



การประยุกต์หลักพระธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ
การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง*

BALA-DHAMMA APPLICATION FOR PERSONNEL ADMINISTRATION
EFFICIENCY PROMOTION OF THE ADMINISTRATIVE COURT OFFICE

พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์, เกษม คมสัจยธรรม

Phongphat Chittanurak, Kasem Comsatyadham

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: phongphat.chi@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพดังกล่าว และ 3. เสนอแนวทางการประยุกต์หลักพระธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 25 รูปหรือคน แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารศาลปกครอง 7 คน ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครอง 6 คน ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการองค์กร 6 คน บุคลากรระดับปฏิบัติการ 6 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา 2 รูปหรือคน และผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ 2 คน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ด้วยวิธีพรรณนาโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครองที่มีประสิทธิภาพควรเน้นการสรรหาที่อิงสมรรถนะและคุณธรรม การจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ การทบทวนกฎหมายให้ทันสมัย และการสนับสนุนบุคลากรอย่างรอบด้าน ปัจจัยสำคัญ คือ การยกระดับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดกว้าง ในด้านการประยุกต์ใช้หลักพระธรรม ได้แก่ วิริยะพละ (ความเพียร) ปัญญาพละ (การใช้เหตุผลและข้อมูล) อนุวัชพละ (ความสุจริต) และสังคหพละ (การเอื้อเฟื้อและทำงานร่วมกัน) พบว่าเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงระบบกับคุณธรรมเชิงพฤติกรรม ซึ่งช่วยเสริมพลังให้การบริหารงานบุคคลสามารถตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ Digital HR และ E-Government ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้



หลักพละธรรมยังช่วยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มั่นคง และยั่งยืนใน
การขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: พละธรรม; ประสิทธิภาพ; การบริหารงานบุคคล

Abstract

This research article aims to 1. examine the effectiveness of human resource management (HRM) at the Office of the Administrative Court, 2. investigate the factors that enhance such effectiveness, and 3. Propose the application of Bala Dhamma (Four Spiritual Powers) to promote HRM efficiency within the organization. A qualitative research design was employed, using in-depth interviews with 25 key informants divided into seven groups: 7 senior administrative court executives, 6 administrative officers, 6 organizational management practitioners, 6 operational staff members, 2 human resource specialists, 2 Buddhist scholars, and 2 public administration experts. The collected data were analyzed descriptively through content analysis.

The findings reveal that effective HRM at the Office of the Administrative Court requires transparent, competency-based recruitment aligned with ethical values; systematic knowledge management; continuous legal revision; and comprehensive staff support. Key contributing factors include repositioning the HR department as a strategic partner and fostering visionary, participatory leadership. The application of Bala Dhamma viriya bala (effort), panya bala (wisdom), anavajja bala (blamelessness), and sangaha bala (solidarity) creates a balanced approach between administrative efficiency and moral conduct. These principles foster a culture of perseverance, data-driven decision-making, integrity, and teamwork, aligning with the strategic directions of Digital HR and E- Government. Ultimately, integrating Buddhist principles into HRM provides a framework for building a professional, ethical, and adaptive civil service capable of sustaining organizational development in the digital era.

Keywords: Bala Dhamma; Efficiency; Human Resource Management

บทนำ

สำนักงานศาลปกครองมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภารกิจของศาลปกครอง ในการอำนวยความสะดวกทางปกครอง ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว หน่วยงานได้กำหนดแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) เพื่อพัฒนาไปสู่ระบบเทคโนโลยีการบริหารงานบุคคล (Digital HR) ที่สามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีและภารกิจเฉพาะทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์, 2566) โดยเน้นการสรรหาที่เหมาะสม การจัดการองค์ความรู้ และการส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์กรภายใต้บริบทของศาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Admincourt)

