.๑.๒ แนวทางการกำหนดค่านิยมหลักของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยฯ คือ ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ช่วยกันคิดว่า อะไรคือตัวตนของคน SCG ข้อดีของความเป็นตัวตุนั้น อะไรคือสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและรุ่งเรือง และ อะไรคือสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้ ค่านิยมที่จะกำหนดขึ้นต้องสนองต่อภารกิจขององค์กร และต้องเกิดจากความคิดของคนส่วนใหญ่ในองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับ

๗.๒.๑.๓ วิธีการที่จะให้คนในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยมที่กำหนดขึ้นนั้น ต้องเริ่มจากการพูดคุยถึงบทบาทภารกิจขององค์กร วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงภารกิจ โดยสร้างเป็นข้อตกลงร่วมกัน พยายามให้เป็นสิ่งที่พูดคุยในชีวิตประจำวัน อาจใช้วิธีการเล่าเรื่องของคนรุ่นเก่าที่น่าเป็นตัวอย่าง สิ่งสำคัญที่สุด คือ ต้องพยายามสร้างให้ทุกคนมีความภาคภูมิใจในความเป็นคนในองค์กร แต่เมื่อภูมิใจแล้วต้องไม่หยุดนิ่งจนไม่พัฒนาต่อไป การถ่ายทอดต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป วิธีการของแต่ละส่วนงานแตกต่างกันไป SCG ใช้เวลาในการปลูกฝังค่านิยมหลัก SCG's ๔ Core Values ประมาณ ๑ - ๒ ปี

๗.๒.๒ จัดประชุมผู้แทนหน่วยเพื่อให้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ โดยมี ผอ.สท.พ.สม. เป็นประธาน ซึ่งในการประชุมได้แบ่งกลุ่มแสดงความคิดเห็นออกเป็น ๔ กลุ่ม (ตามกลุ่มชั้นยศ) ซึ่งความคิดเห็นจากที่ประชุมมีการกำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ ขึ้นต้น สรุปได้ดังนี้

๗.๒.๒.๑ กลุ่มชั้นยศ พ.อ.,น.อ. - พ.อ.(พิเศษ),น.อ.(พิเศษ) กำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ ประกอบด้วย คนเก่ง และ คนดี ดังนี้



๑) คนเก่ง (Smart) ประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพ, ยึดมั่นในความสำเร็จ, พร้อมเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต, แสวงหาความรู้, บริหารข้อมูลจากข้อเท็จจริง

๒) คนดี (Good) ประกอบด้วย ยึดในหลักธรรมาภิบาล, มุ่งมั่นในความรับผิดชอบต่อ, เคารพในกฎ/กติกา, รักษาเวลา, ยึดมั่นในอุดมการณ์, เสียสละ / ช่วยเหลือสังคม

๗.๒.๒.๒ กลุ่มชั้นยศ พ.ต.,น.ต. - พ.ท.,น.ท.กำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ ดังนี้

๑) ความมีระเบียบวินัย

๒) ความอดทน

๓) ความเป็นผู้นำ

๔) ความซื่อสัตย์

๖) ความยุติธรรม

๗) ความเสียสละ

๘) การทำงานเป็นทีม

๙) ความสามัคคี

๑๐) มีเกียรติยศ

๑๑) ความเป็นมืออาชีพ

๑๒) แสวงหาความรู้

๗.๒.๒.๓ กลุ่มชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. กำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ ดังนี้

๑) ความมีระเบียบวินัย

๒) ความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

๓) เป็นคนดี หมายถึง มีน้ำใจ ใฝ่หาความรู้ มีความวิริยะอุตสาหะ มีความซื่อสัตย์ เป็นธรรม มีความเสียสละ มีระเบียบวินัย และรักษาเกียรติยศ คนเก่ง

๔) เป็นคนเก่ง หมายถึง ทำงานสำเร็จตามความมุ่งหมายของทางราชการ (เก่งงาน) ,บริหารคนให้สามารถทำงานเป็นทีม (เก่งคน) , มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดริเริ่ม (เก่งคน) และ เป็นผู้ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ (เก่งเรียนรู้)

๕) ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง , เป็นผู้ให้การสนับสนุน และเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

๗.๒.๒.๔ กลุ่มชั้นยศประทวน กำหนดข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ ดังนี้

๑) ความมีระเบียบวินัย

๒) ความสามัคคี

๓) ความเป็นธรรม

๔) ความรับผิดชอบ

๕) การแสวงหาความรู้

๖) การมีส่วนร่วมในองค์กร

สม.มีแผนการดำเนินการขั้นต่อไป คือ การจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ จากสรุปผลความคิดเห็นของที่ประชุม จำนวน ๓,๕๐๐ ชุด โดยได้รับงบประมาณในการจัดทำจำนวน ๑๘๙,๐๐๐ บาท ซึ่ง สม.ได้ขอคำปรึกษาในเรื่องขั้นตอนและรูปแบบการจัดทำแบบสอบถาม ฯ จากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

๒.๗.๓ อนุมัติให้ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจข้อกำหนดร่วมของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจำนวน ๓,๕๐๐ ชุด และแจกจ่ายให้กำลังพลของ นขต.สป.ตอบแบบสอบถาม ฯ ดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อกำหนดร่วมของ สป. ฯ จำนวน ๕ ข้อกำหนดร่วม (ตามผลคะแนนสูงสุด ๕ อันดับ) และ สม.จะได้นำเรียนขออนุมัติ ปล.กท.ประกาศเป็นข้อกำหนดร่วมของ สป.ในด้าน การปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลของ สป.ทราบและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

๒.๗.๔ การดำเนินการที่ผ่านมา ไม่ได้ดำเนินการต่อ เนื่องจากมีการปรับย้ายผู้รับผิดชอบในวงรอบ การปรับย้ายประจำหัวเวลาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## การดำเนินการตามแผน/โครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ผ่าน

นับตั้งแต่ พล.อ.นิพัทธ์ ทองเล็ก อดีตปลัดกระทรวงกลาโหม ได้มอบนโยบาย และวิสัยทัศน์ในการทำงาน ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ว่า “ คนสำราญ งานสำเร็จ ” ท่านได้อนุมัติให้มีแผนโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขในที่ทำงาน ดังนี้

### ๑. การดำเนินการตามแผนการดำเนินงานโครงการองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace)

๑.๑ อนุมัติแผนการดำเนินงานโครงการองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยให้กรมเสมียนตราเป็นหน่วยรับผิดชอบในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความเป็นมา คือ อดีต ปล.กท.ได้กรุณาอนุมัตินโยบาย เมื่อ ๒ ต.ค.๕๖ เพื่อให้ นขต.สป.ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลด้านต่างๆ เช่น การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เหมาะสม การเสริมสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาสวัสดิการด้านต่างๆอย่างมีคุณภาพ การเสริมสร้างความสมดุลระหว่างการดำรงชีวิตกับการทำงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ

สม.ได้ศึกษาแนวทางการดำเนินการเพื่อรับรองการปฏิบัติ โดยประสานกับ กพ.ท.ซึ่งเป็นส่วนราชการหนึ่งที่มีแนวคิดในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขเช่นเดียวกัน และได้เริ่มทดลองการดำเนินงานแล้ว โดยใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย (แบบสอบถาม) เพื่อสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน และได้ให้กลุ่มเป้าหมายเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานหรือจัดทำโครงการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของกำลังพลต่อไป (Happy Workplace) ของ สม. เพื่อรองรับต้นนโยบาย ปล.กท. ฯ โดยจะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ และได้กำหนดให้มีการประเมินผลโครงการ ฯ เพื่อศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ ก่อนขยายผลไปยังหน่วยงานในสังกัด สป.ต่อไป

๑.๒ การดำเนินการตามโครงการองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ของ สป. มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๑.๒.๑ ขั้นตอนการเตรียมการแบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนได้แก่

๑.๒.๑.๑ การฝึกอบรมกำลังพล (สังกัด สม. และ นขต.สป.) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยวิธีการบรรยายจากวิทยากรภายนอก

๑.๒.๑.๒ การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของกำลังพล และระดับความเป็นองค์กรแห่งความสุขของ สป. เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป็นมาตรการ แนวทาง และหลักเกณฑ์ในการดำเนินโครงการฯ

๑.๒.๒ ขั้นตอนการดำเนินการได้จัดการประชุมเพื่อกำหนดมาตรการ แนวทางและหลักเกณฑ์ในการดำเนินโครงการ ฯ เพื่อให้ นขต.สป. ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

๑.๒.๓ ขั้นตอนการประเมินผล แบ่งเป็น ๒ ขั้นตอน ได้แก่

๑.๒.๓.๑ การประเมินผลการดำเนินโครงการฯ

๑.๒.๓.๒ การวิเคราะห์ และสรุปผลการดำเนินโครงการ ฯ

๑.๓ ขั้นตอนการรายงานผล การพิจารณาทบทวน ปรับปรุง และพัฒนามาตรการ แนวทาง หลักเกณฑ์ในการดำเนินโครงการฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพ และประเมินผลเพิ่มขึ้น

๑.๔ จากขั้นตอนในข้อ ๓.๑.๒ ได้ปฏิบัติไปแล้ว ดังนี้

๑.๔.๑ ในการเตรียมการในขั้นตอนที่ ๑ อนุมัติให้มีการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความสุขในการทำงาน (Routine to Happiness – R๒H) เมื่อ ๑๔ พ.ค.๕๗ ผลการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการฯ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

๑.๔.๒ การบรรยายพิเศษ เรื่อง Happy Workplace องค์กรแห่งความสุข โดย น.พ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ผอ. สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สรุปได้ดังนี้

๑.๔.๒.๑ การพัฒนาองค์กรต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุข โดยต้องทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น รวมทั้งความสัมพันธ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ครอบครัว และสังคม เพื่อสร้างความสมดุลของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (ทำงานได้ ใช้ชีวิตได้ อยู่ในที่ทำงานได้ ) และเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติในการใช้ชีวิตและการทำงาน

๑.๔.๒.๒ องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) คือกระบวนการพัฒนานคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร โดยมุ่งเน้นการจัดการ “ ทรัพยากรบุคคล ” ภายในองค์กร คือ ผู้บริหาร (รับรู้ เข้าใจ สนับสนุน) หัวหน้างานขึ้นไป (รับรู้ เข้าใจ มีส่วนร่วม) ผู้ใต้บังคับบัญชา (รับรู้ เข้าใจ ปฏิบัติได้) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรที่ “คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ ชุมชนสมานฉันท์” โดยใช้แนวคิดความสุข ๘ ประการ (Happy ๘) คือ Happy body (สุขภาพดี) ,Happy Heart (น้ำใจงาม) Happy Relax (ผ่อนคลาย) , Happy

Brain (ไม่รู้) , Happy Soul (ทางสงบ, มีคุณธรรม) , Happy Money (ปลดหนี้ , ใช้เงินเป็น) , Happy Family (ครอบครัวดี) , Happy Society (สังคมดี)

๑.๔.๓ การเสวนากับนักสร้างสุขกับการบริหารจัดการองค์กรความรู้สู่ความสุขในการทำงาน โดย พล.ท.หญิง กมลพร สอนสมจิตร ผู้จัดการโครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตกำลังพลกองทัพไทย สรุปได้ดังนี้

๑.๔.๓.๑ ทพ.ได้ดำเนินโครงการ “ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตกำลังพลของกองทัพอากาศไทย ” โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้กำลังพล ครอบครัว และประชาชนมีสุขภาพดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข และได้ขยายผลไปยังเหล่าทัพด้วย

๑.๔.๓.๒ ในปี ๒๕๕๙ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต ฯ แต่ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การดำเนินโครงการ ฯ ไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควรและจากรายงานผลการตรวจสุขภาพประจำปี ๕๖ ของข้าราชการ สป. พบว่าข้าราชการป่วยเป็นโรค ร้อยละ ๓๘.๕ กลุ่มเสี่ยงที่จะเป็นโรค ร้อยละ ๓๔.๖ และ ปกติ ร้อยละ ๒๖.๙

๑.๕ การถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารจัดการความสุข โดย ผศ.ดร.ภูเบศร์ สมุทรจักร อาจารย์สถาบันวิจัยประชากรและสังคม ม.มหิดล

๑.๕.๑ Social Neuroscience เป็นศาสตร์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเชิงสังคม เช่น การพูดคุย การถ่ายทอด การปรับทัศนคติ เป็นต้น ประกอบด้วย ๓ ด้าน คือ จิตวิทยาประสาทวิทยา และ สังคมวิทยา

๑.๕.๒ Social Brain คือพฤติกรรมของสมองที่เกี่ยวข้องกับความคิด การตัดสินใจด้านการบังคับควบคุมพฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ทำให้คนที่มีความคิดและพฤติกรรมคล้ายๆ กันมาอยู่ด้วยกัน (Roaming) ในสังคมเดียวกัน ซึ่งถ้าสามารถปรับทัศนคติและทำทุกอย่างออกมาให้มีความสุข ก็จะสามารถทำให้คนที่อยู่ในสังคมนั้นๆ มีความสุขเหมือนกัน

๑.๕.๓ การบริหารความสุขในองค์กร : ให้ศึกษาความสุขพื้นฐานของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของMaslow ซึ่งเป็นความต้องการของมนุษย์ที่เรียงเป็นลำดับตามความสำคัญของความต้องการขั้นต่ำไปสู่ความต้องการขั้นสูง เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการระดับที่สูงขึ้นตามมา เช่น เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพ คือ อาหาร ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา คือ ความต้องการความปลอดภัย การได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นต้น

๑.๖ การแนะนำชุดเครื่องมือสร้างสุขแฮปปี้โนมิเตอร์ : Happinometer : Happiness Package และสรุปผลการสำรวจความสุขของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดย รศ.ดร.ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต รอง ผอ.สถาบันวิจัยประชากรและสังคม ม.มหิดล

(ตัวชี้วัดความสุข (Happinometer)) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความสุขในองค์กรสามารถนำผลที่ได้ไปพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคคล และใช้เป็นเครื่องมือในการสำรวจติดตาม ประเมินผลคุณภาพชีวิตและความสุขของบุคลากรในองค์กรได้ ประกอบด้วย ๙ มิติ ๔๖ ตัวชี้วัด ที่ผ่านมา สม.ผู้ที่รับผิดชอบได้ทำการสำรวจโดยใช้แบบสำรวจ (Happinometer)

๑.๗ สรุปผลการสำรวจความสุขของ สป. สรุปได้ว่า คะแนนความสุขของกลุ่มจากประชากรตัวอย่างซึ่งเป็นกำลังพลใน สป.ที่ปฏิบัติงานประมาณ ๔๐๐ คน ของ สป. จำแนกตามรายมิติความสุขดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๑ สรุปผลการสำรวจความสุขของกำลังพล สป.

Happy ๘ +	คะแนนความสุข	ความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยระดับความสุขของบุคคล
สุขภาพดี	๖๐.๘	คะแนนเฉลี่ย ๐.๐๐ - ๒๔.๙๙ : “ไม่มีความสุขเลย” ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไข อย่างเร่งด่วน
ผ่อนคลายดี	๕๑.๔	
น้ำใจดี	๖๕.๓	
จิตวิญญาณดี	๖๗.๔	
ครอบครัวดี	๖๘.๒	
สังคมดี	๕๔.๒	
ใฝ่รู้ดี	๕๗.๓	
สุขภาพเงินดี	๔๘.๗	
การทำงานดี	๖๐.๖	
คะแนนความสุขรวม	๕๙.๘	

จากผลการสำรวจความสุขของกลุ่มตัวอย่าง สป. ๔๐๐ คน ได้นำมาเป็นกิจกรรมการจัดการสร้างสุข สป. โดยการแบ่งกลุ่มเพื่อจัดทำโครงการสร้างสุข สป. จำนวน ๙ กลุ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาความสุข ๓ ด้าน ของ สป. ที่ประสบปัญหา คือ ด้านการเงิน ด้านการผ่อนคลาย และด้านสังคม

๑.๘ การจัดการสัมมนาโครงการและการดำเนินการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข เมื่อ ๑๘ ก.ย.๕๗

ขั้นตอนการดำเนินการ จัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การจัดทำโครงการและการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข” เมื่อ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๗, ๐๙๐๐ - ๑๖๐๐ ณ ห้องหลักเมือง ๒ (ชั้น ๓) ภายในศาลาว่าการกลาโหม เพื่อกำหนดมาตรการ แนวทางและหลักเกณฑ์ในการจัดทำโครงการและการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ สังกัดกรมเสมียนตรา จำนวน ๔๐ นาย แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ซึ่งผลการสัมมนา และบรรยากาศในการสัมมนากลุ่ม มีดังนี้

๑.๘.๑ ผลการสัมมนากลุ่มโครงการห้องสมุดแห่งความสุข (Happy Room) ตาม แผนก ค.

๑.๘.๒ ผลการสัมมนากลุ่มโครงการสบายใจคลายเครียด (Happy Relax) ตาม แผนก ง.

๑.๘.๓ ผลการสัมมนากลุ่มโครงการออมความสุขให้กำลังพลด้วยขยะรีไซเคิล ตามแผนก จ.

๑.๘.๔ ผลการสัมมนากลุ่มโครงการออมทรัพย์เพื่อความสุข ตามแผนก ฉ.

