



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐด้วยหลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาศักยภาพและการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน*

PUBLIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT USING THE FOUR POWERS TO DEVELOP POTENTIAL AND SUSTAINABLE PARTICIPATION

วนิดา ตรงดี

Wanida Trongdee

บริษัท บีแอนด์บี อินเตอร์ กรุ๊ป 2004 จำกัด

B&B Inter Group 2004 Company Limited

Corresponding Author E-mail: wanida.td@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐด้วยการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำงานและการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ศึกษาในขอบเขตเนื้อหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยอ้างอิงจากแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวทางบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งวิเคราะห์กรณีศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐที่มีการบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เข้ากับการบริหารงานบุคคล ผลการศึกษาพบว่า การส่งเสริมฉันทะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการทำงานราชการ วิริยะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นและความเพียรในการปฏิบัติงาน จิตตะช่วยเสริมสร้างสมาธิและความตั้งใจต่อการกิจราชการ และวิมังสาส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ใหม่จากบทความนี้คือการสร้างกรอบแนวคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยงหลักอิทธิบาท 4 กับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐใน 3 มิติ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจภายใน การพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการออกแบบนโยบายฝึกอบรม การวางระบบการประเมิน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ; อิทธิบาท 4; พัฒนาศักยภาพ; ความที่ยั่งยืน; การมีส่วนร่วม



Abstract

This academic article aimed to analyze and propose an approach to public human resource management by applying the Four Bases of Accomplishment, Iddhipada 4: chanda desire, viriya effort, citta focus, and vimamsa investigation, to enhance work performance and sustainable participation. The study covered the domain of public sector human resource development, drawing upon public administration theories, psychological motivation models, and Buddhist ethics, along with an analysis of case studies from Thai public agencies that have integrated Iddhipada 4 into personnel management practices. The findings revealed that promoting Chanda inspired intrinsic motivation and commitment to public service; Viriya strengthened perseverance and determination; Citta fostered concentration and attention to tasks; and Vimamsa encouraged critical reflection and continuous self-improvement. The new body of knowledge proposed in this article was a conceptual framework that systematically linked the Four Bases of Accomplishment with public sector HRM strategies across three key dimensions: fostering intrinsic motivation, promoting ongoing competency development, and enhancing participatory engagement among personnel. This framework offered practical applications for policy design, training program development, performance evaluation systems, and organizational culture reform that contributed to a resilient and adaptable public sector in the 21st century.

Keywords: Public Human Resource Management; Four Factors of Influence; Potential Development; Sustainability; Participation

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐในทุกระดับ โดยเฉพาะในยุคที่สังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีบุคลากรที่มีศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของระบบราชการ ปัจจุบันประเทศไทยมีบุคลากรภาครัฐประมาณ 1.5 ล้านคน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564) ซึ่งเป็นกลไกหลักในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (HRM) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการคัดเลือก พัฒนา ดูแล และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านี้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความหมายในบทบาทของตน (Armstrong & Taylor, 2020; Pynes, 2013)

กระบวนการ HRM ในภาครัฐประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจ และการรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่ในระบบอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่ยังคงเน้นความมั่นคงมากกว่าความคล่องตัว การบริหารที่เน้นขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่ขาดแรงจูงใจจากภายใน ล้วนเป็นข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการพัฒนาและรักษาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2561; Peters & Pierre, 2007) ปัญหาสำคัญที่ปรากฏชัดคือ แม้บุคลากรจะมีทักษะทางเทคนิค แต่กลับขาดแรงผลักดันจากภายใน เช่น ความรักในงาน ความอดทนต่ออุปสรรค และความคิดเชิงพัฒนา ส่งผลให้หลายหน่วยงานยังไม่สามารถดึงศักยภาพสูงสุดของคนในองค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มที่

