ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 13 ฉบับที่ 10 (ตุลาคม 2569) : Vol.13 No.10 (October 2026)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 24-32

บทความวิจัย

การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่สู่องค์กรแห่งความสุข*

AN ENHANCEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THROUGH INTEGRATIVE BUDDHIST APPROACHES TO DRIVE THE LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION OF DOI SAKET DISTRICT IN CHIANG MAI TOWARDS A HAPPINESS-ORIENTED ORGANIZATION

นพดณ ปัญญาวีรทัต*, ประเสริฐ ปอนถิ่น, อภิรมย์ สีดาคำ
Nopphadon Panyawiratat*, Prasert Ponthin, Apirom Sidakham
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ เชียงใหม่ ประเทศไทย
Master of Public Administration Program, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Chiang Mai Campus, Chiang Mai, Thailand
*Corresponding author E-mail: nopphadon.pan@mcu.ac.th
*Tel: 092-242-9953

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ 2) วิเคราะห์การบูรณาการหลักพุทธธรรม ในการบริหารเพื่อส่งเสริมการทำงานอย่างมีคุณภาพและความสุข และ 3) เสนอแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 209 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.57) บุคลากรพึงพอใจต่อการสรรหา การพัฒนา การให้รางวัล และการธำรงรักษา แม้ยังมีข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ภาระงาน และการพัฒนาคุณธรรมอย่างเป็นระบบ 2) การประยุกต์หลักภาวนา 4 ได้แก่ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 0.57) และความสุขในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับมาก บุคลากรมีสุขภาวะ คุณธรรม สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 3) แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบูรณาการหลักภาวนา 4 ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ภาวะผู้นำเชิงพุทธและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ยกระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะอย่างยั่งยืน องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่า หลักภาวนา 4 สามารถใช้เป็นกรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความสุขของบุคลากรได้

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ, ภาวนา 4, ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์, องค์กรแห่งความสุข, องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

*Received August 1, 2026; Revised August 20, 2026; Accepted September 3, 2026

Abstract

This research aimed to: 1) Examine the current state of human resource management in local government organizations in Doi Saket District, Chiang Mai Province; 2) Analyze the integration of Buddhist principles into human resource management practices to promote work quality and workplace happiness; and 3) Propose guidelines for enhancing the effectiveness of Buddhist-integrated human resource management to drive the organization toward becoming a happiness-oriented organization. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 209 local government personnel and analyzed using mean and standard deviation. Qualitative data were obtained through in-depth interviews, workshops, and focus group discussions, and analyzed using content analysis. The findings revealed that: 1) The overall state of human resource management was at a high level ($\bar{x}$ = 4.00, S.D. = 0.57) with personnel demonstrating satisfaction with recruitment, development, reward, and retention, despite existing limitations regarding workforce capacity, workload, and systematic moral development; 2) The integration of the Four Bhāvanā principles-physical development (Kāya-bhāvanā), moral development (Sīla-bhāvanā), mental development (Citta-bhāvanā), and wisdom development (Paññā-bhāvanā)-contributed to human resource development ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = 0.57) and workplace happiness ($\bar{x}$ = 4.06, S.D. = 0.50) at a high level, thereby enhancing personnel's well-being, ethics, competencies, and work efficiency; and 3) The guidelines for enhancing human resource management effectiveness involve integrating the Four Bhāvanā principles into all human resource management processes under Buddhist leadership and multi-stakeholder participation to foster a happiness-oriented organization and sustainably improve public service efficiency. This study contributes to the body of knowledge by demonstrating that the Fourfold Development (Bhāvanā 4) constitutes an effective Buddhist-integrated human resource management framework that promotes both organizational performance and employee well-being.

Keywords: Buddhist Human Resource Management, Four Bhāvanā, Human Resource Management Effectiveness, Happiness-Oriented Organization, Local Administrative Organization