### สรุปผลการสัมมนาบรรยากาศภายในองค์กร ๔ กลุ่ม

#### ๑. ด้านสุขภาพเงินดี (Happy Money) มีวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

๑.๑ จัดทำโครงการออมทรัพย์เพื่อความสุขให้กับชาวกรมเสมียนตรา เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตและมีความสุขในการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงาน

๑.๒ จัดทำโครงการอาหารกลางวันเพื่อดูแลช่วยเหลือข้าราชการและลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

๑.๓ จัดทำโครงการเมาไม่ขับ มารับ-ส่ง ถึงบ้าน เพื่อหารายได้เสริมจากการทำงาน อีกทั้งเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุบนท้องถนนอีกทางหนึ่ง

๑.๔ จัดทำโครงการออมความสุขให้กำลังพลด้วยขยะรีไซเคิลเพื่อเป็นการสร้างรายได้เสริมให้กับกำลังพลและครอบครัว ทั้งยังเป็นการกำจัดขยะอย่างมีระบบและเป็นการปลูกฝังจิตสำนึก สร้างวินัยที่ดีในการทิ้งขยะ ทำให้สิ่งแวดล้อมในชุมชนดียิ่งขึ้น

#### ๒. ด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax) มีวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

๒.๑ จัดทำ Happy Room เพื่อเป็นการปลดปล่อยความเครียดจากการทำงาน โดยเมื่อข้าราชการมีแรงตึงเครียดที่ลดน้อยลงแล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการของกรมเสมียนตรา

๒.๒ จัดโครงการสร้างเสริมสุขภาพของกำลังพลภายในหน่วยงานโดยให้กำลังพลทุกคนออกกำลังกายทุกวันพุธ

๒.๓ จัดแข่งขันกีฬาภายในหน่วย

๒.๔ จัดทำห้องนวดแผนไทยให้กำลังพลมาใช้บริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นสวัสดิการ

ขั้นตอนการประเมินผล ได้ดำเนินการสำรวจความสุขของกำลังพลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามแบบสำรวจความสุขด้วยตนเอง (HAPPINOMETER) ความสุขส่วนตัวได้สรุปได้ว่า คะแนนความสุขของกลุ่มตัวอย่างประมาณ ๔๐๐ คน ประสบัญหาด้านสุขภาพเงินดี (Happy Money) และ ด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax) ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ฯ และสมควรนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรของหน่วยต่อไป ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรม มียอดผู้เข้าร่วมการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น ๑๐๐ นาย

#### ๓. มีบรรยากาศในการสัมมนา ดังนี้

๓.๑ ช่วงเช้า (๐๙๐๐ - ๑๒๐๐) จำนวน ๙๐ นาย ชาย ๔ นาย

๓.๒ ช่วงบ่าย (๑๓๐๐ - ๑๖๐๐) จำนวน ๗๙ นาย ชาย ๒๑ นาย

๓.๓ การเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรม จำนวน ๕๖ นาย ชาย ๔๔ นาย

ซึ่งทาง สม.เป็นผู้รับผิดชอบโครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ได้ตรวจสอบถึงสาเหตุการขาดแล้ว ซึ่งกำลังพลที่เข้าอบรม ได้อ้างว่า มีธุระส่วนตัวและงานราชการเร่งด่วน

#### ๒. โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ โครงการช่วยเหลือคู่สมรสหรือบุตรที่มีความต้องการพิเศษของกำลังพลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และสมาคมภริยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้ดำเนินโครงการช่วยเหลือคู่สมรสหรือบุตร ที่มีความต้องการพิเศษของกำลังพลในสังกัดสำนักงาน

ปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือคู่สมรสหรือบุตรของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีอาการเจ็บป่วย มีความผิดปกติบกพร่องทางร่างกายหรือจิตใจ ให้มีพัฒนาการและสามารถช่วยเหลือตนเองได้มากขึ้น รวมถึงอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ป่วย ตลอดจนเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระให้กับข้าราชการ ฯ และครอบครัว ปัจจุบันโครงการช่วยเหลือคู่สมรสและบุตรที่มีความต้องการพิเศษของกำลังพลในสังกัด สป. มีผู้เข้าร่วมโครงการ ฯ จำนวน ๕๔ ราย แบ่งเป็น

๒.๑.๑ คู่สมรสที่มีความต้องการพิเศษที่ช่วยเหลือตนเองได้ จำนวน ๒ ราย ให้การช่วยเหลือ รายละ ๑,๕๐๐ บาทต่อเดือน และช่วยเหลือตนเองไม่ได้ จำนวน ๓ ราย ให้การช่วยเหลือ รายละ ๒,๕๐๐ บาทต่อเดือน

๒.๑.๒ บุตรที่มีความต้องการพิเศษที่ช่วยเหลือตนเองได้จำนวน ๔๐ ราย ให้การช่วยเหลือ รายละ ๑,๕๐๐ บาทต่อเดือน และช่วยเหลือตนเองไม่ได้ จำนวน ๙ ราย ให้การช่วยเหลือ รายละ ๒,๕๐๐ บาทต่อเดือน

๒.๒ การจัดสวัสดิการอาหารราคาถูก ปล.กท. ได้กรุณาอนุมัติให้ดำเนินการจัดสวัสดิการอาหารราคาถูกให้กับข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ สป. ในพื้นที่ส่วนกลาง ๒ พื้นที่ ประกอบด้วย ร้านอาหารในศาลาว่าการกลาโหม และร้านอาหารในอาคาร สป.พื้นที่ถนนศรีสมาน ดังนี้

๒.๒.๑ ให้ใช้คูปอง ราคา ๑๐ บาท สำหรับเป็นส่วนลดเฉพาะค่าอาหารต่อครั้ง

๒.๒.๒ ดำเนินการสัปดาห์ละ ๓ วัน (จันทร์, พุธ, ศุกร์) ตั้งแต่เวลา ๑๑๓๐ - ๑๓๐๐ ใช้งบประมาณ จำนวน ๔๐,๕๖๐ บาท/สัปดาห์ (สี่หมื่นห้าร้อยหกสิบบาทถ้วน) รวมใช้งบประมาณไม่เกินปีละ ๒,๑๐๙,๑๒๐ บาท (สองล้านหนึ่งแสนเก้าพันหนึ่งร้อยยี่สิบบาทถ้วน)

## การประเมินคุณภาพชีวิตของกำลังพลที่ผ่านมา

๑. ปล.กท. ได้กรุณาอนุมัติ เมื่อ ๒๓ ม.ค.๕๘ ให้พัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล โดยพัฒนาศักยภาพและสวัสดิการกำลังพลให้มีความพร้อมในการดำเนินการตามความรับผิดชอบ มีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมถึงการจัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสม และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพลใน สป. โดยให้ถือเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ สม. ประเมินผลคุณภาพชีวิตของกำลังพล เพื่อให้ทราบสถานภาพ ในปัจจุบัน และกำหนดแนวทางในการยกระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพลทั้งในด้านสวัสดิการ และด้านสิทธิกำลังพล

๒. รายละเอียดในการประเมิน กำหนดให้มีการประเมินใน ๔ เรื่อง ดังนี้

๒.๑ การประเมินข้าราชการดีเด่น

๒.๒ การประเมินคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงานและโรงงาน (เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผล ตามผนวก ข และ ฉ)

๒.๓ การประเมินสภาพแวดล้อมที่พักอาศัย (เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลตามผนวก ก)

## การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในห้วงต่อไป

### ๑. การจัดการความรู้ในเรื่อง “การให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรแห่งความผาสุก”

สำนักงาน ก.พ.ร.มีหนังสือเรียน ปล.กท.ขอความอนุเคราะห์จัดการประชุมแลกเปลี่ยนผลการตอบแบบสำรวจการพัฒนางานองค์กรผ่านระบบออนไลน์ (Organization Development Survey) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ ระหว่าง ๒๘ - ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๗ โดย สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้ดำเนินการตอบแบบสำรวจการพัฒนางานองค์กรผ่านระบบออนไลน์ (Organization Development Survey) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ โดยข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและข้าราชการชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร จำนวน ๓,๘๖๕ คน จากจำนวนเต็ม ๕,๗๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗ ได้ตอบแบบสำรวจการพัฒนางานองค์กร ฯ ระหว่าง ๒๘ - ๒๒ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ซึ่งแบบสำรวจ ฯ แบ่งเป็น ๙ กลุ่มคำถาม (Cells) ประกอบด้วยคำถามจำนวน ๓๖ คำถาม ใน ๓ ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Organization Goal) ด้านการออกแบบรายงาน (Organization Design) และด้านการบริหารจัดการ (Organization management) และแบ่งการวัดเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (Organization) สำนักงาน ก.พ.ร.แจ้งว่า ผลสำรวจในภาพรวมตามกลุ่มคำถามในข้อ ๒.๑ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ส่วนใหญ่มีผลการสำรวจอยู่ในเกณฑ์ดี และสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหนึ่งในส่วนราชการ จำนวน ๕ กรม ๕ จังหวัดที่มีผลการตอบแบบสำรวจการพัฒนางานองค์กร ฯ อยู่ในระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มราชการระดับกรม ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กรมทางหลวง สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ สำนักงานปรมาณูและสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และกลุ่มส่วนราชการระดับจังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดลำพูน จังหวัดยะลา จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดลพบุรี รายละเอียดคำถามและผลการตอบแบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์กรตามเอกสารที่แนบ ๑ สำนักงาน ก.พ.ร.จึงขอศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการเผยแพร่ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป และขอความอนุเคราะห์สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างสถาบันนิติพัฒนบริหารศาสตร์และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.กับผู้แทนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

### ๒. การจัดทำแผนงานการพัฒนาบุคลากรของ สป.พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๑

๒.๑ ปล.กท.อนุมัติให้จัดทำแผนงานการพัฒนาบุคลากรของ สป.พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๑ เพื่อปฏิบัติตามแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้าง กท.พ.ศ.๒๕๕๐ ซึ่งกำหนดให้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ กท.และแผนพัฒนาบุคลากรของ สป.เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา กำลังพลให้มีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรของ สป.เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๒.๒ การจัดทำแผนงานการพัฒนาบุคลากรของ สป.พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๑ มุ่งเน้นการพัฒนา กำลังพล โดยยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามการบริหารราชการแนวใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้

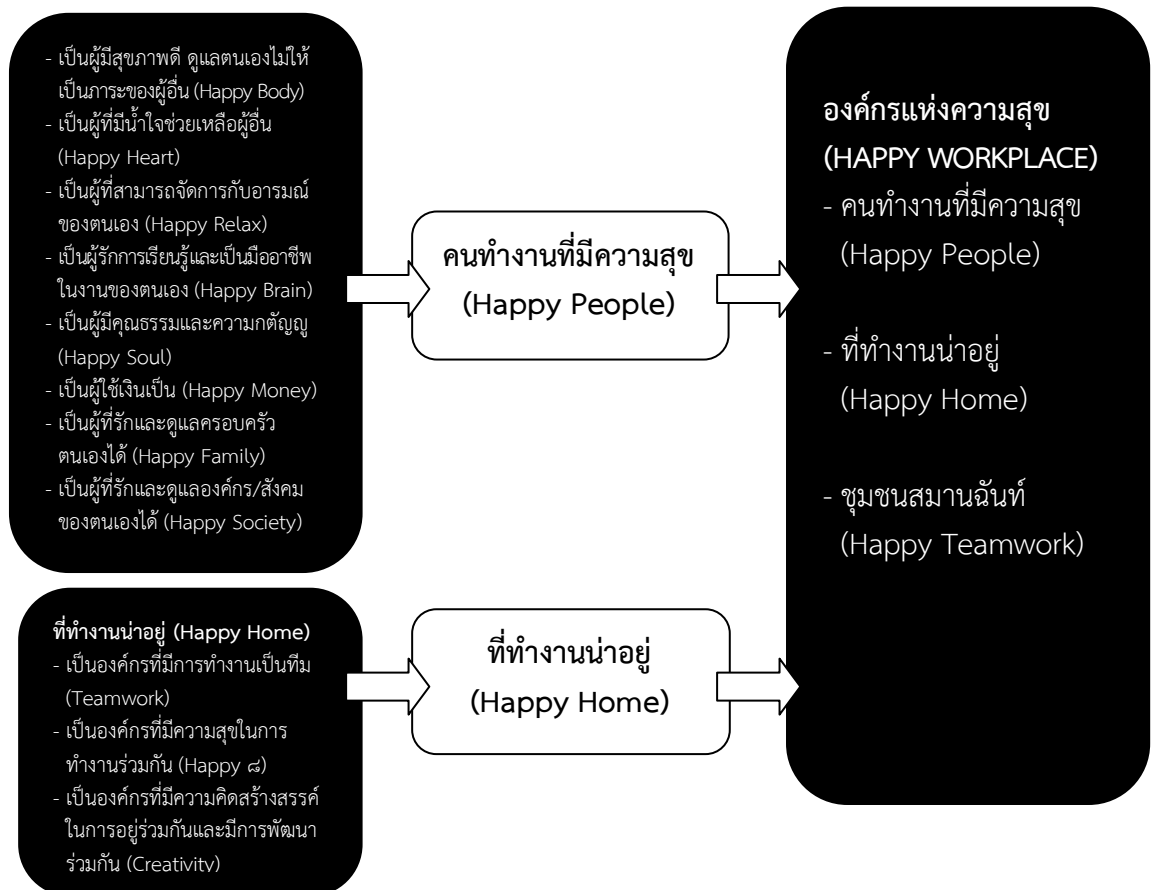


ความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาข้อเท็จจริงทุกมิติ อีกทั้งมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๒.๓ ปล.กท.ได้อนุมัติให้ดำเนินการเมื่อ ๔ ส.ค.๕๗ ขณะนี้อยู่ในระหว่างขั้นตอนการจัดทำแผน ฯ

## สภาพโดยทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมรวมทั้งสภาพทั่วไป ความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน

กำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้ปฏิบัติงานในที่ตั้งหน่วยของตน ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยมีผู้บังคับหน่วยปกครองบังคับบัญชาตามลำดับชั้น กำลังพลทุกคนได้รับการดูแลและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในที่ทำงานและบริเวณที่พักอาศัยภายในหน่วย ตามที่ สป.ได้มีการประชุมสัมมนาและถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” ตามที่ ปล.กท.ได้อนุมัติในห้วงปี ๕๗ มีการดำเนินการตามแนวคิด ๘ ประการ (Happy ๘) ดังนี้



### ๑. คนทำงานที่มีความสุข (Happy people)

นับเป็นแนวคิดหลักอันหนึ่งที่สำคัญ มีสภาพเป็นดังนี้

- ๑.๑ การเป็นผู้ที่มีความสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy Body)
- ๑.๒ การเป็นผู้ที่ไม่น้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart)
- ๑.๓ การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax)

- ๑.๔ การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง (Happy Brain)
- ๑.๕ การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul)
- ๑.๖ การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money)
- ๑.๗ การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family)
- ๑.๘ การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society)
- ๑.๙ ความสุขของตนเอง
- ๑.๑๐ ความสุขของครอบครัว
- ๑.๑๑ ความสุขขององค์กร/สังคม

การเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรแห่งความสุข คนทำงานต้องมีความสุข สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้ดำเนินการ โดยมีการดำเนินการทั้ง ๘ ประการ ตามแนวความคิดของสำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร (สสส.) อยู่แล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานของความต้องการให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนเพื่อให้กำลังพลได้มี ดังนี้

๑. ความสุขของตนเอง
๒. ความสุขของครอบครัว
๓. ความสุขขององค์กร/สังคม

ความสุขทั้ง ๘ ประการนั้น ได้ดำเนินการตามแผนการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และหน่วยขึ้นตรงของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๑. การเป็นผู้มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น “ความสุข” ประการนี้ได้มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

“การมีสุขภาพแข็งแรง” สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๑.๑ ได้ส่งเสริมให้กำลังพลทุกคนเล่นกีฬา โดยส่งเสริมให้กำลังพลทุกคนออกกำลังกายทุกวันโดยเฉพาะ กำหนดให้วันพุธเป็นวันเล่นกีฬา กำลังพลสามารถแต่งกายชุดวอร์มมาปฏิบัติงานได้

๑.๒ จัดให้มีสนามกีฬาภายในหน่วยและภายในบ้านพัก ห้องออกกำลังกาย (Fitness Room)

๑.๓ จัดให้มีการแข่งขันกีฬาภายในระหว่างหน่วยงานเป็นประจำทุกปีงบประมาณ

๑.๔ ให้สำนักงานแพทย์ เป็นหน่วยที่รับผิดชอบในการตรวจร่างกายประจำปี ของกำลังพล

๑.๕ ด้านสุขภาพจิต มีนโยบายให้สำนักงานอนุศาสนาจารย์ อบรมศีลธรรม มีการปฏิบัติธรรมทั้งในและนอกสถานที่มีโครงการเที่ยววัดท่องธรรมตามวงรอบ ๓ เดือน ทำบุญใส่บาตร ปฏิบัติธรรมตามโอกาสที่มีกิจกรรมปฏิบัติธรรมเพื่อถวายเป็นพระราชกุศล ในโอกาส เฉลิมพระชนมพรรษาและวาระที่สำคัญอื่นอีกด้วย จัดให้มีงานรื่นเริงในลักษณะ Happy Hours มีการแจกรางวัลและกิจกรรมอื่น ๆ นอกจากนี้ยัง

๒. การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart)

๒.๑ ได้มีกิจกรรมที่จัดขึ้น เช่น การบริจาคโลหิตในโอกาสตามโครงการเฉลิมพระเกียรติ ฯ, ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยแจกของขวัญแด่ด้านเศรษฐกิจของกำลังพลชั้นผู้น้อย

๒.๒ การช่วยเหลืองานมงคลและงานศพของเพื่อนกำลังพล  
ทั้งนี้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีระเบียบ สป.ในการช่วยเหลือเงินแก่กำลังพลอีก  
ด้วย

๓. การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax)

กำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม งานที่ปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นงานที่  
“เป็นงานประจำ” (Routine) แต่ในบางครั้งก็ต้องปฏิบัติงานที่เร่งด่วนตามนโยบายและคำสั่งของ  
ผู้บังคับบัญชาต้องให้เสร็จทันเวลา จึงต้องมีความเครียดในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาจึงได้มีสิ่งที่จะช่วยให้  
กำลังพลผ่อนคลาย เช่น มุมกาแฟ มุมอ่านหนังสือ สถานที่สูบบุหรี่ และยังมีระบบโทรทัศน์ และ  
อินเทอร์เน็ตให้กำลังพลโดยผ่อนคลายอีกด้วย

๔. การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง (Happy Brain)

กำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เมื่อได้รับการบรรจุให้เข้าปฏิบัติงาน  
ต้องทราบ ชกท.(ความชำนาญการทางทหาร) หรือตำแหน่งที่มีคำอธิบายลักษณะงาน (Job  
Description) ทุกคนจะเรียนรู้ในตำแหน่งหน้าที่ในงานที่ตนเองทำ มีการทดลองฝึกงานมีการ  
ประเมินผลของการทำงานในแต่ละตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชาตามวาระ และจะมีการปรึกษาปรับย้าย  
ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสม

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาที่ผ่านมา ยังมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพล  
ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
กับภารกิจของหน่วยภายในประเทศและต่างประเทศ โดยการตั้งทุนการศึกษาของ สป.และแสวงหา  
ทุนการศึกษาจากมิตรประเทศ ให้ สนผ.ภท.รับผิดชอบทุนการศึกษาต่างประเทศ และ สม.รับผิดชอบ  
ทุนการศึกษาในประเทศ เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ใช้งบประมาณ จำนวน  
๕๐๐,๐๐๐.- บาท (ห้าแสนบาทถ้วน) เพื่อมอบเป็นทุนการศึกษาในประเทศในแต่ละปี

ได้มีการประชุมและพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้เป็นกรอบใน  
การพิจารณาการจัดสรรทุนการศึกษา ฯ ซึ่งปลัดกระทรวงกลาโหมได้กรุณาอนุมัติหลักเกณฑ์ล่าสุดเพื่อ  
ใช้ในการพิจารณาการจัดสรรทุนการศึกษาให้มีความเหมาะสม รอบคอบ มีเหตุผล รัดกุม โปร่งใส และ  
มีความยุติธรรม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี

ในการจัดสรรทุนการศึกษา ฯ ที่ผ่านมา จะพบปัญหาและอุปสรรคบางประการ อาทิเช่น  
จำนวนงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีมีจำนวนไม่แน่นอน ทำให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการขอรับทุน ฯ  
จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์การพิจารณา การดำเนินงานในเรื่องงบประมาณที่เหลือจากการ  
จัดการเป็นทุนการศึกษาต่อเนื่อง และพิจารณาให้กับผู้ขอรับทุนใหม่ ของแต่ละปี มีห้วง  
ระยะเวลาในการดำเนินการสั้นเนื่องจากใกล้สิ้นปีงบประมาณ

๕. การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Happy Soul)

กำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ส่วนใหญ่เป็นทหารต้องปฏิบัติตาม  
ค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการของนายกรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ประธานคณะ  
รักษาความสงบเรียบร้อย ในเรื่องกตัญญูต่อ พ่อแม่ ผู้ปกครอง อาจารย์ และต้องปฏิบัติตามระเบียบ  
กระทรวงกลาโหมว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ.๒๕๕๑ โดยข้าราชการกระทรวงกลาโหม จักต้อง  
ยึดถือและปฏิบัติตามค่านิยมของมาตรฐานจริยธรรม ๑๔ ประการ ในข้อ ๕.๙ การยึดมั่นในคุณธรรม

และจริยธรรม ซึ่งผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน เผยแพร่ และปลูกฝังให้ข้าราชการที่ตนปกครองอยู่รับทราบและยึดถือปฏิบัติตามค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมอย่างเคร่งครัด