ข้อมูลจากสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (2565) ระบุว่า สำนักงานศาลปกครอง มีเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้นประมาณ 1,500 คน โดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคลากรในช่วงวัยทำงาน ตอนกลางถึงปลาย ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่หรือกลุ่มเจนเนอเรชัน Y และ Z มีแนวโน้มลาออกสูงกว่าค่าเฉลี่ยของราชการโดยรวม ซึ่งสะท้อนปัญหาความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) และความคาดหวังต่อรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้ การศึกษาภายในยังพบว่า มีช่องว่างระหว่างรุ่น (Generation Gap) ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในประเด็นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างรุ่นอาวุโสกับรุ่นใหม่ ที่ยังขาดระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงยังคงเผชิญความท้าทายจากทั้งปัจจัยด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี และมีติบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Digital HR อย่างเป็นระบบ และต้องอาศัยแนวทางการบริหารที่สามารถประสานระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางระบบราชการกับความเป็นมนุษย์ของบุคลากร

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพละธรรม ได้แก่ ปัญญาพละ วิริยพละ อดวิชพละ และสังคหพละ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง โดยคาดหวังว่าหลักธรรมแห่งพลังภายในนี้จะสามารถเสริมสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่สมดุลระหว่างความสามารถกับคุณธรรม และนำไปสู่ระบบราชการที่ยั่งยืน มีประสิทธิภาพ และเท่าทันยุคสมัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง



3. เพื่อเสนอการประยุกต์หลักพระธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์โดยตรง ทั้งหมด 25 รูปหรือคน ประกอบด้วย 1. ผู้บริหารศาลปกครอง จำนวน 7 คน 2. ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครอง จำนวน 6 คน 3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 6 คน 4. บุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 6 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 2 รูปหรือคน และผู้เชี่ยวชาญรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 2 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In-Depth Interview) โดยมีประเด็นคำถามการวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์หลักพระธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและสภาพปัญหาในประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการประยุกต์หลักพระธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง และตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการยื่นคำร้องขออนุญาตสัมภาษณ์ เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงนัดหมายสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลัก และบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียงเพื่อความแม่นยำ ก่อนสรุปผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้อมูล เชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีหรือตอบปัญหาของการวิจัยให้เหมาะสม พร้อมทั้งนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย



ผลการวิจัย

1. การศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง จากการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง พบว่า การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาในหลายมิติ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการและภารกิจเชิงนโยบายของศาลปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการสรรหาบุคลากร ซึ่งควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส เทียบธรรม และใช้เกณฑ์ที่อิงกับสมรรถนะของตำแหน่ง ควบคู่กับการประเมินพฤติกรรมและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังควรมีการติดตามผลและทบทวนกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบ ในด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้กฎหมายมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของศาลปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรส่งเสริมให้กฎหมายเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านหลักสมรรถนะและแนวคิดด้านธรรมาภิบาล ทั้งนี้ ในบางกรณีสามารถผนวกหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น พละ 4 เพื่อยกระดับจริยธรรมในการปฏิบัติงานราชการ สำหรับด้านการเปิดเผยข้อมูล ควรออกแบบระบบที่โปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้ โดยมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่สามารถเผยแพร่ภายนอก และข้อมูลภายในให้เหมาะสมกับบริบท ควบคู่กับการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ช่องทางดิจิทัลที่เข้าถึงได้ และการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับสิทธิและบทบาทของตนในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเสมอภาค ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในระยะยาว สุดท้าย การจัดการองค์ความรู้ ควรถูกฝังอยู่ในกระบวนการทำงานปกติ ไม่ใช่แค่กิจกรรมเฉพาะกิจ ควรมีกลไกในการรวบรวม ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยเฉพาะจากประสบการณ์จริงของเจ้าหน้าที่ ผ่านการถอดบทเรียน การบันทึกแนวปฏิบัติที่ดี และการใช้เทคโนโลยีช่วยจัดเก็บ และเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และใช้ระบบแรงจูงใจที่สอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร โดยยึดโยงกับหลัก พละ 4 เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนทั้งในมิติของวิชาชีพและคุณธรรมในการทำงานราชการ กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง ควรดำเนินการอย่างบูรณาการระหว่างกลไกเชิงระบบกับหลักคุณธรรมเชิงพุทธ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความสามารถ ประสิทธิภาพ และจริยธรรมในการขับเคลื่อนองค์กรตุลาการในระบอบประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาล



2. การศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครองที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากหน่วยสนับสนุนเชิงเทคนิค ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) อย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึงการที่ฝ่ายงานบุคคลต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับการวางแผน ยุทธศาสตร์องค์กร การเชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรเข้ากับแผนพัฒนาองค์กรและการคาดการณ์ ความเสี่ยงเชิงระบบ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตอบสนองภารกิจหลักของศาลปกครองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ความเชี่ยวชาญในสายงานทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบระบบการบริหารที่ชัดเจน เป็นธรรม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรเฉพาะทางอย่างศาลปกครอง เจ้าหน้าที่ HR ที่มีองค์ความรู้เฉพาะทางจะสามารถสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร วางแผน ความก้าวหน้า และสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจต่อระบบงานบุคคล และช่วยลดความคลุมเครือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสนับสนุนพนักงาน การจัดให้มีระบบและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานทั้งในมิติ กายภาพ จิตใจ ทรัพยากร และโอกาสในการเติบโตในสายงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความผูกพันและความมุ่งมั่นของบุคลากร การสนับสนุนที่ชัดเจนและต่อเนื่องยังช่วยลด อัตราการลาออก และเปลี่ยนพนักงานให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อควบคู่กับการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน บทบาท ของผู้นำในองค์กรจึงไม่ใช่เพียงการผลักดันนโยบายจากบนลงล่าง แต่ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วม รับฟังข้อเสนอแนะ และเป็นแบบอย่างของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เข้าใจระบบ เข้าใจคน และสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรเข้ากับ ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมียุทธศาสตร์ จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กร ปรับตัวและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐและสังคมร่วมสมัย

3. การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ศาลปกครอง จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศาลปกครอง พบว่าหลักพระ 4 ประกอบด้วย ปัญญาพละ วิริยะพละ อนวัชชพละ และสังคหพละ สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการ บริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรราชการที่มีภารกิจเฉพาะทางและเน้นความเป็นธรรม การประยุกต์ใช้ วิริยะพละ หรือกำลังแห่งความเพียร ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็น คุณค่าของความพยายามในกระบวนการทำงาน มากกว่าการเน้นผลลัพธ์เพียงปลายทาง โดยการออกแบบระบบประเมินผลที่สะท้อนถึงความก้าวหน้า การเปิดพื้นที่ให้บุคลากร



เรียนรู้จากความผิดพลาด และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่านระบบที่เลี้ยงหรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ ส่วนปัญญาพละ หรือกำลังแห่งปัญญา เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูลที่ต้องการ การวางแผนกำลังคน การตัดสินใจเชิงนโยบายและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อิงบริบทจริงขององค์กร ล้วนต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และการสร้างฐานข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญญาพละจึงเป็นกลไกที่ช่วยลดปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น ความล่าช้า ความไม่โปร่งใส หรือช่องว่างระหว่างระบบงานกับความต้องการจริงในภาคปฏิบัติ ในขณะที่สังคหผละ หรือกำลังแห่งการสังเคราะห์ เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์และความร่วมมือภายในองค์กร การเปิดพื้นที่ให้สื่อสารได้อย่างปลอดภัย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ควรถูกบูรณาการเข้ากับระบบพัฒนาและประเมินผลขององค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นทีมกลายเป็นคุณสมบัติหลักที่ถูกให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล กล่าวโดยสรุป การบูรณาการหลักพละ 4 ในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง มิได้เป็นเพียงการนำหลักธรรมมาปรับใช้ในเชิงพฤติกรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างระบบบริหารที่มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรกับความเป็นมนุษย์ของเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบของคุณธรรม ความร่วมมือ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบราชการที่ทันสมัย ยืดหยุ่น และยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง อภิปรายได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในองค์กรยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้งในด้านระบบ กลไก และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในประเด็นการสรรหาที่ควรยึดหลักสมรรถนะควบคู่กับจริยธรรม การปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในหลายสาขาทั้งในระดับภาคเอกชน ภาครัฐ และด้านพุทธปรัชญา สอดคล้องกับการศึกษาของวันทนา ทิวะกะลิน (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานบริษัทดี สโตน จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนา การวางแผนทรัพยากรบุคคล และความปลอดภัย



ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งสะท้อนกับผลการศึกษานี้ที่พบว่า หากมีระบบการวางแผนกำลังคนและการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน บุคลากรในศาลปกครองก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของณัฐพร ฉายประเสริฐ และคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านการฝึกอบรม การประเมินผล และการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษานี้ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผน และการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยใช้กลไกที่เลี้ยงการถอดบทเรียนและเทคโนโลยีในการจัดเก็บองค์ความรู้ ทั้งหมดนี้จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ปัจจัยการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครองจากผลการศึกษานี้ ปัจจัยการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง พบว่า การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจากการเป็นเพียงหน่วยสนับสนุนไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร และการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับเจ้าหน้าที่ รวมทั้งต้องมีผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งแนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐผ่านการบูรณาการแนวคิดการจัดการร่วมกับหลักพุทธธรรม ดังนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนสรณ์ เกียรติฐิติคุณ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบ Big CAMP Model ในการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการควบคุมพฤติกรรม การอดทน การมีเมตตา การสื่อสารที่ดีและจิตสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ที่เน้นย้ำว่าการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในองค์กร ต้องควบคุมไปกับการพัฒนาทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในทุกระดับ โดยเน้นความสัมพันธ์ภายในองค์กร และความเข้าใจในหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภาคิน สีสุธรรม (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรีตามหลักพุทธบูรณาการ พบว่า ประสิทธิภาพของงานเกิดจากการจัดการที่สามารถ



ลดทรัพยากร เสริมผลสัมฤทธิ์ และเน้นความสามารถของบุคลากรเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเชื่อมโยงกับผลการศึกษาที่เห็นว่า การสนับสนุนพนักงานในด้านต่าง ๆ ทั้งกายภาพ จิตใจ และโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออก และสร้างทุนมนุษย์ที่เข้มแข็งต่อองค์กรในระยะยาว

3. การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ศาลปกครอง จากผลการศึกษาพบว่า การบูรณาการหลักผละ 4 ได้แก่ ปัญญาผละ วิริยะผละ อดวิชชผละ และสังคหผละ สามารถส่งเสริมให้กระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครองเกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงระบบและคุณธรรมเชิงพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ ความยั่งยืนของระบบพัฒนา และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิตดา กรรณสูต (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชนจำกัด พบว่า หลักผละ 4 มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการ องค์กรคุณภาพ โดยเฉพาะปัญญาผละและวิริยะผละที่ช่วยในการวางแผน กำกับดูแลและ สร้างกลไกบริหารที่ทันสมัยและมีเหตุมีผล ซึ่งสะท้อนแนวทางของสำนักงานศาลปกครอง ที่มุ่งพัฒนาระบบการวางแผนกำลังคน การตัดสินใจเชิงข้อมูล และการสนับสนุนบุคลากร อย่างมีเป้าหมาย ขณะเดียวกัน ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌภัทร ปิณฑรัตน์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักผละ 4 ในธุรกิจประกันภัย พบว่า ผู้นำองค์กรตามหลักผละ 4 จะมีคุณลักษณะเชิงจริยธรรมสูง ใช้เหตุผลในการ ตัดสินใจ ส่งเสริมความสุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทผู้นำในองค์กร ศาลปกครองที่ต้องสามารถเปิดพื้นที่ให้เกิดการมีส่วนร่วม แครพศักยภาพของบุคลากร และเป็นตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรม

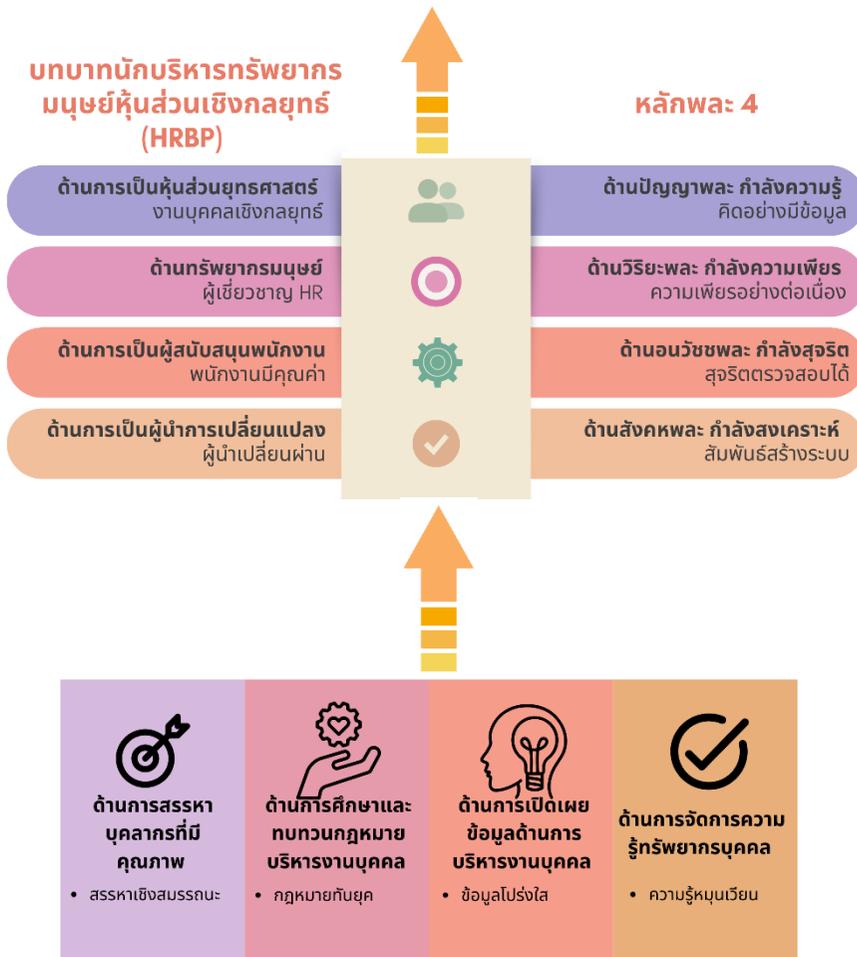
องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยและการอภิปรายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลปกครองในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการทั้งด้านกลไกระบบ คุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะ หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนกลางร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ หลักผละธรรม ได้แก่ วิริยะผละ ปัญญาผละ อดวิชชผละ และ สังคหผละ มีศักยภาพในการเสริมสร้างสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพเชิงระบบ กับ คุณธรรมเชิงพฤติกรรม อันเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับวัฒนธรรม องค์กรให้มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และยั่งยืน การนำหลักผละธรรมมาประยุกต์ในบริบท การบริหารงานบุคคลจึงมิใช่เพียงการส่งเสริมจริยธรรมเฉพาะรายบุคคล หากแต่เป็น



การสร้างโครงสร้างสนับสนุนที่สามารถขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และความเป็นมนุษย์ของบุคลากรได้อย่างกลมกลืน ภาพองค์ความรู้จากการวิจัยต่อไปนี้ สรุปประเด็นเชิงแนวทางที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลวิจัย ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบพัฒนาเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานศาลปกครองอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