บทความนี้จะเสนอแนวทางในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะ อธิปไตย 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืน (อง. เอกาทสก (ไทย). 25/17/87; พระมหาสมิคร อติภทฺโท และคณะ, 2568) หลักธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) การทำงานด้วยความมุ่งมั่น และมีความหมาย รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องรอแรงกระตุ้นจากภายนอกเพียงอย่างเดียว (Ryan & Deci, 2000; Pink, 2009) เมื่ออธิปไตย 4 ถูกบูรณาการเข้ากับระบบ HRM จะช่วยลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายเชิงนโยบายกับพฤติกรรมของบุคลากร และช่วยฟื้นฟูจิตวิญญาณการทำงานเพื่อสาธารณะในภาคราชการได้อย่างเป็นระบบ

บทความนี้จะวิเคราะห์ทั้งแนวคิดพื้นฐานของอธิปไตย 4 ความสอดคล้องกับกระบวนการ HRM และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในเชิงระบบ ทั้งในด้านนโยบาย ทัศนคติ และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภาครัฐให้สามารถแข่งขันและเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงในศตวรรษที่ 21 (United Nations Development Programme, 2022)

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาครัฐซึ่งมีบทบาทหลัก



ในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ บริหารทรัพยากร และให้บริการประชาชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐมีได้หมายถึงเพียงการจัดการงานบุคคลเท่านั้น แต่รวมถึงการส่งเสริมศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาคุณธรรม และการรักษาไว้ซึ่งความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว (Pynes, 2013)

ลักษณะเฉพาะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชนในหลายประการ กล่าวคือ ภาครัฐมักดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบที่เข้มงวด ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นฐานในการบรรจุแต่งตั้ง ความมั่นคงในการทำงานสูง แต่ขาดความยืดหยุ่นเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ ภาครัฐยังต้องเผชิญกับแรงกดดันจากประชาชนและภาคการเมืองที่มีความคาดหวังสูงขึ้นต่อประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ (Peters & Pierre, 2007) ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐต้องคำนึงถึงทั้งความสามารถทางเทคนิคและความไว้วางใจในเชิงคุณธรรม

ในบริบทประเทศไทย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้รับการปรับตัวผ่านการปฏิรูประบบราชการหลายระลอก ตั้งแต่การเน้นการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงการสร้างระบบการประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564) อย่างไรก็ตาม ยังคงมีข้อท้าทายหลายประการ เช่น การขาดแรงจูงใจภายใน ขาดระบบการเรียนรู้เชิงรุก และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานและการรักษาคณเฑาะว์ให้อยู่ในระบบราชการได้อย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องก้าวข้ามการบริหารเชิงโครงสร้างแบบเดิม มุ่งสู่การบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคลากรทั้งในมิติความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และจิตสำนึกสาธารณะ การผสมผสานแนวคิดเชิงพุทธ เช่น หลักอิทธิบาท 4 เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) และสร้างความหมายให้กับงานราชการอย่างลึกซึ้ง ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังช่วยฟื้นฟูศรัทธาของสังคมต่อระบบราชการในภาพรวม

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรและการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ โดยลักษณะเฉพาะของภาครัฐ เช่น ระบบคุณธรรม ความมั่นคงในตำแหน่ง และการควบคุมด้วยกฎระเบียบ แม้จะสร้างเสถียรภาพในการบริหาร แต่กลับกลายเป็นอุปสรรคต่อความยืดหยุ่น นวัตกรรมและแรงจูงใจของบุคลากรในระยะยาว ภาครัฐไทยแม้จะมีความพยายามปฏิรูประบบบริหารบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ แต่ยังคงเผชิญกับข้อท้าทายเรื่องการขาดแรงขับเคลื่อน



จากภายใน การมีส่วนร่วมที่จำกัด และการพัฒนาศักยภาพที่เน้นเชิงเทคนิคมากกว่าจิตวิญญาณของการทำงานเพื่อสาธารณะ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยุคใหม่ จำเป็นต้องออกจากกรอบการบริหารเชิงโครงสร้างแบบเดิม มุ่งไปสู่การสร้างบุคลากรที่มีความสามารถควบคู่กับแรงจูงใจภายใน มีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