#### ๖. การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money)

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ตามนโยบายของคสช. ที่ขอให้ทุกคนรู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่ายจำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี ในเรื่องเงิน นับเป็นค่านิยมที่ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลทุกคนปฏิบัติตาม เมื่อกำลังพลผู้ใดมีความจำเป็น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมก็ยังมิเงินให้กู้ยืมในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ สป. ระบบเงินกู้จากธนาคารอื่น ๆ ที่ให้เงินกู้เป็นสวัสดิการของข้าราชการ แต่ก็มีกำลังพลจำนวนมากที่ยังต้องกู้ยืมเป็นหนี้สิน ส่วนใหญ่จะนำไปใช้ในการกิจของตนและครอบครัวที่จำเป็น เช่น กู้ไปซื้อบ้านที่อยู่อาศัย ซื้อรถ หรือในเหตุผลที่จำเป็นอื่น ๆ โดยยื่นเรื่องของกู้ตามสายบังคับบัญชา นับเป็นปัญหาหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของชีวิตกำลังพลลดลง

#### ๗. การเป็นผู้ที่รัก และดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family)

การประกอบอาชีพรับราชการ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม นายทหารประทวน ลูกจ้าง ส่วนใหญ่มีเวลากับครอบครัวเป็นจำนวนมาก มีเวลาทำกิจกรรมกับครอบครัว เช่น ออกกำลังกาย ทำบุญ ซื่อของตามฐานะแต่ละครอบครัว ซึ่งโดยรวมแล้ว กำลังพลมีความสุขกับครอบครัวอยู่ในระดับปานกลาง

#### ๘. การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กรและสังคมของตนเองได้ (Happy Society)

สังคมของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหลายแบบ มีทั้งรูปแบบสังคมในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด นอกจากกำลังพลจะมีสังคมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นอยู่กับที่พักอาศัย ที่เป็นอาคารชุด เรือนแถว ความสัมพันธ์ของเพื่อนบ้านหรือในที่ทำงาน ภายในสังคม ชุมชน อยู่ในระเบียบของการพักอาศัยตามที่แต่ละคนต้องปฏิบัติ มีการจ่ายค่าบำรุงรักษาตามระเบียบฯ ซึ่งจะนำไปใช้ในกิจกรรมของบ้านพักและสังคม เช่น ค่าทำความสะอาดส่วนกลาง ค่าจ้างยาม รปภ. ในแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จากการสังเกตการณ์ทุกชุมชนมีผู้ดูแลที่กักกำลังพลสามารถช่วยเหลือได้ ทำให้สังคมของกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมโดยทั่วไปอยู่ในระดับความสุขปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยทางสังคมที่ยังมีอิทธิพล เช่น การเมืองที่ไม่แน่นอน การชุมนุมทางการเมือง ความขัดแย้ง การขาดความสามัคคี ความรุนแรงในสังคม เป็นต้น

#### ๒. การพัฒนาองค์กรให้เป็น “ที่ทำงานน่าอยู่” (Happy Home)

๒.๑ การเป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม (Team Work)

๒.๒ เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน (Happy ๘)

๒.๓ เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน

(Creativity)

## สรุปสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและ สภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

จากสภาพทั่วไปที่ผู้วิจัยได้นำเรียนข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ที่จะต้องปกครองบังคับบัญชาและดูแลคุณภาพชีวิตของกำลังพลทุกชั้นยศ จำนวน ๖,๙๙๕ คน นโยบายและแนวทางที่จะให้กำลังพลมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตมีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมอบนโยบายแผน และสั่งการเป็นแผนพัฒนาบุคลากรตามวาระ โดยในแต่ละสมัยของผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหมที่มาจากการเมือง และข้าราชการประจำ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จะมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละปีงบประมาณและปัจจัยแวดล้อมจากภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อกำลังพลในกระทรวงกลาโหม การอนุมัติให้หน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนงานใดแผนงานหนึ่ง การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร นอกจากต้องดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน เช่น สำรองกลุ่มเป้าหมาย สอบถามความพึงพอใจ และดำเนินโครงการต่อจากนั้นก็จะต้องมีการประเมินผลโครงการฯ เพื่อการศึกษา รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานก่อนขยายผลไปยังหน่วยงานในสังกัดต่อไป ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนเป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทั้งสิ้น แต่ถ้าให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลให้เป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืนแล้วควรจะต้องให้หลักการและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการสังเกตการณ์ วิจัย สัมภาษณ์ ทำให้ทราบว่าสภาพโดยทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีดังนี้

๑. จากการจัดหน่วยงานและความรับผิดชอบ ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีภาระและหน้าที่ ลักษณะงานที่กำลังพลปฏิบัติมีหลายลักษณะ เช่น งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและกิจการอวกาศเพื่อความมั่นคง , งานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ , งานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร,งานสรรพกำลังกลาโหม ,งานส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงกับมิตรประเทศ และงานที่สำคัญคือ งานเกี่ยวกับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ซึ่งในแต่ละคนก็จะมีการจัดให้มีการบังคับบัญชาเป็นกรม สำนัก กอง และแผนกตามลำดับ และมีผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดย ได้รับการแบ่งมอบภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันไปตามสายการบังคับบัญชาและชั้นยศ

๒. ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลใน สป.ตามแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. ที่ผ่านมาได้กำหนดแนวทาง องค์ประกอบ ผู้รับผิดชอบ ขั้นตอน โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ ประเด็นในการพัฒนา เป็นประสงค์ กลยุทธ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้กำหนดมิติที่ชัดเจนในการให้หน่วยรองนำไปจัดทำกิจกรรม/ โครงการ/งาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และผู้รับผิดชอบ

๓. หากในข้อ ๒ และ ๓ ข้างต้น ต่อประเด็นมิติในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งแต่ละหน่วยงานยังคงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดูแล และให้กำลังพลต้องมีความสุข ทั้งในทำงาน และครอบครัวของกำลังพล ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาต้องจัดให้มีการจัดการความรู้ (KM) ในเรื่อง

ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตซึ่งบางหน่วยงานได้มีการดำเนินงานตามแผน/โครงการที่จะให้กำลังพลมีความสุข มีการนำเครื่องมือ ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายสุดท้าย คือ การสร้างความสุขในที่ทำงาน ที่บ้านและชุมชน

๔. สถานภาพของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้ทำการวิจัยโดยใช้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม เป็นประชากร ทราบว่า

๔.๑ พิจารณาตามลักษณะปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีเกณฑ์ที่ไม่เท่ากัน

๔.๒ ถ้าพิจารณาตามลักษณะปัจจัยขององค์ประกอบย่อยที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ของกำลังพลภายในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีทั้งอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและบางองค์ประกอบปานกลางที่ควรดำเนินการแก้ไข

๕. การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในห้วงเวลาที่ผ่านมา

๕.๑ การประเมินตามแผนการพัฒนากุศลกรของ สป. ที่ผ่านมาไม่ชัดเจนและไม่มี การสรุปปัญหาการดำเนินการตามแผนในห้วงที่ผ่านมา

๕.๒ กำลังพลยังสับสนในเรื่องค่านิยมขององค์การ (Core Value)

๕.๓ การดำเนินการตามแนวพระราชดำริตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังไม่ เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

๕.๔ การจัดหน่วยให้รับผิดชอบในการดำเนินการตามมติการพัฒนากุศลกรชีวิต ยังไม่เป็นเอกภาพและครบถ้วนในแต่ละประเด็นของการทำให้กำลังพลมีความสุขทั้งในที่ทำงานและ ที่บ้านชุมชนที่เป็นอาศัยอยู่ ตลอดจนบางหน่วยไม่มีนวัตกรรม หรือไม่มีมาตรฐานเดียวกัน

ตามแนวคิด ๘ ประการ ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาวะ (สสส.) มีผนวกการสำรวจความสุขจากกลุ่มประชากรตัวอย่าง ซึ่งเป็นกำลังพลใน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามผลที่ได้เสนอแล้ว

๖. สรุปสภาพทั่วไปของการปฏิบัติในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้ง สภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน

การพัฒนากุศลกรชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็น ภารกิจสำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกคนในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้ห้วงเวลาที่ผ่านมา ผู้บังคับบัญชาสูงสุดได้มอบนโยบายและแผนในการพัฒนากุศลกรตามห้วงระยะเวลาของแผน ๔ ปี แผนพัฒนากุศลกรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมห้วงปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ ที่ผ่านมา ได้ ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นการพัฒนา (ประเด็นยุทธศาสตร์) ทั้ง ๓ มิติ โดยมีมิติที่ สำคัญคือ มิติที่ ๓ การพัฒนากุศลกรชีวิต แผนฯ ดังกล่าวได้มุ่งเน้นโดยยึดหลักธรรมณะและพัฒนา ชาติความสามารถเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้และคุณธรรม สามารถปฏิบัติงานตามแผนการ บริหารงานแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในกระบวนการทำแผนได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน ขณะนั้นมาพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญ อีกทั้งยังได้ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและ ปรับปรุงจากตัวแทนของทุกส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในวาระ ๔ ปีที่ผ่านมา มีการสรุปผลการดำเนินการและจะเริ่ม

จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๕๘ - พ.ศ. ๒๕๖๑ ต่อไป ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเกือบ ๗,๐๐๐ คน ซึ่งกระจายอยู่ในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดกว่า ๔,๖๐๐ ครอบครัว กำลังพลทุกคนต้องปฏิบัติตามเวลาราชการ ตามแผนก กอง สำนัก หรือหน่วยในพื้นที่ใด พื้นที่หนึ่ง จะอยู่ในการดูแลของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยจะดูแลความเป็นอยู่ให้มีสภาพทั่วไปที่ดี โดยจัดกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน เช่น กิจกรรม ๕ ส. เป็นต้น และเมื่อเลิกงาน ก็ยังคงอยู่ในหลักการของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งจากการสำรวจที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยความสุข ๕๙.๘ ซึ่งอยู่ในห้วง ๕๐ - ๗๔.๙๙ คือกำลังพลมีความสุขในระดับที่ผู้บริหารต้องให้มีความสุขยิ่งขึ้นและแก้ไขปัญหาค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ให้สูงขึ้นอีก ๓ ด้านที่สำคัญคือ ด้านการเงิน ด้านการผ่อนคลาย และด้านสังคม อย่างเร่งด่วน

## ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๑. ปัญหาจากสถานภาพกำลังพลและที่อยู่อาศัย สบ. มีภารกิจที่ต้องรองรับภารกิจด้านความมั่นคงโดยต้องรับนโยบายจาก รมว.กท.และสั่งให้สู่การปฏิบัติในพื้นที่ ทำให้ปัจจุบันสถานภาพกำลังพลของ สบ. ที่มีจำนวนมาก สถานที่ปฏิบัติงานแยกกันอยู่ในหลายพื้นที่ จะทำให้เกิดปัญหาในหลายด้าน เช่น การบังคับบัญชาที่ห่างไกล การสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง ซึ่งเป็นปัญหาทางกายภาพ

๒. แผนการพัฒนาบุคลากรของ สบ. พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๗ นั้น ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล เช่น

๒.๑ ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องเดิมที่ยังเป็นปัญหาอยู่ ด้านเฉพาะด้านบุคลากร เช่น

๒.๑.๑ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานบางส่วน ยังไม่มีความรู้ได้อย่างแก่งานตามความรับผิดชอบ

๒.๑.๒ การปรับเปลี่ยนทัศนคติและบทบาทของบุคลากรบางส่วนยังล่าช้า ทำให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตขาดประสิทธิภาพ

๒.๑.๓ ยังไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

๒.๑.๔ ขาดแรงจูงใจในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันในการปฏิบัติราชการ

๒.๑.๕ ขาดสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรเร่งรัดการพัฒนาตัวเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังน้อยเกินไป

๒.๒ การให้ นขต.สบ. นำแผนพัฒนาบุคลากร พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ ไปปฏิบัติ มีบางหน่วยที่นำไปทำเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเอง และบางหน่วยงานไม่มีแผนที่รองรับ โดยเฉพาะประเด็นพัฒนามิติต่างๆในการพัฒนา จึงขาดการวิเคราะห์และการนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติในหลายประเด็น เช่น การดำเนินการของหน่วยที่จะให้บรรลุ

เป้าประสงค์ ต้องไปทำกิจกรรม/โครงการของหน่วย กำหนดตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย การดำเนินการ ตามแผนงานนโยบาย ปักจ้ยความสำเร็จ และการกำหนดผู้รับผิดชอบ

๒.๓ ผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ ไม่มีการสรุปผลและรายงาน

๒.๔ การดำเนินการตามแผนโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของ สป.

๒.๔.๑ ในที่ทำงาน และชุมชนพักอาศัย ความเป็นอยู่ในสถานที่ทำงาน เช่น ๕ส. , ห้องออกกำลังกาย, ห้องอาหารสวัสดิการ ฯลฯ และในชุมชนที่เป็นที่พักอาศัย เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เด็กเล็ก สยามเด็กเล่น ห้องออกกำลังกาย (Fitness Room)

๒.๔.๒ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตอื่นๆ เช่น โครงการศูนย์อาหารกลางวัน โครงการขายของราคาถูก (ธงฟ้า) เป็นโครงการที่เป็นไปตามนโยบายเฉพาะท่านของปลัดกระทรวง กลาโหมในแต่ละปี

๒.๔.๓ การช่วยเหลืออื่นๆตามระเบียบของ สป. เกี่ยวกับภัยธรรมชาติ บาดเจ็บ หรือเสียชีวิต หรือ ผู้ที่มีความต้องการพิเศษ ยังไม่เพียงพอในแต่ละกรณีที่เกิดเหตุ หรือในแต่ละรายที่ได้รับ

๒.๔.๔ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของโครงการ ขาดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ ความสนใจของผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในแต่ละสมัย

๓. การดำเนินการในพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้เป็นองค์กรแห่ง ความสุขอย่างยั่งยืน ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา การมอบความรับผิดชอบ การประสานงาน เครือข่ายไม่เป็นรูปธรรม

๔. กำลังพลใน สป.ที่ประสบปัญหาตามแนวคิด ๘ ประการ ของ สสส.ยังไม่ได้รับการ ตอบสนองและช่วยเหลือ ทั้งในระดับนโยบายและไม่มีแนวทางในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

๕. ขาดการทำนวัตกรรมใหม่ ๆ และการทำข้อมูลพื้นฐานของกำลังพล ในการทำให้ ผู้บังคับบัญชานำไปแก้ปัญหาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนของกำลังพล

## สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

### ๑. ปัญหาในเชิงนโยบาย

แผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๗ ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้กำลังพลเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

### ๒. ปัญหาในระดับผู้ปฏิบัติ

ผลการประเมินตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขของกำลังพลใน สป. ในห้วงเวลาที่ผ่านมา บางแนวคิดใน ๘ แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีความสุขยิ่งขึ้นและเป็นไปอย่างยั่งยืน ทำให้ผู้บังคับบัญชา และกำลังพลต้องหาแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับการมีความสุขเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนตาม แนวคิด และหลักการของการเป็นองค์กรแห่งความสุข



## บทที่ ๔

### แนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีผลอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ทั่วไป ของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม ทำให้ทราบปัญหาที่มีผลกระทบ คือ

#### ๑. ปัญหาในเชิงนโยบาย

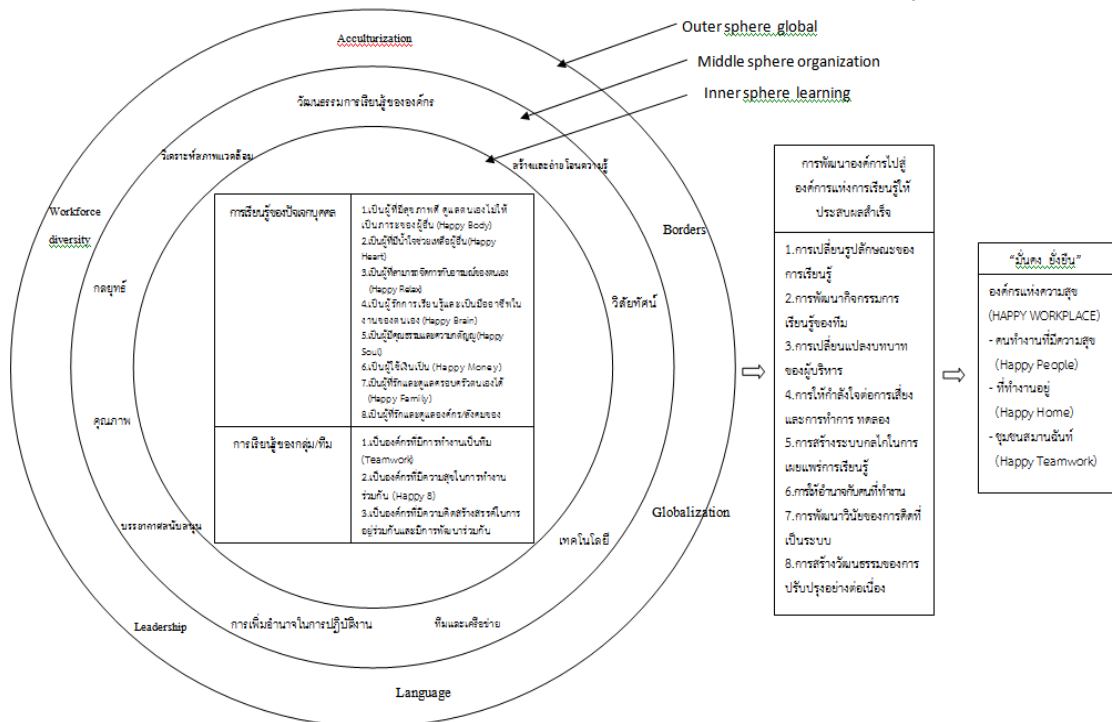
แผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๗ ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้กำลังพลเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

#### ๒. ปัญหาในระดับผู้ปฏิบัติ

ผลการประเมินตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขของกำลังพลใน สป. ในห้วงเวลาที่ผ่านมา บางแนวคิดใน ๘ แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีความสุขยิ่งขึ้นและเป็นไปอย่างยั่งยืน ทำให้ผู้บังคับบัญชา และกำลังพลต้องหาแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับความสุขเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนตามแนวคิด และหลักการของการเป็นองค์กรแห่งความสุข

### กรอบแนวความคิดในการวิเคราะห์

แผนภาพที่ ๔ - ๑ แนวความคิดในการวิเคราะห์



การวิเคราะห์จะได้นำตัวแบบแนวคิดของ Marquardt & Reynolds ซึ่งแสดงให้เห็นสิ่งซ้อนกันอยู่ ๓ ชั้น ที่จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อันจะนำไปสู่ความสุข โดยจะนำปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปวิเคราะห์เพื่อการเป็นองค์การแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

๑. วิเคราะห์แผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๗ ที่ผ่านมา

จากที่ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาในเชิงนโยบายว่า “แผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๗ ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้กำลังพลเป็นองค์การแห่งความสุขอย่างยั่งยืน”

๑.๑ การปฏิบัติแผนของหน่วยขึ้นตรงของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ผ่านมาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ผ่านมาเป็น มิติหนึ่ง ซึ่งเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๗ คือ

๑.๑.๑ เป้าประสงค์ที่ ๑ ส่งเสริมให้กำลังพลมีชีวิตที่ดีขึ้น โดยดำเนินการตามแนวทางพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง” ตารางที่ ๑ กลยุทธ์ที่ ๑ การให้ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทาง “เศรษฐกิจพอเพียง”

กิจกรรม/ โครงการ/งาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ดำเนินการตาม แผนงาน/นโยบาย	ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ	ผู้รับ ผิดชอบ
แผนงานการให้ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละของกำลังพลที่ได้รับการให้ความรู้	ร้อยละ ๔๐ ภายในปี ๕๕ ร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๕๗	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ มุ่งเน้นแนวคิดให้ “คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา” ควบคู่กับการใช้แนวทาง “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัว	- การดึงความสนใจของกำลังพล - วิธีการในการให้เกิดการมีส่วนร่วมของกำลังพล - มีระบบประกันคุณภาพ ฯ และติดตามประเมินผล - งบประมาณ	นชต. สป.สม.