การประยุกต์หลักพละธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานศาลปกครอง



ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานศาลปกครอง

ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย



จากภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศาลปกครองในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องยกระดับฝ่ายงานบุคคลให้มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (HRBP) ที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายระดับองค์กรเข้ากับการวางแผนกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยความรู้เฉพาะทาง ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรควบคู่กันไป ขณะเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ เปิดกว้าง และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

การประยุกต์ใช้หลักผละ 4 ได้แก่ วิริยะผละ ปัญญาผละ อนุวัชชผละ และสังคหผละ เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างระบบที่สมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับคุณธรรม โดยส่งเสริมความเพียร ความรู้ที่ถูกต้อง ความสุจริต และความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และไว้วางใจกันได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ การวางรากฐานของระบบงานบุคคลควรเริ่มตั้งแต่การสรรหาที่เน้นสมรรถนะ การทบทวนกฎหมายให้ทันสมัย การเปิดเผยข้อมูลที่ตรวจสอบได้ และการจัดการองค์ความรู้ที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สำนักงานศาลปกครองสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี โครงสร้าง และสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานศาลปกครองควรกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่บูรณาการคุณธรรมเข้ากับสมรรถนะในทุกระดับขององค์กร เพื่อสร้างบุคลากรที่มีทั้งศักยภาพและจิตสำนึกสาธารณะ สามารถขับเคลื่อนงานได้ทั้งเชิงผลสัมฤทธิ์และจริยธรรม
2. สำนักงานศาลปกครองควรมีนโยบายในการสร้างระบบสนับสนุนบุคลากรเชิงรุกที่เน้นความผูกพัน ความก้าวหน้า และการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ รู้สึกมีคุณค่า และพร้อมอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว
3. สำนักงานศาลปกครองควรมีนโยบายส่งเสริมบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จัดทำคู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งที่ผนวกคุณลักษณะด้านคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกสาธารณะไว้ในเกณฑ์การสรรหาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดกิจกรรมพัฒนาจิตสำนึกสาธารณะ เช่น การอบรมเชิงคุณธรรมหรือโครงการจิตอาสาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง



2. ออกแบบระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่รุ่นพี่ถ่ายทอดประสบการณ์แก่เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ และจัดให้มีช่องทางเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เช่น แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ห้องเรียนออนไลน์ หรือกิจกรรม Co-Learning ระหว่างฝ่าย เพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

3. จัดหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทางด้านภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การจัดทำแผนกำลังคน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่เจ้าหน้าที่ HR รวมทั้งเปิดโอกาสให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าร่วมประชุมเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านคนที่มีส่วนขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กรได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศาลปกครองระดับภูมิภาคหรือหน่วยงานตุลาการอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานบุคคลในแต่ละบริบทองค์กรที่ต่างกัน

2. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบหรือโมเดลของการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับกระบวนการ HRM

3. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำองค์กรในการขับเคลื่อนการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคล

เอกสารอ้างอิง

- คณิตดา กรรณสูต. (2565). *พุทธวิถีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชน จำกัด หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ณภัทร ปิณฑรัตน์. (2555). *คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ 4 ในธุรกิจประกันภัย* (รายงานการวิจัย). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ณัฐพร ฉายประเสริฐ และคณะ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัด ปทุมธานี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(25), 107-118.
- พัฒนสรณ์ เกียรติจิตติคุณ. (2557). *รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทคนิค กรุงเทพมหานคร* (ดุษฎีนิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- ภาคิน สีสุธรรม. (2560). การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรีตามหลักพุทธบูรณาการ (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วันทนา ทิวะกะลิน. (2558). ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานบริษัท ดี สโตน จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร. วารสารวิจัย มช. (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(1), 68-81.
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์. (2565). ผลการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายภายใต้แผนแม่บทศาลปกครอง ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.
- _____. (2566). ผลการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายภายใต้แผนแม่บทศาลปกครองระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.