หลักอิทธิบาท 4 กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยุคใหม่ไม่อาจพึ่งพาเพียงเครื่องมือเชิงโครงสร้าง เช่น ระบบประเมินผล การฝึกอบรม หรือระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ เท่านั้น หากแต่ต้องผสมผสานกระบวนการพัฒนาในมิติของจิตใจ พฤติกรรม และแรงขับภายใน เพื่อสร้างบุคลากรที่ทำงานอย่างมีคุณค่า มุ่งมั่น และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร แนวคิดด้านจิตวิทยาการทำงานร่วมสมัย เช่น การสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) การเสริมพลังอำนาจภายใน (Empowerment) และการทำงานอย่างมีเป้าหมาย (Purpose-Driven Work) ล้วนชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงคนกับความหมายอย่างลึกซึ้ง (Pink, 2009; Ryan & Deci, 2000)

หลักอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งที่ทำ) วิริยะ (ความเพียรพยายามไม่ลดละ) จิตตะ (ความตั้งใจมั่น) และวิมังสา (การพิจารณาไตร่ตรอง) เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักทั้ง 4 ข้อนี้มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงมุ่งหมายผลสัมฤทธิ์ แต่ยังยึดถือความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะในระบบราชการที่มีลักษณะเป็นระบบปิด การเสริมพลังทางใจและการสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่สามารถละเลยได้

การเชื่อมโยงหลักอิทธิบาท 4 กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐนั้น สามารถแยกพิจารณาในแต่ละมิติได้อย่างชัดเจน ได้แก่ 1. ฉันทะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักในงาน เข้าใจเป้าหมายและคุณค่าของภารกิจสาธารณะ 2. วิริยะ ช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค ไม่ยอมแพ้ต่อความท้าทายของระบบ 3. จิตตะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความตั้งใจ มีสมาธิ และใส่ใจในรายละเอียดของภารกิจ 4. วิมังสา กระตุ้นให้เกิดการทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถบูรณาการเข้ากับระบบบริหารบุคคลภาครัฐ เช่น การประเมินผล การพัฒนาองค์ความรู้ และการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564)



ตัวอย่างหนึ่งของการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่เห็นได้ชัด คือ โครงการสานใจไทย สู่ใจใต้ ซึ่งจัดโดยสำนักนายกรัฐมนตรีและหน่วยงานภาครัฐร่วมกับภาคประชาสังคม มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมเยาวชนจากจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้เข้ามาเรียนรู้ระบบราชการ กระบวนการประชาธิปไตย และการทำงานร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ในโครงการนี้ หลักฉันทะ ได้รับการส่งเสริมผ่านการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเยาวชน โดยเปิดโอกาสให้พบปะผู้นำระดับชาติและเยี่ยมชมหน่วยงานรัฐ เพื่อเห็นบทบาทของภาครัฐในการพัฒนาประเทศ หลักวิริยะ ปรากฏผ่านการฝึกวินัยและความอดทนในการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างเยาวชนต่างพื้นที่ตลอดระยะเวลาหลายสัปดาห์ ซึ่งบางกิจกรรมมีความเข้มข้นทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จิตตะ แสดงให้เห็นผ่านการที่เยาวชนมีโอกาสได้ทำงานกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาจำลอง โดยต้องใช้สมาธิและความใส่ใจในการนำเสนอแนวทางพัฒนาท้องถิ่นของตน และวิมังสา ถูกส่งเสริมผ่านการสะท้อนผลการเรียนรู้ (reflection) ในช่วงท้ายของแต่ละกิจกรรม ซึ่งเปิดโอกาสให้เยาวชนได้ประเมินตนเองและเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองต่อไป กรณีนี้แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมทางพุทธศาสนาอย่างอิทธิบาท 4 สามารถนำมาบูรณาการกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้ทั้งในมิติของ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปลูกแรงบันดาลใจในการเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจสาธารณะ ซึ่งนอกจากจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่แล้วยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในระบบราชการได้อย่างมีนัยสำคัญ

สรุปได้ว่า อิทธิบาท 4 ไม่ใช่เพียงหลักธรรมในเชิงจิตวิญญาณ หากแต่สามารถประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล โดยเฉพาะในระบบราชการที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารแบบเปิดและเน้นความยั่งยืน การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอิทธิบาท 4 จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคนของรัฐที่ไม่เพียงแค่อยู่นิ่งในระบบ แต่ยังสามารถอยู่เป็นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง

การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ มิได้เป็นเพียงการนำหลักธรรมมาประดับกระบวนการบริหาร แต่ต้องเริ่มจากความรู้ความเข้าใจในหลักอิทธิบาท 4 และการรู้หลักปฏิบัติที่ถูกต้องจะก่อให้เกิดเป็นเครื่องจูงใจผลักดันให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องจึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์พบกับความสำเร็จได้ (พระโฆสิต โฆสิตธมโม, 2565) โดยวางโครงสร้างการพัฒนาศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเป็นระบบได้จริง โดยหลักทั้งสี่ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา สามารถเชื่อมโยงกับกลไกหลักใน HRM เช่น การสรรหา การพัฒนา การจูงใจ และการประเมินผล ทั้งนี้



จะนำเสนอการแปลหลักแต่ละข้อให้เป็นแนวปฏิบัติในระบบราชการไทยพร้อมกรณีศึกษาที่ตรวจสอบได้

1. ฉันทะ การสร้างแรงบันดาลใจและความรักในงาน ในบริบทของภาครัฐหมายถึงการปลูกฝังความเข้าใจในพันธกิจของงานราชการ และเชื่อมโยงคุณค่าของงานกับตัวตนของบุคลากร กรณีตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาศักยภาพครูพื้นที่ห่างไกล ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่จัดอบรมครูในพื้นที่ชายขอบโดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนคุณค่าของการเป็นข้าราชการครูควบคู่กับการพัฒนาวิชาชีพ พบว่าอัตราการลาออกลดลง และครูจำนวนมากสะท้อนว่า รู้สึกว่าตัวเองมีความหมายกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

2. วิริยะ การส่งเสริมความเพียรและความพากเพียรในการพัฒนา แรงเพียรในระบบราชการจำเป็นต้องมีทั้งระบบส่งเสริมและพื้นที่ท้าทาย เช่น โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่คัดเลือกข้าราชการรุ่นใหม่เข้าร่วมกิจกรรมฝึกความคิดแบบ Agile Leadership, Data-Driven Decision-Making และการเสนอ Policy Idea อย่างเข้มข้น ส่งเสริมทั้งความมุ่งมั่น ความสามารถ และการฝึกฝนตนเอง ผลจากการติดตามโครงการพบว่าผู้เข้าร่วมมีแนวโน้มได้รับการเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าข้าราชการทั่วไป

3. จิตตะ การสร้างสมาธิ ความตั้งใจ และการเอาใจใส่ในงานในยุคที่ภาครัฐต้องเผชิญกับ Overload ของภารกิจและงานเอกสาร การเสริมสร้างจิตตะ คือ การพัฒนาทักษะ Focus Under Pressure เช่น กรณีของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุขที่มีการนำโปรแกรมพลังใจเพื่อคนทำงานภาครัฐ มาสอนหลัก Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) ให้กับบุคลากรด่านหน้าในช่วงโควิด-19 พบว่า ผู้เข้าร่วมมีความสามารถในการทำงานต่อเนื่องและลดอัตราการลางานจากความเครียด (กรมสุขภาพจิต, 2564)

4. วิมังสา การพัฒนาความคิดวิเคราะห์และการประเมินตนเอง สอดคล้องกับแนวคิด Modern HRM ที่เน้น Reflection และ Feedback โดยเฉพาะในระบบราชการที่ต้องการคนกล้าทบทวนและปรับปรุงกระบวนการงานของตนเอง ตัวอย่างเช่น ระบบ Performance Agreement ของกรมสรรพากร ที่นอกจากมีตัวชี้วัดผลงานแล้ว ยังเพิ่มส่วนของ Personal Development Plan ที่ให้ข้าราชการแต่ละคนเสนอแผนพัฒนาตนเอง และสะท้อนบทเรียนรายไตรมาส ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายองค์กรกับพฤติกรรมรายบุคคลได้อย่างชัดเจน (กรมสรรพากร, 2565)