## ๑.๑.๒ เป้าประสงค์ที่ ๒ พัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล

กิจกรรม/ โครงการ/งาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ดำเนินการตามแผนงาน/ นโยบาย	ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ	ผู้รับ ผิดชอบ
แผนงานการ พัฒนาสวัสดิการ ของกำลังพล สป.	ร้อยละ ความ พอใจของ กำลังพล	ปี ๕๔-๕๕ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐ ปี ๕๖-๕๗ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	นโยบาย ปล.กท. ให้ ผบ.ชา ทุกระดับชั้น จะต้องปกครองบังคับ บัญชา และบริหารจัดการ กำลังพล ด้วยความ ยุติธรรม มีคุณธรรมดูแล สิทธิกำลังพลรวมทั้ง สวัสดิการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ระดับชั้น รวมทั้ง ครอบครัว โดยเฉพาะ ข้าราชการชั้นผู้น้อยให้มี ขวัญกำลังใจและคุณภาพ ชีวิตดีขึ้น	- การสอบถาม ความต้องการที่ แท้จริงของกำลังพล - ครอบคลุมด้าน ต่างๆ อาทิ เช่น กา ปรับปรุงที่พักอาศัย, การฝึกอบรมอาชีพ เสริมรวมทั้งส่งเสริม รวมทั้งส่งเสริมใน เรื่องของการผลิต และการตลาด, การ เข้าถึงแหล่งเงินทุน , การส่งเสริมสุขภาพ เป็นต้น	คณะกรรมการ สวัสดิการ ภายใน สป. , สม.นขต.สป.

๑.๒ แผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ มีขั้นตอนการจัดทำเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๒.๑ คณะทำงานได้ประชุม เพื่อศึกษาถึงประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนากำลังพลของ สป. ด้วยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) เช่น นโยบายด้านกำลังพล แนวความคิดการพัฒนาบุคลากรของ กท. และสป. ระบบการพัฒนากำลังพลต่อบทบาทและหน้าที่ของ สป. แล้วพิจารณาและดำเนินการจัดทำร่างแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ , พันธกิจ, ประเด็นการพัฒนา (ประเด็นยุทธศาสตร์), เป้าประสงค์, กลยุทธ์, โครงการ/แผนงาน/ กิจกรรม และ มาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

๑.๒.๒ จัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. เพื่อรับทราบปัญหาและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วย และให้ผู้เข้าร่วม สัมมนาได้ร่วมพิจารณาร่างแผนที่คณะทำงานได้จัดทำไว้ รวมทั้งเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์มากที่สุด โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศ ร.ต. - พ.อ. (พิเศษ) จำนวน ๑๐๐ นาย

๑.๒.๓ คณะกรรมการ ประกอบด้วย รอง ปล.กท. (สายงานด้านกำลังพล) เป็น ประธานผู้แทนจาก นขต.สป. ร่วมเป็นกรรมการ โดยมี ผอ.สนผพ.สม. เป็นกรรมการและเลขานุการ ได้ ประชุมเพื่อพิจารณาร่างแผนที่คณะทำงานได้เสนอ รวมทั้งปรับปรุงและเพิ่มเติมเพื่อให้แผนการพัฒนา บุคลากรของ สป. มีความถูกต้องและครบถ้วนในทุกประเด็น

๑.๓ จากการศึกษาที่ สป. ได้ทำการประเมินตามแนวคิดขององค์การแห่งความสุข (Happy ๘)

ด้วยการใช้แบบสอบถามของ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้เครื่องมือสร้างสุข Happinometer ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่เป็นมาตรฐานในการสำรวจ ติดตาม ประเมินผล คุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สรุปรูปของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ประมาณ ๔๐๐ คน

### ผลที่ได้จำแนกตามรายมิติของความสุข ดังนี้

๑. ผลการประเมินตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม บางแนวคิดที่ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลางที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีความสุขยิ่งขึ้นไปและยั่งยืน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลมีแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับการมีความสุขอย่างยั่งยืนตามแนวคิดและหลักการของการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ซึ่งผลที่ได้ตามความหมายของคะแนนเฉลี่ย ความสุขของบุคคล ทำให้ทราบว่า กำลังพลใน สป. กำลังประสบปัญหา คือ

อันดับที่ ๑ ด้านการเงิน	ค่าเฉลี่ย ๔๘.๗
อันดับที่ ๒ ด้านการผ่อนคลาย	ค่าเฉลี่ย ๕๑.๔
อันดับที่ ๓ ด้านสังคม	ค่าเฉลี่ย ๕๔.๒

### ๒. การวิเคราะห์

การศึกษาวិเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรใน สป. เพื่อให้มีสภาพชีวิตที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน และให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

๒.๑ จากสภาพทั่วไป ผู้วิจัยพบว่าแผนการพัฒนากุศลกรของ สป. ที่มีห้วงระยะเวลา ยาวนานเกินไป สภาพแวดล้อมของประเทศและรอบด้านเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีกลยุทธ์ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในการดำเนินการที่ไม่ชัดเจน ทำให้ส่งผลถึงความไม่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติของหน่วยขึ้นตรงของ สป. ซึ่งทราบได้จากการประชุมสรุปผลเมื่อ ๒๐ ส.ค.๒๕๕๗ , ๑๓๓๐ ณ ห้องหลักเมือง ๒ (ชั้น ๓) ภายในศาลาว่าการกระทรวงกลาโหม ในระเบียบวาระเพื่อพิจารณาที่ผู้แทนหน่วยรับผิดชอบดำเนินการตามสถานกลยุทธ์ที่กำหนดในแผนการพัฒนากุศลกรของ สป. พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๗ ซึ่งแจ้งผลการปฏิบัติให้คณะทำงานทราบและพิจารณา ปรากฏว่า ผลการปฏิบัติตามแผนได้มีการประชุมและนำเสนอ ซึ่งให้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ มีผู้รายงานเข้าเพียง ๑ หน่วย คือ กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ซึ่งให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชาและกำลังพลในการดำเนินการตามแผนงาน/นโยบาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จและผู้รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข (Happy ๘) ในระดับที่ปานกลางถึงต่ำอยู่ในระดับที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจ

๒.๒ การวิเคราะห์จากเอกสารข้อมูลทุติยภูมิ เกี่ยวกับผลการวิจัยที่ได้วิจัยไว้แล้ว ได้ประเมินผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สน.พ.ท. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่หลัก หน่วยงานของ สป. อยู่ในระดับปานกลาง และหน่วยอื่นน่าจะมีผลการประเมินที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพราะมีการจัดโครงสร้าง จำนวนกำลังพล และปฏิบัติงานและพักอาศัยอยู่ในสถานที่คล้ายคลึงกัน

๒.๓ วิเคราะห์ตามปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรสู่การเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข ถึงแม้ว่า สป. เป็นองค์กรที่มีจำนวนกำลังพลจำนวนมาก การจะเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนโดย

ผู้วิจัยจะใช้หลักการของ Marquardt & Raynalds (๑๙๙๔) มาวิเคราะห์ โดยอาศัย “ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะปัจจัยที่โดดเด่น” ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้สัมภาษณ์มีความพอใจมากกับด้านโครงสร้างของหน่วยและการสนับสนุนบังคับบัญชาที่จะสามารถจัดให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าและทราบถึงการเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้บังคับบัญชาได้สร้างบรรยากาศและมีกิจกรรมให้กำลังพลภายในหน่วยมีความสุข เช่น การแข่งขันกีฬา การฟังธรรม การรื่นเริง ฯลฯ

๒.๔ จากการสอบถามและสัมภาษณ์ มีผู้ได้วิจัยในประเด็นสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีศักยภาพการเป็นองค์กรของการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ตามที่มีผู้วิจัย (พ.อ. วิทวัส สุขยางค์ ได้วิจัยในเรื่องการประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้กำลังพลของสำนักงานนโยบายและแผนเป็นประชากรในการวิจัย ) ซึ่งมีศักยภาพบางลักษณะการเป็นองค์กรของการเรียนรู้บางประการที่ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น การใช้เทคโนโลยี , และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นต้น

๒.๕ กำลังพลใน สป.ประสบปัญหาและไม่สามารถแก้ไขปัญหาของตัวเองได้ ซึ่งสาเหตุมาจาก

๒.๕.๑ ปัญหาในระดับนโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องกับแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลมีแนวทางการปฏิบัติที่ไม่เด่นชัด ไม่ได้เน้นในแผนให้เป็นการเรียนรู้อีกนัก โดยเฉพาะในแต่ละประเด็นแนวความคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข ยังไม่มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้กับกำลังพลทราบและปฏิบัติอย่างถ่องแท้

๒.๕.๒ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรใน สป. ที่ผ่านมา ในระดับปฏิบัติ ประเด็นที่กำลังพลประสบอยู่ที่สำคัญ เช่น ปัญหาการเงิน ปัญหาจากความเครียด ปัญหาจากสังคม ชี้ให้เห็นในความสำเร็จในแต่ละระดับที่กำลังพลต้องให้ความสนใจ แก้ไขอย่างจริงจัง หรือ ต้องสนับสนุนให้มีความสุขยิ่งขึ้นไป เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน การปฏิบัติตามแนวทางมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีแนวทางที่เด่นชัด คือ การส่งเสริมให้กำลังพลมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นโดยดำเนินการตามแนวทางพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง” และการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/งาน ในการส่งเสริมการจัดสวัสดิการข้าราชการ ซึ่งผลการดำเนินการยังไม่มีเป็นรูปธรรม และความรู้ความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ของตัวกำลังพลเอง

๒.๖ เมื่อพิจารณาถึงความรู้ความเข้าใจของกำลังพลโดยนำหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) (จากวิจัยของคุณวิจารณ์ พานิช.๒๕๔๘:๒๒๘-๒๓๖) พบว่า ตามแนวทางแห่งความสำเร็จ ๑๐ ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของกำลังพล สป. เป็นดังนี้

๒.๖.๑ ผู้บังคับบัญชาใน สป. ยังไม่สร้างวัฒนธรรมใหม่ หรือใช้ภาวะผู้นำต่อกำลังพลที่ประสบปัญหาตามแนวคิดที่กำลังเป็นอยู่

๒.๖.๒ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ไม่มีในแต่ละแนวความคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้อง “ ชัดในใจคน” และ “ ชัดในการกระทำ มิใช่ชัดในกระดาษ”

๒.๖.๓ ขาดพื้นที่ หรือ เวทีที่แสดงถึงสถานะทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของปัญหาที่กำลังประสบ แนวทางแก้ไขพัฒนาในแต่ละแนวความคิดให้มี

๒.๖.๔ นอกจากแนวทางแห่งความสำเร็จ ๓ ประการ ข้างต้น ยังมีประเด็นของแนวทางที่ควรนำไปใช้อีก คือ

๒.๖.๔.๑ การสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๒.๖.๔.๒ ใช้เวลาให้น้อยโดยใช้วิธีเรียนลัด

๒.๖.๔.๓ สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

๒.๖.๔.๔ ที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาคนไปพร้อมๆกัน ฯลฯ

๒.๗ จากประเด็นที่ได้วิเคราะห์ในข้อ ๑.๑ -๑.๔ การที่จะทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนในระดับนโยบายต้องนำหลักการขององค์การการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ตามแผนผังการวิเคราะห์ ดังนี้

๒.๗.๑ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ต้องวิเคราะห์สภาวะโดยรอบด้านรอบครอบ ครอบคลุมประกอบของลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ในมิติของการพัฒนาคุณภาพชีวิต ต้องกำหนดอย่างละเอียด เช่น เป้าหมาย ตัวชี้วัด ปัจจัยความสำเร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบ อย่างเด่นชัด

๒.๗.๒ แผนขาดลักษณะบางประการของความเป็นไปได้ในการสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้เป็นองค์กรการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

## สรุป

การศึกษาในบทที่ ๔ มีความมุ่งหมายเพื่อตอบวัตถุประสงค์บทที่ ๓ คือ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ คือ

### ๑. การแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย

๑.๑ ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ควรมีการศึกษาในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามหัวระยะเวลาอย่างละเอียด ตั้งแต่การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพลทั้งในที่ทำงานและที่บ้าน ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ ของผู้นำองค์กรเพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์หรือแผนที่จะนำไปใช้เพื่อเพิ่มความชัดเจนในการนำไปกำหนดเป็นแผนของหน่วยรองควรมีระบบการประเมินที่ละเอียด เป็นขั้นตอน และริเริ่มนำเครื่องมือหรือนวัตกรรมของหน่วยทางวิชาการ หรือนำแบบอย่างของหน่วยที่มีแบบอย่างที่ดีมาเป็นแบบในการศึกษาทดลอง เพื่อผลการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี

๑.๒ การกำหนดนโยบาย ควรให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษารายงาน ผลการปฏิบัติที่ผ่านมา โดยรวบรวมให้เกิดผลงานตามแผนฯ ฉบับที่ผ่านมา ทั้งต้องยอมรับในข้อบกพร่อง และให้มีการรับฟังความคิดเห็นของกำลังพลในทุกๆส่วนและทุกระดับด้วย

๑.๓ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ควรนำหลักการหรือ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง หรือหลักการทางเศรษฐกิจเข้ามาประยุกต์ หรือเป็นประเด็นสำคัญในการเป็นหัวข้อสำคัญในการจัดทำแผนฯ หรือให้หน่วยรองนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

๑.๔ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณตามความเหมาะสมและนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย

## ๒. การแก้ปัญหาในระดับปฏิบัติ

๒.๑ การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ควรคำนึงถึงการทำอะไรที่จะให้เป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากที่สุด

๒.๑.๑ ในระดับผู้บริหาร ควรนำนโยบายแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดแผนของหน่วยตัวเองให้สอดคล้อง และจัดห้วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมอย่างเหมาะสม มีการริเริ่มกิจกรรมโดยศึกษาจากหน่วยที่มีประสบการณ์ หรือแบบอย่างจากหน่วยภายนอกที่ดี ให้มีประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ดีที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่นการส่งเสริมการออกกำลังกาย การดำเนินการตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ เป็นต้น

๒.๑.๒ ควรมีการให้กำลังพลเข้าร่วมกิจกรรมตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยนำหลักการสอดแทรกอย่างมีเหตุผลเพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ผู้บังคับบัญชาควรต้องศึกษาไปในรายละเอียดคุณภาพชีวิตของกำลังพลแต่ละบุคคล เพื่อนำไปแก้ไขช่วยเหลือตามสถานการณ์ต่อไป

## ผลการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต้องมีแผนการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของความเป็นไปได้ตามแนวคิดและทฤษฎีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะลักษณะแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข มีห้วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อความทันต่อสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถให้มีผลอย่างยั่งยืน โดยนำนวัตกรรมใหม่และบทเรียนจากหน่วยภายนอกและภาคีเครือข่ายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สุด

## บทที่ ๕

### สรุป และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

๑. สภาพทั่วไป ของการปฏิบัติในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นภารกิจสำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกคนในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้ห้วงเวลาที่ผ่านมา ผู้บังคับบัญชาสูงสุดได้มอบนโยบายและแผนในการพัฒนาบุคลากรตามห้วงระยะเวลาวงรอบของแผน ๔ ปี แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมห้วงปี ๒๕๕๔ – ๒๕๕๗ ที่ผ่านมา ได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นการพัฒนา (ประเด็นยุทธศาสตร์) ทั้ง ๓ มิติ โดยมีมิติที่สำคัญคือ มิติที่ ๓ การพัฒนาคุณภาพชีวิต แผนฯ ดังกล่าวได้มุ่งเน้นโดยยึดหลักธรรมณะและพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้และคุณธรรม สามารถปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในกระบวนการทำแผนได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องในขณะนั้นมาพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญ อีกทั้งยังได้ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงจากตัวแทนของทุกส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในวงรอบ ๔ ปีที่ผ่านมา มีการสรุปผลการดำเนินการและจะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – พ.ศ. ๒๕๖๑ ต่อไป ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เกือบ ๗,๐๐๐ คน ซึ่งกระจายอยู่ในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดกว่า ๔,๖๐๐ ครอบครัว กำลังพลทุกคนต้องปฏิบัติตามเวลาราชการ ตามแผนก กอง สำนัก หรือหน่วยในพื้นที่ใด พื้นที่หนึ่ง จะอยู่ในการดูแลของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยจะดูแลความเป็นอยู่ให้มีสภาพทั่วไปที่ดี โดยจัดกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน เช่น กิจกรรม ๕ ส. เป็นต้น และเมื่อเลิกงาน ก็ยังคงอยู่ในหลักการของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งจากการสำรวจที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยความสุข ๕๙.๘ ซึ่งอยู่ในห้วง ๕๐-๗๔.๙๙ คือกำลังพลมีความสุขในระดับที่ผู้บริหารต้องให้มีความสุขยิ่งขึ้นและแก้ไขปัญหาค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ให้สูงขึ้นอีก ๓ ด้านที่สำคัญคือ ด้านการเงิน ด้านการผ่อนคลาย และด้านสังคม อย่างเร่งด่วน

๒. ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม



## ๒.๑ ปัญหาในเชิงนโยบาย

แผนการพัฒนาบุคลากรของ สป. พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๗ ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้กำลังพลเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

## ๒.๒ ปัญหาในระดับผู้ปฏิบัติ

ผลการประเมินตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขของกำลังพลใน สป. ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีบางแนวคิดใน ๘ แนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีความสุขยิ่งขึ้นและเป็นไปอย่างยั่งยืน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลต้องหาแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับการมีความสุขเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนตามแนวคิด และหลักการของการเป็นองค์กรแห่งความสุข

๒.๓ แนวทางเพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้มีสภาพชีวิตที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน และให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งสุขอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ ควรมีการแยกแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมออกไปดำเนินการจัดทำแผนโดยเฉพาะในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างหาก และกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมเฉพาะโดยละเอียดให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด อาจจะมีวิสัยทัศน์ของมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะและเพิ่มประเด็นในการพัฒนา (ประเด็นยุทธศาสตร์) โดยกำหนดเป้าประสงค์ในการดำเนินการให้ชัดเจน และเพิ่มรายละเอียดมากขึ้น สุดท้ายควรมีการประเมินผลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยใช้เครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน

๑.๒ ในขั้นตอนการทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรศึกษาประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล ศึกษาปัญหาข้อขัดข้องในแผนที่ผ่านมามี นโยบายของรัฐบาลและผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เปลี่ยนแปลง ชัดความสามารถของหน่วยที่จะตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่จะดำเนินการต่อไป

๑.๓ ควรมีการเตรียมการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ศึกษาและนำองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ หาแนวทางความเป็นไปได้ที่จะทำแผนให้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นองค์กรแห่งความสุข

๑.๔ ควรมีการบูรณาการในเรื่องงบประมาณซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรอบคอบในการใช้งบประมาณในลักษณะที่เป็นโครงการพัฒนาชีวิตที่ให้ผลในลักษณะมั่นคงและที่สำคัญนำไปใช้ในการแก้ปัญหาตามแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่เร่งด่วนก่อน

๑.๕ ควรนำเอานวัตกรรมใหม่โดยเอา แบบอย่างของหน่วยงานภายนอก เช่น กองบัญชาการกองทัพไทย(ทท.) ,เหล่าทัพต่าง ๆ หรือ แบบอย่างที่ดีในเชิงนโยบายของหน่วยงานภายนอกอื่นตลอดจน เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

๑.๖ ควรมีการทบทวนภารกิจของหน่วยที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตเช่น หน่วยที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ คณะทำงานด้านสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตลอดจนแผนการทำงานที่มีอยู่ให้มีผลบังคับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล

## ๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

๒.๑ ควรนำแนวคิดทฤษฎีของการจัดการองค์ความรู้สู่องค์กรแห่งความสุขเป็นแนวทางหลักในการวางแผนและโครงการปฏิบัติในระบบองค์การ ระบบกรม และระดับกอง โดยประยุกต์ใช้ให้เข้ากับภารกิจ สภาพทั่วไปและปัญหาของหน่วย ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมอย่างเป็นรูปธรรมด้วยวิธีการสื่อสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง

๒.๒ นำหลักการบริหารบุคคลากรที่จำเป็นมาใช้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุขโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาระบบแต่งตั้ง และโยกย้ายข้าราชการระดับสูงขององค์กร ให้เป็นบุคคลที่เป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อน ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

๒.๓ จัดกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเพื่อเป็นการเร่งรัดการปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๔ พิจารณาจัดตั้งหน่วยนำร่องเพื่อสร้างหน่วยต้นแบบและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หน่วยหรือองค์กรที่ดีเพื่อให้เกิดการขยายการปฏิบัติอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง

๒.๕ จัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการเสริมสร้างภาวะการเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสร้างความเข้าใจและการยอมรับ บทบาท ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนตามวาระสมควร

## ๓. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” ที่นอกเหนือจากแนวคิดจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

๓.๒ ควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาปรับปรุงรูปแบบคำสัมภาษณ์ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ผู้ให้สัมภาษณ์อื่นๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจน/ถูกต้อง ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลที่จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อกำลังพลให้มากที่สุด

๓.๓ ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งความสุขของหน่วยอื่นๆ ตั้งแต่ ๒ องค์กรขึ้นไป เพื่อเรียนรู้ รูปแบบ กิจกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีความสุขในระดับที่ดียิ่งขึ้นไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ (ฉบับนักปฏิบัติ). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๔๘.

สาริน. องค์การอัจฉริยะ : องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization). สลค.สาร., ๑๒

มีนาคม : ๑๒ - ๑๕ ม.ป.พ., ๒๕๔๗.

บดีนทร์ วิจารณ์. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอ็กซ์เพอร์เน็ท, ๒๕๔๘.

#### วารสาร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ : ที่มาและที่ไปสู่บ้านใหม่. วารสารข้าราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ๔๒(๕) : ๑๖-๔๖, ๒๕๔๐.

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยและเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ :  
กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์ วท.ม.  
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ), บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์, ๒๕๔๒.

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์ วท.ม.  
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์, ๒๕๔๒.

สุพัตรา จันทร์เทียน. การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง  
การเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานครและ  
ปริมณฑล. ภาคนิพนธ์ วท.ม.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๓.

วิทวัส สุขยางค์. การประเมินศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานนโยบายและแผน  
กลาโหม. หลักสูตรศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต(การทหาร), ศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต,  
ส่วนบัณฑิตศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๙.

#### เอกสารไม่ตีพิมพ์

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. “แผนการพัฒนากุศลกรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๕๗”. เอกสารไม่มีชั้นความลับ, ๒๕๕๔.

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. “การจัดทำโครงการและการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข” เอกสารประกอบการประชุม, ๒๕๕๗.

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. “เครื่องมือวัดความสุขด้วยตนเอง Happinometer”. เข้าถึงได้จาก WWW.happinometer.com

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) “มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ” เข้าถึงได้จาก WWW.thaihealth.or.th, ๒๕๕๘.

### ภาษาต่างประเทศ

#### Book

Dixon, Nancy M. **The Organizational Learning Cycle : How we can Learn Collectively** ๒<sup>nd</sup> ed. London : Cambridge University Press, ๑๙๙๙

Garvin.D.A. “Building A Learning Organization,” **Harvard Business Review**. July-August.pp. ๗๘-๘๑, ๑๙๙๓

Marquardt,M. & Reynolds,A. **The Global Learning Organization**. New York : Irwin., ๑๙๙๔

Marquardt,M.J. **Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : Mc Graw – Hill., ๑๙๙๖

Pedler,M., Burgoyne, J., & Boydell,T. **The Learning Company : A Stategy for Sustainable Development**. Maidenhead : Mc Graw – Hill.,๑๙๙๑

Readding,J. “Hardwriting the learning organization,” **Training&Development**. ๕๑(๘) : ๖๑-๖๘, ๑๙๙๗

Ross,R., Smith,B., Robert ,C., & Kleiner B. Core Concepts about Learning Organization. P.๔๙. In P.P. Senge, A Kleiner, C.Roberts, R.O. Ross, & B.J. Smith., ๑๙๙๔

**The Fifth Discipline Fieldbook:Strategies and tool for building a learning organization**. London:Nicolas Brealey Publishing.

Senge Peter M. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday/Currency., ๑๙๙๐

Watkins,K.E., & Marsick, V.J. **Sculpting The Learning Organization : Lesson in the Art and Science of Systemic Change**. New York. : Jossey – Bass., ๑๙๙๓

ภาคผนวก

**ผนวก ก**  
**กำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

ชั้นยศ		จำนวน (นาย)	รวม
ชั้นนายพล		๓๖๘	๓๖๘
ชั้นนายพัน	พันเอก(พ.)/นาวาเอก(พ.)/นาวาอากาศเอก(พ.)	๔๖๔	๑,๙๙๑
	พันเอก/นาวาเอก/นาวาอากาศเอก	๕๑๔	
	พันโท/นาวาโท/นาวาอากาศโท	๖๓๓	
	พันตรี/นาวาตรี/นาวาอากาศตรี	๓๘๐	
ชั้นนายร้อย	ร้อยเอก/เรือเอก/เรืออากาศเอก	๓๓๕	๑,๑๐๔
	ร้อยโท/เรือโท/เรืออากาศโท	๓๙๙	
	ร้อยตรี/เรือตรี/เรืออากาศตรี	๓๗๐	
ชั้นประทวน	จ่าสิบเอก(พ.)/พันจ่าเอก(พ.)/พันจ่าอากาศเอก(พ.)	๑,๒๙๑	๒,๓๒๓
	จ่าสิบเอก/พันจ่าเอก/พันจ่าอากาศเอก	๙๗๒	
	จ่าสิบโท/พันจ่าโท/พันจ่าอากาศโท	๘๕	
	จ่าสิบตรี/พันจ่าตรี/พันจ่าอากาศตรี	๕๙	
	สิบเอก/จ่าเอก/จ่าอากาศเอก	๕๓๗	
	สิบโท/จ่าโท/จ่าอากาศโท	๒๗๔	
	สิบตรี/จ่าตรี/จ่าอากาศตรี	๒๒๕	
ข้าราชการกลาโหม พลเรือน	ชั้นสัญญาบัตร	๑๘	๕๙
	ชั้นประทวน	๔๑	
ลูกจ้าง		๘๒๕	๘๒๕
พนักงานราชการ		๓๒๕	๓๒๕
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			<b>๖,๙๙๕</b>

## ผนวก ข

## สถานะภาพบ้านพักอาศัยและสิ่งอำนวยความสะดวก

สภาพของครอบครัว ชุมชน ที่พักอาศัย และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

## ๑. บ้านพักอาศัย

	๑.๑ ที่พักอาศัย ที่อยู่ในความควบคุมของ สม. มี ๖ พื้นที่ มีจำนวน ๒,๓๘๑	ยูนิต	ดังนี้
-	พื้นที่ถนนประชาชื่น	มีจำนวน ๒๕๓	ยูนิต
-	พื้นที่ถนนพระรามที่ ๕	มีจำนวน ๓๖	ยูนิต
-	พื้นที่แขวงบางจาก	มีจำนวน ๕๒๐	ยูนิต
-	พื้นที่ถนนแจ้งวัฒนะ (น.)	มีจำนวน ๓๐๔	ยูนิต
-	พื้นที่ถนนแจ้งวัฒนะ (นป.)	มีจำนวน ๑,๐๒๐	ยูนิต
-	พื้นที่ถนนศรีสमान	มีจำนวน ๒๔๘	ยูนิต
-	อาคารนายพล	มีจำนวน ๕๖	ยูนิต
-	อาคารนายสัญญาบัตร	มีจำนวน ๑๙๒	ยูนิต
	๑.๒ ที่พักอาศัย ที่ไม่อยู่ในความควบคุมของ สม. มี ๖ พื้นที่ มีจำนวน ๑,๖๘๐	ยูนิต	
-	เกียกกาย (อท.ศอพท.)	มีจำนวน ๖๐	ยูนิต
-	คลองเตย (รภท.ศอพท.)	มีจำนวน ๔๑	ยูนิต
-	ศอว.ศอพท. (ลพบุรี)	มีจำนวน ๗๐๙	ยูนิต
-	รวท.อท.ศอพท. (นครสวรรค์)	มีจำนวน ๕๑๑	ยูนิต
-	ศพปน.พท.ศอพท. (เชียงใหม่)	มีจำนวน ๓๔๕	ยูนิต
-	ท่าแพด (กง.ภท.)	มีจำนวน ๑๔	ยูนิต

๑.๓ โครงการใหม่ พื้นที่ศรีสमान (อาคารนายทหารประทวน) มีจำนวน ๔๗๖ ห้อง

๑.๔ ความต้องการที่พักอาศัยของกำลังพล จำนวนกำลังพลที่ยังไม่มีที่พักอาศัยและได้เสนอความต้องการบ้านพัก มีจำนวน ๕๕๐ นาย

## ๒. ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเข้าพักอาศัย และสวัสดิการอื่น ๆ

## ๒.๑ ระเบียบการเข้าพักอาศัยที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบ สป.ว่าด้วยการพักอาศัยในอาคารที่พักอาศัยของ สป. พ.ศ.๒๕๕๕
- ระเบียบผู้ปกครองอาคารที่พักอาศัยว่าด้วยการผ่านเข้า - ออก อาคารที่พักอาศัยของ สป. พ.ศ.๒๕๕๕
- คำสั่งผู้ปกครองอาคารที่พักอาศัย (เฉพาะ) ที่ ๕/๕๕ เรื่อง ให้ติดบัตรผ่านยานพาหนะสำหรับผ่านเข้า - ออกอาคารที่พักอาศัยของ สป.

## ๒.๒ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่เกี่ยวข้อง

## ผนวก ค

### ผลการสัมมนากลุ่ม โครงการห้องสมุดแห่งความสุข (Happy Room)

ผลการสัมมนากลุ่มที่ ๑ ชื่อโครงการ ห้องสมุดแห่งความสุข (Happy Room)

#### สาเหตุของความเครียด

**ความกดดัน** เช่น กอดตันจากสภาวะแวดล้อมที่มีความเร่งด่วน, กอดตันจากการรายงานผู้บังคับบัญชาเวลาปฏิบัติหน้าที่ เวิร์กความปลอดภัยประจำกรมเสมียนตรา, กอดตันจากสภาวะแวดล้อมที่ทำงาน และการแบ่งหน้าที่ไม่เหมาะสม หรือมีความไม่เท่าเทียมกัน รวมไปถึงสิ่งไม่อำนวยความสะดวกในการทำงาน

**เกิดความวิตกกังวล** มีอารมณ์หงุดหงิด ซึมเศร้า ไม่ได้อย่างที่คาดหวัง

**ความคับข้องใจ** ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติหน้าที่ ลงมาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดความเครียด เมื่อเกิดทั้ง ๓ สิ่งขึ้นมา จะทำให้เกิดปัจจัยที่ ๔ ตามมา คือ ความขัดแย้ง

**ความขัดแย้ง** ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล เพื่อนร่วมงานไม่พอใจกันเอง เช่น มีความเห็นว่า เพื่อนร่วมงานบางคนในแผนกไม่ช่วยปฏิบัติงาน ต้นเหตุ

**ปัญหาทั้ง ๔ อย่าง ความกดดัน, ความวิตกกังวล, ความคับข้องใจ, ความขัดแย้ง** ทั้งหมด ทุกคนต่างมีวิธีปลดปล่อยที่แตกต่างกันออกไป เช่น กินเหล้า, สูบบุหรี่, กินของหวาน, กินของมัน เพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายเพื่อระบาย ความเครียด บางคนก็อาจไปออกกำลังกายแต่ก็แยกกันไป เราจึงมีโครงการห้องแห่งความสุข (Happy Room) เพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นการปลดปล่อยความเครียดไปในทิศทางที่ดี และการงานที่ดี ประกอบประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ที่มาจกสุขภาพร่างกายที่ดีและมีจิตใจที่เข้มแข็งสดใส แข็งแรง ของกำลังพล สม.ทุกนายที่เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกัน

#### เป้าหมาย

- เพื่อให้ข้าราชการในกรมเสมียนตรามีความสุขจิตใจที่ดี
- เพื่อให้ข้าราชการในกรมเสมียนตรามีร่างกายที่แข็งแรง
- เพื่อให้ข้าราชการในกรมเสมียนตรารู้สึกผ่อนคลาย มีความสุขในการทำงาน

#### วัตถุประสงค์

- ลดความตึงเครียดในการทำงาน
- เสริมสร้างสุขภาพที่แข็งแรงให้กับกำลังพล
- เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น
- เป็นขวัญและกำลังใจของข้าราชการ สม.

#### กิจกรรม

- ดูหนังฟังเพลงพักผ่อนหย่อนใจ
- ห้องคาราโอเกะร้องเพลงเพื่อสุขภาพ
- ยกน้ำหนักเพื่อสุขภาพที่ดี ร่างกายแข็งแรงของกำลังพล

#### ระยะเวลา

- ตั้งแต่ ๑ พ.ค. - ๓๑ ธ.ค.๕๗ เวลาใช้ห้อง Happy Room ในช่วงเวลาทั้งหมด ๒ ช่วง ๑๑๐๐ - ๑๓๐๐ ๑๕๐๐ - ๑๖๓๐ (ยกเว้นวันพุธ ๑๑๐๐ - ๑๖๓๐)



**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

- กำลังพลมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น
- กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้น
- กำลังพลมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ผนวก ง

### ผลการสัมมนากลุ่ม โครงการสบายใจคลายเครียด (Happy Relax)

ผลการสัมมนากลุ่มที่ ๒ ชื่อโครงการ สบายใจคลายเครียด

#### เป้าประสงค์

- ให้กำลังพลมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ วัน

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อให้กำลังพลได้มีโอกาสผ่อนคลายความเครียด
- เพื่อให้กำลังพลมีสุขภาพร่างกายและจิตใจดี
- เพื่อให้กำลังพลปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### กลุ่มเป้าหมาย

- กำลังพลในกรมเสมียนตรา

#### สถานการณ์และปัญหา

สาเหตุของความเครียดจากที่ทำงานโดยมีสาเหตุ ดังนี้

- จากตัวเราเอง มีความเครียดเรื่องงานได้รับมอบหมายงานมากเกินไป งานไม่ประสบความสำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด หรืองานที่ได้รับมอบหมายไม่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ก็จะกลายเป็นปัญหาและความเครียดจากการทำงาน ทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ เศรษฐกิจ และครอบครัว
- จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี มีการลำเอียงไม่มีความเป็นธรรม ก็จะเกิดปัญหาความเครียดในหน่วยงาน
- เรื่องอุปนิสัยในการทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานเดียวกัน แต่ละบุคคลมาจากครอบครัวต่างกัน เมื่ออยู่ร่วมกันปรับตัวเข้ากันไม่ได้ การดำเนินชีวิตเสี่ยงต่อการขัดแย้งก็จะเกิดความเครียด เช่น มีนิสัยใจร้าย โกรธง่าย เป็นคนเอาแต่ใจตนเอง

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม

- จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดกิจกรรมผ่อนคลายความเครียดประจำหน่วยงานมีการประชุมชี้แจงให้กำลังพลในหน่วยทราบ มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
- ให้กำลังพลปฏิบัติกิจกรรมคลายใจเพื่อผ่อนคลายความเครียดทุกวันก่อนปฏิบัติงานแต่ละวันโดยมีผู้นำการฝึกกิจกรรมดังกล่าว
- มีการสร้างเสริมสุขภาพของกำลังพลภายในหน่วยงาน จัดออกกำลังกายทุกคนโดยผู้บังคับบัญชานำกำลังพลทุกคนออกกำลังกาย ปิดสำนักงานช่วงบ่ายของวันพุธ เช่น เดินแอโรบิค โดยใช้สถานที่หน้าห้องพินิตประชานาถ และเดิน วิ่ง ภายในศาลาว่าการกลาโหม
- จัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาภายในหน่วย (กีฬาสี่) โดยแบ่งสี่แต่ละกอง มีกิจกรรมประกวดกองเชียร์มีรางวัล จัดปีละครั้ง ไม่เกี่ยวกับกีฬาภายใน สป.
- จัดหาห้องดนตรีแต่ละหน่วยงาน เป็นประเภทคาราโอเกะ ให้กำลังพลได้ผ่อนคลายความเครียด โดยใช้เวลาพักเที่ยง
- จัดให้กิจกรรมเลี้ยงสังสรรค์ให้กำลังพลปีละ ๒ ครั้ง ช่วงเทศกาลวันขึ้นปีใหม่และสิ้นปีงบประมาณของแต่ละปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพลเพื่อผ่อนคลายความเครียดได้

- นวดแผนไทย จัดให้มีห้องนวดแผนไทย โดยจ้างหมอนวดแผนไทยที่มีประสบการณ์  
ในด้านการนวดแผนไทย โดยเฉพาะประจำที่หน่วยงาน เพื่อให้กำลังพลใช้บริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย  
เป็นสวัสดิการให้กับกำลังพล เป็นการผ่อนคลายความเครียด

#### **ระยะเวลา**

- ต้นปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ตลอดไป

#### **ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

- กำลังพลได้รับการผ่อนคลาย ลดความตึงเครียดในการทำงาน
- กำลังพลปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
- ใช้เป็นแนวทางปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตให้ดีขึ้น
- ช่วยให้กำลังพลมีสมาธิในการทำงานดีขึ้น

## ผนวก จ

### ผลการสัมมนากลุ่ม

### โครงการออมความสุขให้กำลังพลด้วยขยะรีไซเคิล

ผลการสัมมนาที่ ๓ ชื่อโครงการ ออมความสุขให้กำลังพลด้วยขยะรีไซเคิล  
สาเหตุของการเกิดภาวะทางการเงิน