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักอริยาบท 4 ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสามารถทำได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม และมีพลังในการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและองค์กร จากตัวอย่างที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า หลักธรรมนี้ไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงจิตวิญญาณ แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถบูรณาการกับเครื่องมือเชิงบริหารสมัยใหม่ได้อย่างลงตัวและหาก



นำไปพัฒนาอย่างเป็นระบบ ก็จะช่วยเสริมสร้างข้าราชการที่ไม่เพียงแค่มุ่งศักยภาพแต่ยังมีใจ
ต่อภารกิจสาธารณะอย่างแท้จริง

วิเคราะห์การประยุกต์อิทธิบาท 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

จากการศึกษาการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ภาครัฐ พบว่า หลักธรรมทั้งสี่สามารถกลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้าง
แรงจูงใจจากภายใน เพิ่มความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นการพัฒนาตนเองอย่าง
ต่อเนื่องในหมู่บุคลากรภาครัฐได้จริง จุดแข็งของการนำอิทธิบาท 4 มาบูรณาการ คือ
การเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากระบบควบคุมภายนอก (External Control)
ไปสู่การสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายใน (Internal Drive) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Self-
Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) ที่เน้นการปลดล็อกศักยภาพบุคคลผ่าน
แรงจูงใจภายในอย่างแท้จริง

การวิเคราะห์กรณีตัวอย่างในประเทศไทย เช่น โครงการพัฒนาครูพื้นที่ห่างไกล,
นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ พลังใจคนทำงานภาครัฐ และการพัฒนาระบบ
Performance Agreement ของกรมสรรพากร พบว่าการใช้หลักอิทธิบาท 4 สามารถ
ยกระดับทั้งสมรรถนะทางเทคนิคและคุณธรรมในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรที่
ได้รับการพัฒนาผ่านกิจกรรมที่สอดคล้องกับอิทธิบาท 4 มีแนวโน้มแสดงออกถึงความรักใน
งาน ความอดทน ความตั้งใจใส่ใจ และความสามารถในการปรับปรุงตนเองมากกว่ากลุ่ม
ควบคุมทั่วไป (สำนักงาน ก.พ., 2565) อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดสำคัญที่พบคือ ระบบราชการ
ไทยยังมีความยืดหยุ่นต่ำ การประเมินความสำเร็จของการนำหลักอิทธิบาท 4 ไปใช้มัก
ขึ้นอยู่กับความตั้งใจเฉพาะตัวของหน่วยงานและผู้นำองค์กร มากกว่าการฝังรากเป็นระบบ
ในโครงสร้างหลัก นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ยังเน้นความปลอดภัย (risk-averse) และ
การทำงานตามขั้นตอน (proceduralism) ก็เป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมวิริยะ จิตตะ และ
วิมังสาอย่างเต็มรูปแบบ

ดังนั้น การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่าง
ยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเชิงระบบ ได้แก่ การสร้าง
ระบบประเมินผลที่วัดทั้งสมรรถนะและแรงจูงใจ การฝึกอบรมผู้นำองค์กรให้สามารถเป็น
role model ของฉันทะและวิริยะ และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด
วิเคราะห์และปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรม การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้หลัก
อิทธิบาท 4 ไม่เพียงเป็นแนวคิด แต่กลายเป็นกลไกในการสร้างองค์กรภาครัฐที่มีพลังในการ
ขับเคลื่อนตนเองอย่างแท้จริง