ในสภาวะการณปัจจุบันการดำรงชีวิตของประชากรส่วนใหญ่ต้องอาศัยปัจจัย ๔ ในการดำรงชีวิตเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งในการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบันนั้น ปัจจัย ๔ อย่างเดียว ไม่สามารถทำให้มนุษย์ดำรงอยู่ได้ หากแต่ยังต้องมีปัจจัยเสริมอีกหลายด้านในการดำรงชีวิต ได้แก่ ฐานะทางสังคม ความต้องการการยอมรับจากสังคม การเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต การศึกษา และความมั่นคงทางการเงิน แต่เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน เศรษฐกิจโลกอยู่ในภาวะถดถอย หลาย ๆ ประเทศต้องอยู่ในช่วงรัดเข็มขัดในการใช้จ่ายเพื่อพัฒนาประเทศ ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศตกอยู่ในภาวะฝืดเคือง รายรับไม่พอรายจ่ายในการดำรงชีวิต ซึ่งสาเหตุที่นอกเหนือจากภาวะเศรษฐกิจแล้ว ยังมีเหตุผลหลักที่ทำให้เกิดภาวะเงินขาดมือ เป็นหนี้ และส่งผลให้ไม่มีความสุขในการดำรงชีวิต จนส่งผลต่อการปฏิบัติงานสาเหตุเช่น อาจเกิดจากการเจ็บป่วยของคนในครอบครัว หรือผู้นำครอบครัว, มีการใช้จ่ายที่เกินฐานะเกินความพอดี, บริหารเงินได้ไม่ดี ไม่มีการออมเงิน, เกิดเหตุฉุกเฉินภายในครอบครัว อันเป็นเหตุให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก, ความสัมพันธ์ในครอบครัวที่ล้มเหลวเกิดการหย่าร้างภายในครอบครัว, เป็นพวกชอบวัตถุนิยม หูหრა ฟุ้งเฟ้อ และซื้อสิ่งของตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว ขาดการยั้งยั้งซึ่งใจในความจำเป็นของสิ่งนั้น ๆ เป็นต้น

#### วิธีแก้ไข

- ตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นบางอย่าง เช่น การใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง เช่น ดูหนัง ฟังเพลง กินข้าวนอกบ้าน เที่ยว และซื้อเครื่องแต่งตัว
- เพิ่มรายได้ ขยายโอกาสในการหารายได้ สร้างอาชีพเสริมให้ตนเองนอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่
- ใช้เงินเท่าที่มี วางแผนใช้จ่ายว่าขณะนี้แต่ละเดือนมีเงินที่สามารถใช้จ่ายได้เท่าไร และในแต่ละวันจะใช้จ่ายได้ไม่เกินเท่าไร
- มีวินัยในการใช้หนี้
- พูดคุยทำความเข้าใจกับทุกคนในครอบครัวให้รู้สถานการณ์ เพื่อให้ช่วยกันประหยัด
- อย่ากู้เงินจากนายทุนเงินกู้ ที่คิดดอกเบี้ยแพง และอย่าทำบัตรเครดิตเพื่อกดเงินสดล่วงหน้าซึ่งดอกเบี้ยสูง
- สำรองทรัพย์สินภายในครอบครัวที่มีอยู่ หากมีส่วนใดที่จะสามารถแปรเป็นเงินสดได้ เช่น หุ่น เงินกองทุนสะสม ที่ดิน ทอง ให้นำมาแปรเป็นเงินสดสำหรับใช้ในการชำระหนี้และใช้จ่ายในครอบครัว ในอนาคตหากมีฐานะที่มั่นคงขึ้นแล้วยังสามารถหาใหม่ได้

- อย่าเป็นคนรักษาหน้าตาทางสังคมมากเกินไป จนทำให้ต้องดิ้นรนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จะทำให้มีหน้าตาทางสังคม โดยเป็นการสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ
- จัดทำบัญชีรายรับ – รายจ่าย (บัญชีครัวเรือน)
- แบ่งเงินที่ได้จากการทำงานออกเป็น ๓ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ สำหรับใช้จ่ายในครอบครัว ส่วนที่ ๒ สำหรับออมไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน และส่วนที่ ๓ สำหรับนำไปทยอยใช้หนี้สินที่มี

#### **หลักการและเหตุผล**

ปัจจุบันปัญหาการจัดการขยะ เป็นปัญหาที่ยุ่ยาก ฉะนั้นการส่งเสริมการลดปริมาณขยะ จึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่ควรนำมาอบรมและถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการคัดแยกขยะให้กับกำลังพล ดังนั้น การจัดตั้ง “สหกรณ์ขยะรีไซเคิล” เพื่อทำหน้าที่ในการรับฝาก และนำไปขายให้แก่ร้านรับซื้อของเก่าเพื่อเป็นเงินฝากแก่สมาชิกและหมุนเวียนภายในสหกรณ์ ฯ

#### **วัตถุประสงค์**

- เพื่อให้มีการจัดขยะรีไซเคิล อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ขยะ และสร้างรายได้เสริมให้กับกำลังพลของ สป.และครอบครัว
- เพื่อก่อให้เกิดนิสัยการออมขึ้นในกลุ่มกำลังพลของ สป.และครอบครัว
- ปลุกฝังจิตสำนึก สร้างวินัยที่ดีในการทิ้งขยะ

#### **กลุ่มเป้าหมาย**

กำลังพลของ สม., ผู้ที่พักอาศัยอยู่ในพื้นที่พักอาศัย สป.และครอบครัว

#### **กิจกรรม**

- จัดตั้ง “สหกรณ์ขยะรีไซเคิลของ สม.”
- ประเภทขยะรีไซเคิลที่สหกรณ์ ทำการรับซื้อแบ่งออกเป็น ๔ ชนิด ได้แก่ กระดาษ แก้ว โลหะ/อโลหะ และพลาสติก
- กำลังพลของ สป.และครอบครัวสมัครเป็นสมาชิกของ “สหกรณ์ขยะรีไซเคิลของ สม.” และนำขยะมาฝากที่สหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ทำการรับซื้อคำนวณเป็นเงิน แล้วบันทึกลงสมุดคู่มือฝากดำเนินงานของสหกรณ์ จะไม่มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากสมาชิก
- การรับซื้อ โดยใช้ราคาจากร้านรับซื้อของเก่าที่รับซื้อในราคาที่สูงที่สุดในพื้นที่ เป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคา โดยทาง “สหกรณ์ขยะรีไซเคิล” จะหัก ๑๐% จากราคาที่รับซื้อเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- สมาชิกสามารถเบิกถอนได้ โดยสหกรณ์ จะรวบรวมขยะรีไซเคิลที่สมาชิคนำมาฝากไปขายให้แก่ร้านรับซื้อของเก่า เพื่อเป็นเงินฝากและหมุนเวียนภายในสหกรณ์
- สหกรณ์ขยะรีไซเคิลของ สม.จะเปิดทำการรับซื้อขยะรีไซเคิลจากสมาชิกในวันพุธที่ ๑ และที่ ๓ ของเดือน เวลา ๐๙๐๐ – ๑๒๐๐
- เมื่อสิ้นปี สมาชิกที่มียอดขายขยะรีไซเคิลมากที่สุดจะได้รับรางวัล หรือโบนัส

#### **สถานที่ตั้ง**

- บริเวณลานจอดรถหลัง กท.ปรับปรุงเป็นสถานที่รับซื้อและจัดเก็บ

ระยะเวลาที่เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่ ค.ศ.๕๗

งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งแสนบาทถ้วน)

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

- เกิดระบบการจัดการขยะรีไซเคิลของ สป.ที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- สร้างรายได้เสริม และปลูกฝังนิสัยการออม ให้กับกำลังพลและครอบครัว ที่เข้าร่วมโครงการ
- ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกให้กำลังพลของ สป.และครอบครัว มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในสภาวะแวดล้อมของที่พักอาศัย และสถานที่ทำงาน ให้สวยงาม น่าอยู่ และถูกสุขอนามัย

## ผนวก ฉ

### ผลการสัมมนากลุ่ม

### โครงการออมทรัพย์เพื่อความสุขให้กับกรมเสมียนตรา

ผลการสัมมนากลุ่มที่ ๔ ชื่อโครงการ ออมทรัพย์เพื่อความสุขให้กับชาวกรมเสมียนตรา

ชีวิตการทำงาน ไม่ว่าจะองค์กรหรือหน่วยงานใด หากมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของ คนทำงานที่มีความสุข ย่อมทำให้องค์กรนั้นเป็นสุขและก้าวหน้าได้ด้วยความปรารถนาที่จะเสริมสร้าง สมดุลแห่งความสุขระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร ข้าราชการกรมเสมียนตราถือ เป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้ข้าราชการได้ ทำงานอย่างมีความสุข ส่วนสุขภาพทางการเงินของข้าราชการ ๑ มีความสำคัญไม่แพ้สุขภาพร่างกาย ข้าราชการ ๑ ที่ไม่มีความสุขด้านการเงินมักจะส่งผลลบต่อประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องการเงินของข้าราชการ ๑ มีความเป็นอยู่ที่ดี คือ การสร้างองค์ความรู้การจัดการเงินส่วนบุคคลในองค์กร มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังนิสัยการออม รวมทั้งมีที่ปรึกษาเบื้องต้นให้แก่ข้าราชการ ๑ การให้ความรู้ทางการเงินในที่ทำงาน จึงออกแบบขึ้นเอง ให้องค์กรสามารถพัฒนาความรู้ด้านการเงินภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืนและสร้างวัฒนธรรมทาง การเงินที่ดีให้แก่สังคมในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสุขของข้าราชการ ๑ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่กรมเสมียนตราและความแข็งแกร่งทางการเงิน ของครอบครัวข้าราชการ ๑ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานให้บุคลากร
- เพื่อเพิ่มความสุขในการทำงานให้บุคลากร
- กิจกรรม หักเงินจากเงินเดือนของผู้เข้าร่วมโครงการขั้นต่ำ คนละ ๕ % ของเงินเดือน เมื่อได้ออมเงินจำนวนหนึ่ง ก็จะทำให้สมาชิกกู้ยืมเงินได้โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย
- ระยะเวลา ๑๒ เดือน

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ทำให้ข้าราชการ สม.มีเงินออมเพื่อไว้ใช้จ่ายฉุกเฉิน
- เป็นการสร้างอนาคตที่มั่นคงด้านการเงินให้กับครอบครัว
- เพื่อเป็นเงินทุนในการประกอบอาชีพเสริม

#### โครงการอาหารกลางวัน

เนื่องจากปัจจุบันเศรษฐกิจไม่ค่อยดี เห็นควรลดภาระค่าใช้จ่ายอาหารกลางวัน และยัง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เพราะระหว่างที่รับประทานอาหารจะได้พูดคุยแลกเปลี่ยน ความคิดกับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างเสริมสามัคคี เพื่อให้ข้าราชการได้มีที่รับประทานอาหารและมี อาหารไว้บริการไม่ต้องไปหากินข้างนอก รวมทั้งยังมีเวทีกิจกรรมเล็ก ๆ ไว้ให้แสดงออกและแลกเปลี่ยน ทักษะคิดระหว่างเพื่อนข้าราชการด้วยกัน เป็นการเสริมสร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน เสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข

### เป้าหมาย

- เพื่อลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ทำให้มีเงินเหลือเพิ่มมากขึ้น

### วัตถุประสงค์

- ดูแลช่วยเหลือสวัสดิการของข้าราชการและการรับประทานอาหารเช้าจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์

### กิจกรรม

เก็บเงินจากสมาชิก อาทิตย์ละ ๑๐๐ บาท เพื่อมาดำเนินการซื้ออาหารมาประกอบเลี้ยง ประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีกิจกรรมสนทนาการระหว่างรับประทานอาหารเช้า เช่น เล่นดนตรีบรรเลงระหว่างรับประทานอาหารเช้า เพื่อลดความเครียดจากการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการสร้างความสุขในการทำงานมากขึ้น โครงการนี้เป็นต้องการช่วยเหลือและดูแลสวัสดิการของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการได้มีที่รับประทานอาหารเช้าและมีอาหารไว้บริการไม่ต้องไปหากินข้างนอก รวมทั้งยังมีกิจกรรมเล็ก ๆ ไว้ให้แสดงออกและแลกเปลี่ยนทัศนคติระหว่างเพื่อข้าราชการด้วยกัน เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีอีกด้วย

### ผลคาดว่าจะได้รับ

ซึ่งหลังจากการดำเนินงานสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน คือ คุณภาพชีวิตของบุคลากรมีแนวโน้มดีขึ้นต่อเนื่องและประสิทธิภาพการทำงานก็ดีขึ้น หากตอนนี้ทำงานประจำอยู่แล้วอยากลองหาอาชีพเสริมทำ เพราะต้องการรายได้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ได้เงินแน่นอน การทำงานทุกอย่างก็ต้องได้ผลตอบแทนอยู่แล้ว ยิ่งทำอาชีพเสริมมากเท่าไรก็จะยิ่งทำให้เราได้รับเงินเยอะมากขึ้นเท่านั้น หากลองเอาเวลาที่ว่างนั้นมาทำอาชีพเสริมดู ก็เท่ากับว่าไม่ได้ปล่อยให้เวลาว่างสูญไปเปล่า ๆ แถมยังได้เงินมาใช้เพิ่มอีกด้วย ได้มีโอกาสเจอสิ่งใหม่ ๆ คนใหม่ ๆ บางคนไปทำงานทุกวันก็เจอแต่งงานเดิม ๆ เจอแต่คนเดิม ๆ ไม่ค่อยมีอะไรเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ แต่ถ้าหากเราหางานอื่นมาทำเพิ่ม เช่น งานพาร์ทไทม์ เราก็จะได้ลองทำงานแบบใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังได้เจอคนใหม่ ๆ เจอเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ ได้อีกด้วย แก้อาการเซ็ง ๆ เบื่อ ๆ การได้ทำอาชีพเสริมที่เป็นงานที่ตัวเองชอบ หรือเป็นงานที่ทำหายสนุกสนาน ก็อาจจะแก้อาการเบื่อ ๆ เซ็ง ๆ จากการทำงานประจำที่ซ้ำซากจำเจอยู่เสมอ

### โครงการหารายได้เสริมหลังเลิกงาน (เมาไม่ขับ มารับ-ส่งถึงบ้าน)

#### เป้าหมาย

- เพื่อเพิ่มรายได้พิเศษให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

#### วัตถุประสงค์

- ตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการลดอุบัติเหตุดังกล่าว จึงได้ก่อตั้งศูนย์บริหารพนักงานขับรถมืออาชีพที่จะพาผู้ให้บริการและรถของพวกเขากลับบ้านอย่างปลอดภัยหลังจากการดื่มสังสรรค์

- ได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ บางคนมีเวลาว่างจากงานประจำที่ทำอยู่มาก

#### กิจกรรม

ผู้ให้บริการเพียงโทรแจ้งศูนย์บริการ ล่วงหน้าอย่างน้อย ๓๐ นาที หรือหากอยู่ในสถานที่ที่เสียงดัง ไม่สะดวกรับโทรศัพท์ สามารถแชทผ่านแอปพลิเคชัน LINE แทนได้ จากนั้นรอรับ SMS ยืนยัน รายละเอียดการให้บริการและข้อมูลพนักงานขับรถ ทางศูนย์ก็จะส่งพนักงานเพื่อไปรอรับถึงที่



สำหรับอัตราค่าใช้บริการ เริ่มต้นที่ ๕๐๐ บาท ในระยะทาง ๕ กิโลเมตรแรก และคิดค่าบริการเพิ่มอีก ๕๐ บาทในทุก ๆ ๕ กิโลเมตร และให้บริการในเฉพาะเขตกรุงเทพ ฯ เท่านั้น

#### ผลคาดว่าจะได้รับ

- การหาอาชีพเสริมเป็นการเพิ่มรายได้ เป็นการสร้างโอกาส ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ
- เป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์และเป็นการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

สรุปแนวคิดเสนอโครงการ ๓ กิจกรรม คือ ออมทรัพย์ ประหยัดค่าใช้จ่าย และหารายได้พิเศษ หลังเวลาราชการเป็นการช่วยพัฒนาตัวเอง ในเรื่องความมีวินัย การแบ่งเวลา เรียนรู้ที่จะทำงานกับผู้อื่น ก็จะได้พัฒนาตัวเองไปอีกขั้นหนึ่งให้ประสบการณ์แล้วยังทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ได้ฝึกฝน การแก้ไขปัญหา ฝึกเรื่องความอดทน ฝึกเรื่องความรับผิดชอบ เมื่อทำอาชีพเสริมแล้ว แน่ใจว่าจะต้องเหน็ดเหนื่อยกับการทำงานมากกว่าเก่าด้วย ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น แต่มองในอีกแง่หนึ่ง มันก็ทำให้ได้พัฒนาความสามารถที่มีในตัวให้มีเพิ่มขึ้นมากกว่าเก่าด้วยเช่นกัน และที่สำคัญทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเก็บออมไว้ยามฉุกเฉิน หรือจะเก็บเงินออมระยะยาว ไม่ต้องกู้หนี้ยืมสินเสียดอกเบี้ย ทำให้มีความสุขในชีวิตการทำงาน ทำให้ที่ทำงานของเราเป็น “องค์กรแห่งความสุข”

## ผนวก ข

### การดำเนินการตามโครงการ ๕ ส ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

#### การดำเนินโครงการตามแผน ๕ ส

๕ ส ไม่ใช่โครงการหรือกิจกรรมเฉพาะกิจ แต่เป็นพื้นฐานของเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิต ดังนั้นจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา และกำลังพลทุกระดับ เมื่อผู้บังคับบัญชาสูงสุดกำหนดเป็นนโยบายชัดเจนแล้วก็จะแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ก็เช่นกันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และจัดรูปแบบการบริหารดังนี้

#### ๑. บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส

เคล็ดลับสำคัญประการหนึ่งที่จะบริหารกิจกรรม ๕ ส ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับหน่วยงานใหญ่ เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย กรมสรรพาวุธทหารบก และสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ควรมีการแต่งตั้ง ๕S Facilitator ในแต่ละพื้นที่เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันกิจกรรม ๕ ส ในพื้นที่ของตน

#### ๒. หน้าที่และบทบาทของ ๕ S Facilitator คือ

สิ่งแรกที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส ต้องทำ คือ การนำแผนงานหรือนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดไว้มาจัดทำแผนการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ร่วมกับสมาชิกของหน่วยหรือพื้นที่ หรือนำปัญหาที่พื้นที่กำลังประสบอยู่มาจัดทำเป็นแผนงานเพื่อแก้ไขปรับปรุง แต่ทั้งนี้แผนงานดังกล่าวต้องสอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของหน่วยและสามารถวัดผลได้

#### ๓. ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส ต้องเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ ๕ ส ของพื้นที่เพื่อวางแผนการส่งเสริมกิจกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้กำลังพลทุกคนทราบถึงความเคลื่อนไหวเรื่อง ๕ ส ของหน่วยอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมที่กระตุ้นและจูงใจให้กำลังมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการให้ความรู้ด้านวิชาการควบคู่กันไปด้วย โดยต้องทำให้กำลังพลทุกคนในหน่วยรู้และเข้าใจ รวมทั้งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงพื้นที่ และสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลผลิตของหน่วย

#### ๔. ประสานงานและติดตามผล

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส ต้องทำหน้าที่ประสานการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ให้กับหน่วยทั้งภายในและภายนอกหน่วย เพื่อช่วยเหลือพื้นที่ให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าหรือรับข้อมูลใหม่จากหน่วยอื่น ๆ ดังนั้นในการติดตามผลและประสานงานให้ได้ผลดี เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส จะต้องใช้ความสุภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานกับสมาชิกในแต่ละพื้นที่ รวมทั้งการรวบรวมรายงานความคืบหน้าของแต่ละพื้นที่

### ๕. ประเมินผล

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส จะต้องมีความรู้ที่เป็นสถิติ ที่ได้จากการรวบรวมติดตาม รายงานการประชุมของพื้นที่และมาตรฐานการปฏิบัติที่พื้นที่กำหนดไว้ เพื่อรายงานความคืบหน้าของการ ดำเนินกิจกรรมแก่คณะกรรมการ ตลอดจนอุปสรรคและปัญหา พร้อมเสนอแนะแนวทางแก้ไข จึงต้องเป็น ผู้ที่มีความเข้าใจและรู้เทคนิคการประเมินผล กระบวนการของกิจกรรมแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเทคนิค อื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการให้ข้อเสนอแนะกับพื้นที่ได้

### ๖. บริหาร

บทบาทที่สำคัญประการสุดท้ายของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส คือ การบริหาร หรือการจัดการ เพื่อบริหารโครงการกิจกรรม ๕ ส ของหน่วยงาน ให้ประสบผลสำเร็จและดำเนิน ไปด้วยความราบรื่น เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรม ๕ ส และดำเนินงานต่าง ๆ เช่น จัดการประชุมคณะกรรมการ จัดงานประกวดผลงาน การ ฝึกอบรมให้ความรู้ จัดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจถึงมาตรฐานและระเบียบปฏิบัติงานดังกล่าวในทิศทาง เดียวกัน จัดการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มประสบการณ์และสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงแก้กำลังพล รวมทั้งจัดการด้านงานเอกสารที่ติดต่อกับหน่วยอื่น ๆ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส ต้องมี สัมพันธภาพที่ดีกับกำลังพลทุกระดับที่ร่วมกิจกรรม ๕ ส ให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้งประสานงานกับ กำลังพลและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

### ๗. แผนและขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

มีหลายหน่วยงานที่นำกิจกรรม ๕ ส ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนแล้วไม่ ประสบผลสำเร็จ เป็นเพราะมิได้กำหนดเป้าหมายของการทำกิจกรรมให้ชัดเจน และอาจได้รับรู้เรื่อง ๕ ส ผิดมาตั้งแต่แรกว่าเป็นเรื่องของความสวยงามหรือความสะอาดเพียงอย่างเดียว จึงพยายามทำให้ สถานที่ทำงานสวยงามและสะอาดแล้วก็มีการประกวดกันโดยถือว่าได้ทำกิจกรรม ๕ ส แล้ว

ความจริงแล้ว ๕ ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการเพิ่มผลผลิต คือ เพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพ ปลัดกระทรวงกลาโหมได้กล่าวชัดเจนในการอบรมผู้บังคับหน่วยเรื่องเทคนิคการตรวจ ประเมิน ๕ ส ว่าเป้าหมายของท่านไม่ต้องการเรื่องสวยงาม ต้องการให้ประสิทธิภาพงานดีขึ้น ทำงาน ง่ายขึ้น แล้วเรื่องสวยงามจะตามมาเอง และที่สำคัญคือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรับผิดชอบ เป็นผู้นำใน กิจกรรม ๕ ส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานตน

การกำหนดเป้าหมายของการทำกิจกรรม ๕ ส ที่ชัดเจนจะช่วยให้หน่วยงานสามารถ ประเมินและวัดผลสำเร็จของการทำกิจกรรมได้ง่ายขึ้น และเห็นประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรม ๕ ส อย่างชัดเจน

เป้าหมายของกิจกรรม ๕ ส คือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity)

- คุณภาพ (Quality) ต้องดีขึ้น คือทั้งคุณภาพของงาน คุณภาพของสินค้า และบริการ
- ต้นทุน (Cost) ลดลง ลดการสูญเสียต่าง ๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
- การส่งมอบงาน (Delivery) ให้หน่วยงานถัดไปหรือลูกค้าได้ตรงเวลาและรวดเร็ว
- ปลอดภัย (Safety) ๕ ส ที่ดีต้องลดอุบัติเหตุ และสุขลักษณะ กำลังพลทำงานใน สถานที่ทำงานที่ถูกต้องสุขลักษณะ บรรยากาศดี และปลอดภัย

- ขวัญกำลังใจ (Morale) ๕ ส ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพการทำงาน
  - สิ่งแวดล้อม (Environment) รักษาสิ่งแวดล้อม
- ดังนั้น เพื่อให้การนำกิจกรรม ๕ ส มาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินกิจกรรม

#### ๘. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ๕ ส

##### ขั้นเตรียมการ

เมื่อเป็นนโยบายของปลัดกระทรวงกลาโหม สิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการ คือ การทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในเรื่อง ๕ ส เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบว่ากิจกรรม ๕ ส นั้น เป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน เพราะช่วยเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ

##### ขั้นดำเนินการ

**จัดวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ (Big Cleaning Day)** ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมเริ่มต้น (Kick Off) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและกำลังพลทุกคนร่วมกันสะอาดและทำความสะอาดทั้งหน่วย การจัดกิจกรรมวันทำความสะอาดใหญ่ ควรมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ มีการวางแผนและมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน

**การแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ** เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ๕ ส คณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนดพื้นที่เพื่อมอบให้แต่ละหน่วยรับผิดชอบดำเนินการ

- การมอบหมายความรับผิดชอบ

ครุภัณฑ์สำนักงานทุกประเภทควรมอบให้สมาชิกในพื้นที่รับผิดชอบ

เครื่องจักรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน มอบให้ผู้ใช้งานประจำดูแลปรนนิบัติบำรุงและดำเนินการเมื่อเครื่องจักรวัสดุอุปกรณ์เกิดการชำรุดเสียหาย หรือส่งซ่อมและติดตามเพื่อมิให้เกิดผลกระทบกับการปฏิบัติงานประจำ

๙. การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) หลังจากแบ่งพื้นที่ หัวหน้าพื้นที่และสมาชิกพื้นที่ต้องจัดทำแผนงานในการปรับปรุงพื้นที่ โดยนำเรื่องที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติมหรือยังดำเนินการไม่เสร็จเมื่อวันทำความสะอาดใหญ่ มากำหนดเป็นหัวข้อดำเนินการต่อ เริ่ม ส ที่ ๑ คือ สะอาดในพื้นที่รับผิดชอบตามด้วย สะดวก และ สะอาด แผนปฏิบัติการของพื้นที่ต้องสอดคล้องกับแผนหลัก (Master Plan) ของหน่วย ควรเป็นแผนที่จัดทำร่วมกันระหว่างหัวหน้าพื้นที่และสมาชิกในพื้นที่ โดยมีหัวข้อหลักดังนี้

**หัวข้อกิจกรรม** เป็นการกำหนดเรื่องและรายละเอียดการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของพื้นที่ ว่าควรมีเรื่องใดบ้าง ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการปรับปรุงสถานที่ทำงาน การทำความสะอาด เครื่องจักรและปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การปรับเปลี่ยน layout ให้ดีขึ้น การจัดเอกสาร จัดตู้ ความปลอดภัย ฯลฯ

**ระยะเวลา** เป็นการกำหนดช่วงเวลาดำเนินการว่าในแต่ละเรื่องจะใช้เวลาเท่าใด เริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด

**ผู้รับผิดชอบ** ควรกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละหัวข้อกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น พันจ่าเอก ก. หรือแผนกที่ ๑ เป็นต้น

**งบประมาณหรือค่าใช้จ่าย** ควรระบุให้ชัดเจนว่าแต่ละเรื่องที่จะดำเนินการต้องใช้ งบประมาณประมาณหรือค่าใช้จ่ายจำนวนเท่าใด

**วันที่ทำแผน** เพื่อระบุว่าแผนงานในการดำเนินกิจกรรมได้จัดทำขึ้นเมื่อใด

**จัดประชุมกำลังพลในพื้นที่** เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนงานที่ร่วมกัน จัดทำ ควรมีการประชุมประจำเดือน เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคจะได้รับแก้ไขได้ทันที

#### ๑๐. ประเมินผลการดำเนินกิจกรรม

ผู้บังคับบัญชาสูงสุด หรือคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินกิจกรรม ๕ ส และให้ข้อเสนอแนะตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๆ เดือน ทุก ๆ ๓ เดือน หรือ ๖ เดือน เพื่อให้มีการปรับปรุงและยกระดับกิจกรรม อันจะนำมาซึ่งคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลผลิตของหน่วย รวมทั้งมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในความพยายาม ความคิด สร้างสรรค์ และการเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ เพื่อหน่วย

#### ๑๑. การจัด Big Cleaning Day

Big Cleaning Day หมายถึง การสะอาดเอกสารและสิ่งของที่ไม่ใช้งาน รวมถึงของ เสีย สิ่งสกปรก ด้วยการทำความสะอาดครั้งใหญ่ ซึ่งควรดำเนินการทุกปี ปีละ ๑ ครั้ง โดยกำลังพล ทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด จนถึงข้าราชการระดับล่างสุดของหน่วยงานร่วมกันทำความสะอาด หน่วยงานตลอดทั้งวัน โดยหยุดการทำงานปกติอื่น ๆ

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน่วยขึ้นตรงอยู่กระจายกัน แต่ละหน่วยได้มีการ จัดวันทำความสะอาดใหญ่แยกกัน แต่ทุกหน่วยเข้าใจตรงกันว่า

- เป็น Big Clearing and Cleaning Day หมายถึงวันสะอาดเอกสารและสิ่งของที่ไม่ ใช้งาน ของเสีย และสะอาดสิ่งสกปรกและการทำความสะอาดใหญ่
- เป็นที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดประกาศนโยบาย ๕ ส หรือเป็นกิจกรรมเริ่มต้นของการ ดำเนินโครงการ ๕ ส ของหน่วย และทำเป็นประจำทุกปี ปีละ ๑ - ๒ ครั้ง
- เป็นวันที่กำลังพลทุกนายตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจนถึงข้าราชการ ลูกจ้าง ระดับล่างสุดของหน่วย ร่วมด้วยช่วยกันทำความสะอาดหน่วยงานทั้งวัน โดยหยุดการทำงานปกติอื่น
- จุดที่ต้องทำความสะอาดใน Big Cleaning Day คือ
- ตัวอาคาร ผนังด้านใน ด้านนอก เพดาน หน้าต่าง ประตู พื้น ระเบียง ทางเดิน เครื่องจักร เครื่องมือ เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ
- บริเวณรอบอาคาร ที่จอดรถ ป้อมยาม สวนหย่อม ทางระบายน้ำ ถนน โรงอาหาร โรงซ่อม คลัง ฯลฯ
- รถยนต์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- แบ่งพื้นที่ในหน่วยออกเป็นบริเวณย่อย ๆ และมอบหมายให้กำลังพลร่วมกัน รับผิดชอบ ทำความสะอาดในแต่ละพื้นที่ โดยมีผู้บังคับบัญชารับผิดชอบและให้คำแนะนำควบคุมการ สะอาดเอกสารและสิ่งของให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ของราชการ
- แต่ละพื้นที่หรือแผนก กรอกรายละเอียดสิ่งของที่สะอาดได้โดยแยกสิ่งของและ เอกสารตลอดจนอุปกรณ์ชำรุด ของเกินจำเป็น (ตามใบตรวจสอบการสะอาดในภาคผนวก)
- คณะกรรมการ ฯ ตรวจสอบให้กำลังใจกำลังพลแต่ละแผนก

- เมื่อสิ้นสุดวัน ผู้แทนแต่ละพื้นที่หรือแผนก สรุปผลการสะสางเอกสาร สิ่งของแก่คณะกรรมการ รวมทั้งคิดพื้นที่ที่ว่างหลังจากสะสางสิ่งของเอกสารออกไป
- คณะกรรมการซึ่งทำการประเมินผลการทำกิจกรรม ประชุมและประกาศผลการดำเนินงาน และอาจมีการให้รางวัลที่หลากหลายเพื่อเป็นกำลังใจ
- อาจให้ป้ายรถตัดสินใจ ช่วยในการสะสาง

### เตรียมการก่อนวัน Big Cleaning Day

- คณะกรรมการ ๕ ส ของหน่วย จัดหาอุปกรณ์ทำความสะอาดไว้ให้เหมาะสม และพอเพียงแก่การดำเนินงาน (ไม้กวาดยาว แปรงลวด ถังขยะ น้ำยา เครื่องดูดฝุ่น รถขนน้ำ ฯลฯ)
- กำลังพลแต่ละคน นำอุปกรณ์ทำความสะอาดบางอย่างมาด้วยตนเอง (เศษผ้า ไม้พื้นสำลี แปรงสีฟันเก่า ฯลฯ)
- คณะกรรมการ ๕ ส จัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อการทำกิจกรรม ได้แก่ ถังดำ ถังใส่เอกสาร ลังกระดาษ เครื่องชั่งน้ำหนัก เชือกสีต่าง ๆ Tape และ Tag ติดถุง หรือกระดาษปะหน้ากล่อง
- คณะกรรมการ ๕ ส เตรียมใบรายการและตัวอย่างเฉพาะสิ่งของที่ต้องสะสาง
- คณะกรรมการ ๕ ส เตรียมจัดอาหาร เครื่องดื่มสำหรับผู้ร่วมกิจกรรมให้เพียงพอ
- คณะกรรมการ ๕ ส จัดรถขนขยะ รถน้ำ ฯลฯ สนับสนุนการทำกิจกรรม
- กำหนดบริเวณรวมของที่สะสาง กำหนดจุดชั่งน้ำหนัก ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบและบันทึกข้อมูล
- ประชุมคณะกรรมการ ๕ ส หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริม หรือคณะทำงาน Big Cleaning Day ประชุมชี้แจงกำหนดการ ทำความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ก่อนวันงาน อย่างน้อย ๑ สัปดาห์

### ๑๒. การรณรงค์ส่งเสริม

การส่งเสริมเพื่อให้การดำเนินงาน ๕ ส เป็นไปด้วยความพร้อมเพรียงต่อเนื่อง และพัฒนาระดับความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานให้เป็นหน่วยงานชั้นหนึ่ง จำเป็นที่จะต้องมีการกระตุ้นส่งเสริมและสนับสนุนด้วยวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ คณะอนุกรรมการทำหน้าที่ส่งเสริม หรือประชาสัมพันธ์ ต้องเข้าใจเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้กิจกรรม ๕ ส บังเกิดผล เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถแบ่งเครื่องมือการกระตุ้นและรณรงค์ส่งเสริมเป็น ๓ ประเภท คือ

### ๑๓. เครื่องมือส่งเสริม ๕ ส (Promotion Tools)

- **ข่าว ๕ ส บทความ หรือจดหมายข่าว**
- **บอร์ด ๕ ส** แสดงกิจกรรมความเคลื่อนไหว และความรู้ในรูปแบบหนึ่งที่จะสื่อสารเรื่องราวของกิจกรรม ๕ ส ในหน่วย
- **โปสเตอร์ ๕ ส** เพื่อกระตุ้นเตือนให้กำลังพลร่วมมือดำเนินงาน ๕ ส อาจให้กำลังพลในหน่วยคิดทำขึ้นเอง หรือจัดแข่งขันประกวดโปสเตอร์ภายในหน่วยก็ได้ หรือบางหน่วยอาจสั่งซื้อโปสเตอร์ ๕ ส ของบริษัทที่ปรึกษา ๕ ส
- **คำขวัญ ๕ ส** มีการประกวดคำขวัญและรณรงค์กิจกรรม ๕ ส เช่น “วันพุทธยุทธการ ๕ ส” “วันที่ ๕ ทำ ๕ ส” หรือ “๕ ส สร้างนิสัย เป็นปัจจัยสร้างชาติ” เป็นต้น หรืออาจจัดการประกวดคำขวัญประจำปีเพื่อนำมาใช้รณรงค์แต่ละปีก็ได้

### เครื่องมือในการดำเนินการ (Implementing Tools)

- การประกวดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ๕ ส ส่งเสริมให้กำลังพลนำเรื่องที่ปรับปรุงใน ๕ ส มาเขียนเป็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน
- วัน ๕ ส (เดือนละครั้ง) โดยกำหนดวันที่แน่นอนในการทำ ๓ ส แรก เช่น ทุกวันศุกร์ ต้นเดือน หรือวันศุกร์สิ้นเดือน เป็นต้น

#### ๑๔. เครื่องมือประเมินผลกิจกรรม (Evaluating Tools)

- การตรวจติดตามประจำหรือตามช่วงเวลา เป็นการตรวจสอบความเข้าใจและความถูกต้องในการดำเนินกิจกรรม และเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ (Managing by Fact) หากพบปัญหาจะได้สั่งการได้ทันที นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและกำลังพลในหน่วย
- การตรวจ ๕ ส เป็นการแสดงออกถึงการเอาจริงเอาจังของผู้บังคับบัญชา ได้เห็นความตั้งใจจริงของแต่ละหน่วยและผู้บังคับหน่วยในการบริหารงานตามนโยบาย ซึ่งแตกต่างจากการตรวจเยี่ยมที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมารับฟังการนำเสนอภารกิจของหน่วยงาน
- การตรวจให้คะแนน คือ การประเมินผลการดำเนินกิจกรรมด้วยการให้คะแนน อาจมีการสะสมคะแนน หรือมีตารางแสดงผลการให้คะแนนเพื่อเปรียบเทียบกับครั้งก่อน ๆ เพื่อดูการพัฒนาพื้นที่ หรือยกระดับมาตรฐาน ๕ ส ของพื้นที่นั้น ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง และข้อดีเด่นที่ยกย่อง บางแห่งอาจจัดให้มีการแข่งขันภายในหน่วย หรือมีใบเดือน เช่นกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีการออกใบเดือน โดยระบุชื่อพื้นที่ รายละเอียดและข้อเสนอแนะของ Auditor หรือหัวหน้าพื้นที่ และวันที่ไว้ด้วย หากไม่ปฏิบัติตามการแจ้งเดือนครั้งที่ ๒ ผู้อำนวยการสำนัก จะเป็นผู้ลงชื่อในใบเดือนด้วยตนเองหรือออกเป็นใบสั่งให้แก้ไขและมีสำเนาให้กรรมการเก็บไว้ติดตาม
- การประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัล สำหรับกำลังพลหรือพื้นที่ที่ดำเนินกิจกรรม ๕ ส อาทิ รางวัลดีเด่นเรื่องปรับปรุง การมีส่วนร่วมและการสร้างสรรค์ความพร้อมเพรียง เป็นต้น ทั้งนี้ควรให้กำลังพลได้มีโอกาสเสนอผลงาน โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญและใช้เวลาเข้าร่วมรับฟังการเสนอผลงานและมอบรางวัล

## ผนวก ซ

## เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม ๕ ส ประเภทสำนักงาน

### เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม ๕ ส ประเภทสำนักงาน

๑. การบริหารกิจกรรม ๕ ส (๔๐ คะแนน)	
๑.๑ มีการอบรมนโยบายกิจกรรม ๕ ส ของผู้บังคับบัญชา	๕ คะแนน
๑.๒ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของหน่วย	๕ คะแนน
๑.๓ มีแผนการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของหน่วยตามวงรอบประจำปี	๕ คะแนน
๑.๔ มีแผนผังแสดงการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ ระบุตำแหน่งถึงดับเพลิง และช่องทางหนีไฟของหน่วย	๕ คะแนน
๑.๕ มีการกำหนดแผนการตรวจประเมินกิจกรรม ๕ ส อย่างต่อเนื่อง	๕ คะแนน
๑.๖ มีการประชุมหรือบันทึกการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรม ๕ ส ของหน่วย	๕ คะแนน
๑.๗ มีป้ายประชาสัมพันธ์ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส อย่างต่อเนื่อง	๕ คะแนน
๑.๘ มีป้ายประชาสัมพันธ์ ประกาศ คำสั่งหรือระเบียบต่าง ๆ ที่ทันสมัย	๕ คะแนน
๒. มาตรฐาน ๕ ส ของ สป. (๖๐ คะแนน)	
๒.๑ โต๊ะทำงาน และเก้าอี้	๑๒ คะแนน
๒.๒ ตู้เก็บเอกสาร ตู้เก็บของ ชั้นวางของ	๑๒ คะแนน
๒.๓ แฟ้มเก็บเอกสาร	๖ คะแนน
๒.๔ กระจก	๔ คะแนน
๒.๕ เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร และเครื่องใช้สำนักงาน	๑๐ คะแนน
๒.๖ สภาพแวดล้อมทั่วไป	๑๖ คะแนน
๓. คุณภาพชีวิตของกำลังพล (๑๐๐ คะแนน)	
๓.๑ ด้านสิทธิกำลังพล	๑๕ คะแนน
๓.๒ ด้านสวัสดิการกำลังพล	๓๐ คะแนน
๓.๓ กิจกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	๒๐ คะแนน
๓.๔ กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ	๒๕ คะแนน
๓.๕ กิจกรรมเทิดพระเกียรติ ฯ	๑๐ คะแนน
	<u>รวม ๒๐๐ คะแนน</u>