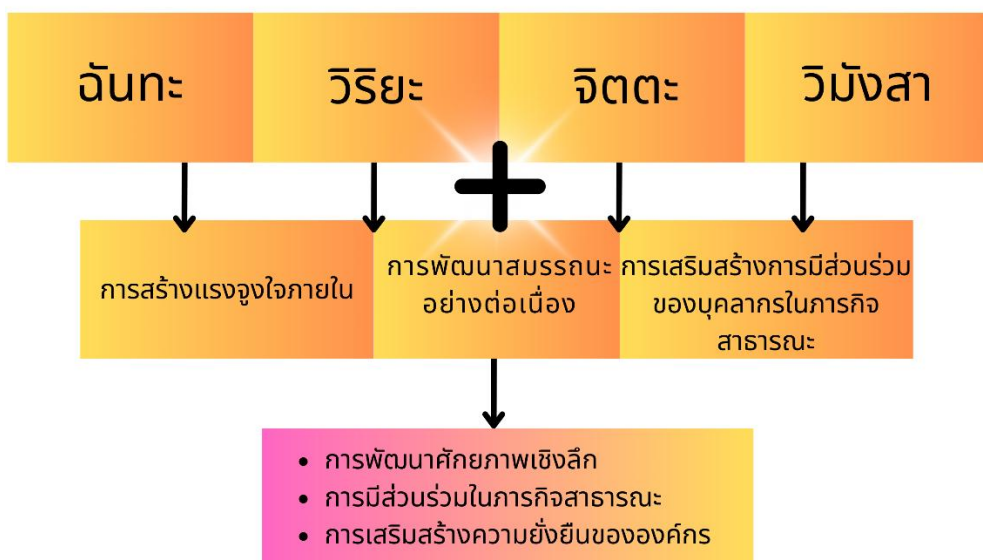


สรุปได้ว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่า หลักธรรมดังกล่าวสามารถนำมาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยฉันทะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน วิริยะส่งเสริมความมุ่งมั่นอดทน จิตตะเสริมสมาธิและความตั้งใจ และวิมังสาเปิดโอกาสให้เกิดการทบทวนตนเองและพัฒนาต่อเนื่อง การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 จึงมีศักยภาพสูงในการเสริมแรงจิตใจภายในและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การนำนโยบายนี้ไปใช้จริงยังพบข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในแง่โครงสร้างระบบราชการที่มีความแข็งตัวสูง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความปลอดภัยมากกว่าการกล้าเปลี่ยนแปลง และการขาดกลไกที่สนับสนุนการวัดผลเชิงคุณธรรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องดำเนินควบคู่กับการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโต และการเสริมพลังผู้นำในองค์กรให้สามารถเป็นแบบอย่างของการใช้หลักธรรมดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐด้วยหลักอิทธิบาท 4 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐให้มีศักยภาพและการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดการบริหารจากเชิงโครงสร้างแบบเดิม (Structural Approach) ไปสู่การบริหารเชิงแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Approach) หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ได้รับการยืนยันว่ามีศักยภาพสูงในการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน เสริมพฤติกรรมเชิงบวก และสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากรภาครัฐ โดยองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบทความนี้ คือ การสร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่เชื่อมโยงระหว่าง หลักอิทธิบาท 4 กับ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยมุ่งเน้น 3 มิติสำคัญ ได้แก่ 1. การสร้างแรงจูงใจภายใน 2. การพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และ 3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกิจสาธารณะ และโมเดลที่ได้นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบนโยบาย การวางแผนฝึกอบรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในภาครัฐอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยผู้เขียนได้ทำเป็นภาพดังนี้

หลักอิทธิบาท 4



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ คือ โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ด้วยหลักอิทธิบาท 4 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน นำเสนอแนวทางการเชื่อมโยงหลักธรรมทางพุทธศาสนากับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในเชิงระบบ โดยยึดเอาความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจภายในเป็นศูนย์กลาง อธิบายได้ดังนี้

1. ฉันทะ ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจจากการเห็นคุณค่าในงานราชการ เสริมความรักในบทบาทของตน ปลุกฝังแรงจูงใจภายในตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการรับคน โดยเน้นการสื่อสารพันธกิจขององค์กร คัดเลือกคนที่มีแรงขับเคลื่อนจากภายในและสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร

2. วิริยะ ทำหน้าที่กระตุ้นความเพียรในการพัฒนาทักษะและความสามารถ ไม่ย่อท้อต่อความท้าทาย ส่งเสริมความเพียรและตั้งใจในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านหลักสูตรที่ท้าทาย เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และสร้างกำลังคน que เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต



3. จิตตะ ส่งเสริมให้เกิดความตั้งใจ สมาธิ และความใส่ใจในภารกิจราชการที่รับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสมาธิ ความตั้งใจ และแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน เสริมแรงผูกพันกับองค์กร ลดการลาออก และสร้างความต่อเนื่องในการทำงาน