## ผนวก ฅ

## เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม ๕ ส ประเภทโรงงาน

## เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม ๕ ส ประเภทโรงงาน

## ๑. การบริหารกิจกรรม ๕ ส (๔๐ คะแนน)

- |     |  |   |       |
|-----|--|---|-------|
| ๑.๑ | มีการอบรมนโยบายกิจกรรม ๕ ส ของผู้บังคับบัญชา                                       | ๕ | คะแนน |
| ๑.๒ | มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของหน่วย                               | ๕ | คะแนน |
| ๑.๓ | มีแผนการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ของหน่วยตามวงรอบประจำปี                                  | ๕ | คะแนน |
| ๑.๔ | มีแผนผังแสดงการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ ระบุตำแหน่งถังดับเพลิง และช่องทางหนีไฟของหน่วย | ๕ | คะแนน |
| ๑.๕ | มีการกำหนดแผนการตรวจประเมินกิจกรรม ๕ ส อย่างต่อเนื่อง                              | ๕ | คะแนน |
| ๑.๖ | มีการประชุมหรือบันทึกการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรม ๕ ส ของหน่วย                          | ๕ | คะแนน |
| ๑.๗ | มีป้ายประชาสัมพันธ์ส่งเสริมกิจกรรม ๕ ส อย่างต่อเนื่อง                              | ๕ | คะแนน |
| ๑.๘ | มีป้ายประชาสัมพันธ์ ประกาศ คำสั่งหรือระเบียบต่าง ๆ ที่ทันสมัย                      | ๕ | คะแนน |

## ๒. มาตรฐาน ๕ ส ของ สป. (๖๐ คะแนน)

- |      |   |   |       |
|------|---|---|-------|
| ๒.๑  | ป้ายหน่วยงานป้ายกิจกรรม                 | ๕ | คะแนน |
| ๒.๒  | พื้น ผนัง และฝ้าเพดาน                   | ๕ | คะแนน |
| ๒.๓  | การกำหนดขอบเขต                          | ๕ | คะแนน |
| ๒.๔  | อุปกรณ์ดับเพลิง                         | ๕ | คะแนน |
| ๒.๕  | อุปกรณ์ไฟฟ้า                            | ๕ | คะแนน |
| ๒.๖  | แผงควบคุมไฟ ตู้ควบคุม                   | ๕ | คะแนน |
| ๒.๗  | เครื่องจักรและอุปกรณ์                   | ๕ | คะแนน |
| ๒.๘  | ป้ายแสดงสถานะของเครื่องจักร             | ๕ | คะแนน |
| ๒.๙  | ห้องเก็บเครื่องมือและอุปกรณ์เครื่องใช้  | ๕ | คะแนน |
| ๒.๑๐ | ตู้และชั้นเก็บของ                       | ๕ | คะแนน |
| ๒.๑๑ | ถังขยะและที่เก็บเศษวัสดุ หรือวัสดุข่ารด | ๕ | คะแนน |
| ๒.๑๒ | สภาพทั่วไป                              | ๕ | คะแนน |

รวม ๑๐๐ คะแนน

## ผนวก ญ

## เกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลสภาพแวดล้อมที่พักอาศัย

## เกณฑ์การตรวจและประเมินผลสภาพแวดล้อมที่พักอาศัย

๑. การสร้างจิตสำนึกต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ (๒๐ คะแนน)		
๑.๑ การจัดกิจกรรมของพื้นที่	๑๐	คะแนน
๑.๒ มีการจัดทำบอร์ดเฉลิมพระเกียรติ	๑๐	คะแนน
๒. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสะอาดของอาคารที่พักอาศัย (๑๕ คะแนน)		
๒.๑ ระเบียบทางเดิน	๕	คะแนน
๒.๒ บันไดหนีไฟ	๕	คะแนน
๒.๓ ตากเสื้อผ้าเป็นระเบียบ และไม่มีเสื้อผ้ายื่นออกนอกอาคาร	๕	คะแนน
๓. ภูมิทัศน์ทั่วไปและบริเวณโดยรอบอาคารที่พักอาศัย (๑๕ คะแนน)		
๓.๑ ไม่มีการต่อเติม ดัดแปลงอาคาร หรืออุปกรณ์ประจำอาคาร (ยกเว้นได้รับอนุญาตจากผู้ปกครองที่พักอาศัยหรือผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ)	๕	คะแนน
๓.๒ ไม่รื้อถอนอุปกรณ์หรือส่วนควบใด ๆ ของอาคาร (ยกเว้นได้รับอนุญาตจากผู้ปกครองที่พักอาศัยหรือผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ)	๕	คะแนน
๓.๓ ไม่มีรถเสีย/ข่าจรูด จอดอยู่ในที่จอดรถ หรือในบริเวณที่พักอาศัย	๕	คะแนน
๔. การจัดสวัสดิการหรือการให้บริการผู้เช่าพักอาศัย (๑๕ คะแนน)		
๔.๑ ป้ายประชาสัมพันธ์, บอร์ดประชาสัมพันธ์ที่เป็นปัจจุบัน	๕	คะแนน
๔.๒ มีสถานที่ออกกำลังกาย, สนามเด็กเล่น และศูนย์พัฒนาความรู้ ใช้งานได้และผู้รับผิดชอบดูแล	๕	คะแนน
๔.๓ มีระบบการรักษาความปลอดภัย (สถานที่, บุคคล, ยานพาหนะ, อื่น ๆ)	๕	คะแนน
๕. การให้ความร่วมมือของกำลังพลและครอบครัวที่พักอาศัย (๑๐ คะแนน)		
๕.๑ กิจกรรมส่วนรวม เช่น วันเด็ก, Big Cleaning สมาคมภริยาข้าราชการ สป. แจกของ, สำนักงานแพทย์ตรวจสุขภาพ	๕	คะแนน
๕.๒ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้พักอาศัย	๕	คะแนน
๖. ระบบสาธารณูปโภคส่วนกลาง (๒๕ คะแนน)		
๖.๑ ระบบไฟฟ้าใช้งานได้	๕	คะแนน
๖.๒ ระบบประปาใช้งานได้	๕	คะแนน
๖.๓ สถานที่ทิ้งขยะ. การคัดแยกขยะ และมีระบบการจัดเก็บขยะที่ดี	๕	คะแนน
๖.๔ มีอุปกรณ์ดับเพลิงประจำอาคารเพียงพอตรวจสอบใช้งานได้ มีวิธีการใช้ที่ถูกต้อง	๕	คะแนน
๖.๕ มีการบำรุงรักษาของใช้ทางราชการให้อยู่สภาพเดิม	๕	คะแนน
	<u>รวม ๑๐๐</u>	<u>คะแนน</u>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลโท เนรมิตร มณีบุตร
วัน เดือน ปีเกิด	๖ มีนาคม ๒๕๐๒
การศึกษา	มัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนแม่สอด “สรรพวิทยาคม” อ.แม่สอด จ.ตาก ชั้นปีที่ ๒ โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๑๙ วทบ. (ทบ.) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รุ่นที่ ๓๐)/๒๕๒๖ หลักสูตรเสนาธิการทหารบก (หลักประจำ) ชุดที่ ๖๙ หลักสูตรวิทยาลัยการกองทัพบก (หลักประจำ) รุ่นที่ ๕๐ หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ รุ่นที่ ๓ หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์ทางปกครอง รุ่นที่ ๔
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	ผบ.มว.ปล.ร้อย.อวบ.ที่ ๒ ร.๒ พัน.๒ รอ. นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก ร.๒ พัน.๒ รอ. ฝยก.ร.๒ รอ. รอง ผบ.ร.๒ พัน.๒ รอ. ผบ.พัน.นทร.กรม นนร.รอ.รร.นายร้อย จปร. ประจำ ขว.ทบ. รอง ผอ.กขว.นสศ. รอง ผอ.กขว.ขว.ทบ. นปก.ขว.ทบ. ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผอ.สกพ.สม. ผช.จก.สม. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

ผู้วิจัย พลโทเนรมิตร มณีบุตร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2556 – 2559) มุ่งเน้นพัฒนาคนและเชื่อมโยงการพัฒนาระหว่างมนุษย์ ธรรมชาติ กายภาพ สังคม การเงิน และวัฒนธรรม ในการสร้างโอกาสและความท้าทายให้กับคนไทย เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ของโลก และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกใน 20 ปีข้างหน้า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึง เพราะถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ต้องมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องและคุ้มค่า ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่สามารถนำนโยบายภาครัฐไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นดังกล่าวใกล้เคียงกับมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขของมนุษย์ แนวทางในการพัฒนามนุษย์ต้องการระบบในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำวิธีการจัดการเบื้องต้น และนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม พลวัตการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ทำให้มาตรการในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของคนไทยที่เคยใช้ได้ผลในทศวรรษที่ผ่านมามีประสิทธิภาพไม่เพียงพอจึงต้องการนวัตกรรมใหม่ และต้องการภาคีเครือข่ายทุกระดับทั้งในประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในขณะที่ปลายปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งจะเป็นการรวมตัวของสมาชิกภูมิภาค 10 ประเทศ โดยจะรวมตัวและช่วยเหลือกัน ดังนั้นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตและความสุขของประชากรในประเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขของกำลังพลเป็นเรื่องที่กระทรวงกลาโหม โดยสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมสั่งการให้หน่วยขึ้นตรงของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2554 – 2557 ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายด้านกำลังพล ของ พลเอกประวิตร วงษ์สุวรรณ รองนายกรัฐมนตรี/รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้กำหนดไว้ในส่วนของนโยบายเพื่อการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ ดังนี้

“ข้อ 2.14 ส่งเสริมและกำกับดูแลกำลังพลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาความรู้ความสามารถทางการศึกษาของบุคลากรในกองทัพ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพในการพัฒนากองทัพ พัฒนาขวัญ กำลังใจ สวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยพิจารณาปรับสิทธิประโยชน์ของกำลังพล เบี้ยเลี้ยงปกติและเบี้ยเลี้ยงสนาม ทั้งของทหารประจำการ ทหารกอง

ประจำการ และทหารพรานให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เสริมสร้างที่ตั้งหน่วยทหารให้มีความสมบูรณ์ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในยามปกติ ทั้งในส่วนของอาคารสำนักงาน บ้านพักสวัสดิการ ภายในหน่วย ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและพื้นที่ใช้ประโยชน์อื่น ๆ รวมทั้งการสร้างรายได้ การสนับสนุนการยกระดับคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของกำลังพลและครอบครัว

ข้อ 2.20 พัฒนาระบบบริหารจัดการกระทรวงกลาโหม โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของกำลังพล ควบคู่ไปกับการปรับปรุงแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการประจำปีของ กระทรวงกลาโหม และแผนการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

รายละเอียดตามแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งดังกล่าว ได้กำหนดให้มีมิติในการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยได้กำหนดเป้าประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการคือ

เป้าประสงค์ที่ 1 ส่งเสริมให้กำลังพลมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยดำเนินการตามแนวทางพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง”

เป้าประสงค์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล

การดำเนินการตามแผนงาน/นโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้แล้วโดยเน้นเป้าหมายที่ 1 กลยุทธ์คือ ให้มีการให้ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทาง “เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งเป็นปรัชญาที่เป็นไปตามแนวทางพระราชดำริ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานหรือองค์การจำนวนมากได้ศึกษาวิจัยไว้เป็นที่ชัดเจน ผู้บังคับหน่วยสามารถศึกษาแนวทางการดำเนินการให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแพร่หลาย

ในเป้าประสงค์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล ได้กำหนดกลยุทธ์ให้มีการส่งเสริมการจัดการสวัสดิการข้าราชการ โดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องปกครอง บังคับบัญชา และบริหารจัดการกำลังพลด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรม คุณเล่ห์ทศกำลังพลรวมทั้งสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและครอบครัว โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อย ให้มีขวัญ กำลังใจ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทั้ง 2 เป้าประสงค์ได้ถูกดำเนินการในแนวทางที่ใกล้เคียงกัน โดยดำเนินการตามแนวทางหลักคือ แนวทางพระราชทาน “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กำลังพลสามารถดำรงตนอยู่ได้อย่าง “ยั่งยืน มั่นคง” ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงนโยบายคณะรัฐมนตรีที่ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ประกาศว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015 – 2020 ประเทศไทยจะต้องเป็นประเทศที่มีความมั่นคง ประชาชนมั่งคั่งและยั่งยืน ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์สั้น ๆ คือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยให้ทุกภาคส่วนนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปขับเคลื่อนในทุกองค์กร จึงเป็นพันธกิจที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาและกำลังพลที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน ปัญหาการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เป็นองค์กรแห่งความสุขเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักที่จะทำให้ “มั่นคงและยั่งยืน” มีบางประการ บางลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลได้ดำเนินการอยู่แล้วมาโดยลำดับ แต่เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน จึงต้องใช้หลักการ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ ที่เป็นที่ยอมรับมา เป็นต้นแบบในการดำเนินการ ซึ่งอาจจะเป็นแนวทางหรือการปฏิบัติที่

ยากหรือง่าย ก็จะเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาพิจารณามาใช้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อเตรียมการไปสู่องค์กรแห่งความสุขในอนาคต

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข”

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
3. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้มีสภาพชีวิตที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน และให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งสุขอย่างยั่งยืน
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งพัฒนาสำนักงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุข แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา จะมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องสภาพความเป็นอยู่ของสถานที่ใช้ในการทำงาน และชุมชน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะให้องค์กรมีความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งจะศึกษาเฉพาะในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหลัก และจะศึกษาเป็นเพียงบางหน่วยงานเท่านั้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลเรื่องแผน กฏ ระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานต่าง ๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งห้องสมุดที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย จากหน่วยงาน ห้องสมุดในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งของเหล่าทัพ นอกจากนั้นจะศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากแหล่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งความสุข หน่วยภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งจาก Websites ที่เกี่ยวข้องด้วย

### 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ จะรวบรวม ดังนี้

- จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิ และกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ จำนวน 8 – 10 คน

- ผลการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ที่ได้ดำเนินการไว้ข้างแล้ว

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตีความเนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและจำแนกวิเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนด ส่วนการตรวจสอบข้อมูลและผลการศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการดำเนินการตามแผนและระเบียบ คำสั่ง เพื่อเสนอผลการศึกษาเบื้องต้นแก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง

## ผลการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต้องมีแผนการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของความเป็นไปได้ตามแนวคิดและทฤษฎีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะลักษณะแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข มีช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อความทันต่อสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถให้มีผลอย่างยั่งยืน โดยนำนวัตกรรมใหม่และบทเรียนจากหน่วยงานนอกและภาคีเครือข่ายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีการแยกแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมออกไปดำเนินการจัดทำแผนโดยเฉพาะในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างหาก และกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมเฉพาะโดยละเอียดให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด อาจจะมีวิสัยทัศน์ของมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยเฉพาะและเพิ่มประเด็นในการพัฒนา (ประเด็นยุทธศาสตร์) โดยกำหนดเป้าประสงค์ในการดำเนินการให้ชัดเจน และเพิ่มรายละเอียดมากขึ้น สุดท้ายควรมีการประเมินผลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยใช้เครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน

1.2 ในขั้นตอนการทำแผนพัฒนาศักยภาพ ควรศึกษาประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล ศึกษาปัญหาข้อขัดข้องในแผนที่ผ่านมา นโยบายของรัฐบาลและผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เปลี่ยนแปลง ชัดความสามารถของหน่วยที่จะตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่จะดำเนินการต่อไป

1.3 ควรมีการเตรียมการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ศึกษาและนำองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ หาแนวทางความเป็นไปได้ที่จะทำแผนให้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นองค์การแห่งความสุข

1.4 ควรมีการบูรณาการในเรื่องงบประมาณซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรอบคอบในการให้งบประมาณในลักษณะที่เป็นโครงการพัฒนาชีวิตที่ให้ผลในลักษณะมั่นคงและที่สำคัญนำไปใช้ในการแก้ปัญหาตามแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่เร่งด่วนก่อน

1.5 ควรนำเอานวัตกรรมใหม่โดยเอา แบบอย่างของหน่วยงานภายนอก เช่น กองบัญชาการกองทัพไทย(ทท.) ,เหล่าทัพต่าง ๆ หรือ แบบอย่างที่ดีในเชิงนโยบายของหน่วยงาน ภายนอกอื่นตลอดจน เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.6 ควรมีการทบทวนภารกิจของหน่วยที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตเช่น หน่วยที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ คณะทำงานด้านสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม ตลอดจนแผนการทำงานที่มีอยู่ให้มีผลบังคับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

2.1 ควรนำแนวคิดทฤษฎีของการจัดการองค์ความรู้สู่องค์กรแห่งความสุขเป็นแนวทางหลักในการวางแผนและโครงการปฏิบัติในระบบองค์การ ระบบกรม และระดับกอง โดยประยุกต์ใช้ให้เข้ากับ ภารกิจ สภาพทั่วไปและปัญหาของหน่วย ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมอย่างเป็นรูปธรรมด้วย วิธีการสื่อสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง

2.2 นำหลักการบริหารบุคคลากรที่จำเป็นมาใช้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารจัดการสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุขโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาระบบ แต่งตั้ง และโยกย้ายข้าราชการระดับสูงขององค์กร ให้เป็นบุคคลที่เป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลง ในการ ขับเคลื่อน ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

2.3 จัดกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับ ผู้บังคับบัญชาในทุกกระดับเพื่อเป็นการเร่งรัดการปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้

2.4 พิจารณาจัดตั้งหน่วยนำร่องเพื่อสร้างหน่วยต้นแบบและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หน่วย หรือองค์กรที่ดีเพื่อให้เกิดการขยายการปฏิบัติอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง

2.5 จัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการเสริมสร้างภาวะ การเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสร้างความเข้าใจและการยอมรับ บทบาท ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนตามวาระสมควร

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” ที่นอกเหนือจาก แนวคิดจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

3.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาปรับปรุงรูปแบบคำสัมภาษณ์ ให้มีความเหมาะสมกับ สภาพทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ผู้ให้สัมภาษณ์อื่นๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจน/ถูกต้อง ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลที่จะสามารถเป็น ประโยชน์ต่อกำลังพลให้มากที่สุด

3.3 ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งความสุขของหน่วยอื่นๆตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อเรียนรู้ รูปแบบ กิจกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีความสุขใน ระดับที่ดียิ่งขึ้นไป