4. วิมังสา เป็นพลังในการวิเคราะห์ สะท้อนตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความเพียรและตั้งใจในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านหลักสูตรที่ทำหยาบเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และสร้างกำลังคนที่เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เมื่อหลักแต่ละข้อทำงานร่วมกันจะนำไปสู่ 1. การพัฒนาศักยภาพเชิงลึก (Deep Capacity Building) ของบุคลากร 2. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม (Enhanced Engagement) ในภารกิจสาธารณะ และ 3. การสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐ (Organizational Sustainability) โมเดลนี้ไม่เพียงแต่เสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพเชิงเทคนิคของบุคลากร แต่ยังขยายไปถึงการปลูกฝังความรักในงาน การมีวินัยในตนเอง และการคิดวิเคราะห์เชิงพัฒนา ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างภาครัฐที่มีพลวัตและยั่งยืนในระยะยาว

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐโดยการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 สามารถบูรณาการเข้ากับหน้าที่หลักของ HRM ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจ และการวางแผนพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบ โดยฉันทะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในงานราชการ วิริยะเสริมความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ จิตตะพัฒนาความตั้งใจและสมาธิในการทำงาน และวิมังสาช่วยกระตุ้นการคิดวิเคราะห์และการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการ HRM จะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพเชิงลึกของบุคลากรภาครัฐ ช่วยเพิ่มแรงขับเคลื่อนจากภายใน และสร้างความผูกพันกับภารกิจสาธารณะอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ กรณศึกษาต่าง ๆ ที่นำเสนอ เช่น โครงการพัฒนาครูพื้นที่ห่างไกล นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โปรแกรมพลังใจภาครัฐ และระบบ Performance Agreement ต่างแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำหลักธรรมมาปรับใช้กับการบริหารภาครัฐได้จริง แม้จะยังมีข้อจำกัดจากระบบราชการที่แข็งตัวและวัฒนธรรมองค์กรที่ระวังความเสี่ยง แต่หากมีการออกแบบระบบประเมินผลเชิงคุณธรรม พัฒนาผู้นำให้เป็นต้นแบบ และเปิดพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะช่วยยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกลไกสำคัญในการสร้างภาครัฐที่ยั่งยืนและมีคุณค่าทั้งเชิงสมรรถนะและจิตวิญญาณของการทำงานเพื่อสาธารณะ



เอกสารอ้างอิง

- กรมสรรพากร. (2565). *คู่มือการจัดเตรียมข้อมูลแบบผ่านโปรแกรม RD Prep*. สืบค้น 29 เมษายน 2568, จาก <https://url.in.th/DfRWJ>
- กรมสุขภาพจิต. (2564). *รายงานสรุปผลการดำเนินงานในการขับเคลื่อนงานกรมสุขภาพจิต ประจำปีงบประมาณ 2564*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- ประเวศ วะสี. (2562). *นิเวศทางปัญญาของมหาชน ยุทธศาสตร์ทางปัญญาพาชาติออกจากวิกฤต*. สืบค้น 29 เมษายน 2568, จาก <https://waymagazine.org/prawes-wasi-speech/>
- พระโฆสิต โฆสิตธมโม. (2565). *การประยุกต์ใช้หลักกัทธิบาท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ*. วารสารธรรมวัตร, 3(1), 39-47.
- พระมหาสมักร อติภโท และคณะ. (2568). *หลักธรรมทางพุทธศาสนากับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเมืองในบริบทไทย*. วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ, 8(1), 256-266.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *รายงานการประชุมโครงการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาครูรุ่นใหม่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา รุ่นที่ 2*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *รายงานประจำปี 2564 สำนักงาน ก.พ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุรสิทธิ์ วิจิตรจร. (2561). *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Peters, B. G. & Pierre, J. (2007). *The handbook of public administration*. London: SAGE Publications.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Pynes, J. E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.



Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *The future of government: Building resilience and boosting trust*. New York: United Nations Development Programme (UNDP).