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เปลี่ยนบทบาทจากการบริหารงานบุคคลไปสู่การเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างศักยภาพของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020); (Dessler, G., 2020) แนวคิดดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Robbins, S. P. et al., 2019) องค์การแรงงานระหว่างประเทศ ได้เสนอแนวคิดการทำงานที่มีคุณค่า โดยมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความปลอดภัย และศักดิ์ศรีของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (International Labour Organization, 2023) ในขณะที่ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะ มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการธำรงรักษา การให้รางวัล และการพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ณัฐพล อินธิแสง, 2564) จึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการแสวงหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ทั้งด้านสมรรถนะและคุณธรรมควบคู่กัน พระพุทธศาสนาเสนอหลัก ภาวนา 4 ได้แก่ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์แบบองค์รวม ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย พฤติกรรม จิตใจ และปัญญา สามารถบูรณาการร่วมกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรได้อย่างสมดุล (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2555) แม้ว่าจะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงพุทธ และองค์กรแห่งความสุขอย่างต่อเนื่อง แต่ยังขาดการบูรณาการหลักภาวนา 4 เข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบในบริบทขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นช่องว่างขององค์ความรู้ที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ สู่องค์กรแห่งความสุข โดยมุ่งสร้างองค์ความรู้และพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการหลักภาวนา 4 กับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ในปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุข
3. เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการสำหรับการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สู่องค์กรแห่งความสุข

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ สู่องค์กรแห่งความสุข” มีวิธีการดำเนินการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายเหตุผล เงื่อนไข และแนวทางที่อยู่เบื้องหลังข้อค้นพบเชิงปริมาณ รวมทั้งใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการและการสนทนากลุ่ม เพื่อขยาย ตรวจสอบ และยืนยันข้อค้นพบก่อนสังเคราะห์เป็นแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพ

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสนทนากลุ่ม โดยข้อมูลเชิงคุณภาพมีบทบาทในการอธิบาย ตรวจสอบ และยืนยันข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณกำหนดประชากรเป็นบุคลากรในองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จำนวน 438 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 209 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 20 คน ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ 40 คน และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 10 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและหลากหลายมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์หลักพุทธธรรม

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแนวคำถามสนทนากลุ่ม แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวนา 4 และองค์กรแห่งความสุข ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (IOC = 0.60 - 1.00) และทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มทดลอง 30 คน โดยไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคเท่ากับ 0.92 แสดงถึงความเชื่อมั่นในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม 209 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของการตอบกลับ โดยดำเนินการผ่านหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสนทนากลุ่ม ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ โดยบันทึกเสียงและจดบันทึกอย่างเป็นระบบ และได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว

หลังการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพมีการถอดความจากการบันทึก จัดระบบข้อมูล และตรวจสอบความน่าเชื่อถือก่อนสังเคราะห์ผล ทั้งนี้การดำเนินการเก็บและจัดการข้อมูลอยู่ภายใต้หลักการรักษาความลับและการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลตามกระบวนการด้านจริยธรรมการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็น

ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยถอดเทปแบบคำต่อคำ จัดหมวดหมู่ข้อมูล และตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) ด้านบุคคล เวลา และสถานที่ ก่อนสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเชิงอุปนัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.5) อยู่ในช่วงอายุ 41 - 50 ปี (ร้อยละ 28.2) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป (ร้อยละ 65.1) มีเงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท (ร้อยละ 48.8) ดำรงตำแหน่งพนักงานจ้าง (ร้อยละ 46.9) และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 - 4 ปี (ร้อยละ 42.6)

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และสถิติตามกรอบแนวคิดผลประเมินระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์หลักพุทธธรรม และมิติองค์กรแห่งความสุข ปรากฏผลตามตารางสรุปภาพรวม ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นในแต่ละมิติ

ประเด็นการวิจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	สรุปสาระสำคัญ
มิติที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.00	0.57	มาก	อยู่ในระดับดี โดยเด่นด้านการสรรหาบุคลากร แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการพัฒนาและสวัสดิการ
มิติที่ 2 พุทธบูรณาการ (ภาวนา 4)	3.93	0.57	มาก	การประยุกต์อยู่ในระดับดี โดยศีลภาวนาเด่นที่สุด ส่วนกายและจิตภาวนายังต้องพัฒนา
มิติที่ 3 องค์กรแห่งความสุข	4.06	0.50	มาก	อยู่ในระดับสูง โดย Happy Soul สูงสุด ขณะที่ Happy Money ต่ำสุด

โดยภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยการสรรหาเป็นจุดเด่น ขณะที่การพัฒนาและสวัสดิการยังเป็นประเด็นที่ควรปรับปรุง การประยุกต์หลักภาวนา 4 อยู่ในระดับมาก โดยศีลภาวนาเด่นที่สุด ส่วนกายภาวนาและจิตตภาวนายังควรได้รับการส่งเสริม ขณะที่องค์กรแห่งความสุขอยู่ในระดับมาก โดย Happy Soul เด่นที่สุด และ Happy Money ต่ำที่สุด ผลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายว่า ข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ภาระงาน และการพัฒนาคุณธรรมอย่างเป็นระบบเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ควรนำไปพิจารณาในการออกแบบแนวทางพัฒนาองค์กร

2. กระบวนการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุข

ข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนว่าองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นยังให้น้ำหนักกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดมากกว่าการพัฒนาความสุขของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จึงสังเคราะห์ BUDDHIST-HRM Model เป็นกระบวนการ 5 ขั้น ได้แก่ 1) Buddhist Learning การสร้างความเข้าใจหลักพุทธธรรมเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน 2) Understanding Mind Development การพัฒนาจิตใจและสมรรถนะผ่านการเจริญสติและการพัฒนาตามสายงาน 3) Development of Happy Workplace Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 4) Dharma Leadership การพัฒนาผู้นำให้บริหารงานด้วยคุณธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม และ 5) Holistic Integration of Buddhist Principles into HRM การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการดังกล่าวทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมจากข้อค้นพบเชิงคุณภาพไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กร

3. แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการสำหรับการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สู่องค์กรแห่งความสุข

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพตามหลักภาวนา 4 เป็น 4 มิติ โดยเชื่อมโยงกับปัญหาที่ค้นพบจากข้อมูล ได้แก่ มิติด้านกายภาวนา เน้นการจัดอัตรากำลัง กระจายภาระงาน ปรับสภาพแวดล้อม และสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน มิติด้านศีลภาวนา เน้นธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการใช้สังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างความสัมพันธ์และลดความขัดแย้ง มิติด้านจิตตภาวนา เน้นการพัฒนาสติ สมาธิ และความมั่นคงทางอารมณ์ และมิติด้านปัญญาภาวนา เน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้ง 4 มิติ จึงทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่ตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านภาระงาน อัตรากำลัง การพัฒนาคุณธรรม และความสุขในการทำงาน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ สู่องค์กรแห่งความสุข” มีประเด็นสำคัญที่ นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ที่มองว่าบุคลากร คือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) อันเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ในเชิงทฤษฎีผลลัพธ์นี้สนับสนุนแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน (Taylor, F. W., 1911) และการจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Fayol, H., 1967) รวมถึงการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์กร (ชนิศา หาญสมบุญ และกรเอก กาญจนาโภคิน, 2563) นอกจากนี้ ในมิติพฤติกรรมศาสตร์ ยังสนับสนุนทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ของ เอตัน เมโย ที่ชี้ว่าความรู้สึกได้รับการยอมรับและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าปัจจัยด้านวัตถุ (Elton, M., 1933)

2. การบูรณาการหลักภาวนา 4 สู่ความรู้ใหม่ กระบวนการประยุกต์หลักภาวนา 4 อยู่ในระดับมาก โดยด้านศีลภาวนามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อธิบายได้ตามแนวคิดที่ว่าภาวนา 4 เป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์องค์รวมทั้งด้านกาย พฤติกรรม จิตใจ และสติปัญญา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2555) ในมุมมองการบริหารศีลภาวนาทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการลดต้นทุนทางการบริหาร โดยลดทอนปัญหาการทุจริตและความขัดแย้งในองค์กรสาธารณะ ส่วนปัญญาภาวนาที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับสอง อันสอดคล้องกับ ภูษณิศา วรสายัณห์ ที่วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลตามหลักภาวนา 4 ของผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา (ภูษณิศา วรสายัณห์, 2563) และถนอมขวัญ อยู่สุข ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทาน ที่พบว่า การประยุกต์หลักพุทธธรรมสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารและการพัฒนาบุคลากร (ถนอมขวัญ อยู่สุข, 2563) ทั้งนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้ แตกต่างจาก งานวิจัยของ Ngamsompark, P. & Pooripakdee, S. ซึ่งพบว่า การประยุกต์หลักพุทธธรรม ไม่ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการลดภาวะหมดไฟในการทำงาน ทั้งนี้ ความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากบริบทของการวิจัย โดยงานของ Ngamsompark, P. & Pooripakdee, S. ได้ศึกษาในองค์กรขนาดใหญ่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงผลประกอบการ (Ngamsompark, P. & Pooripakdee, S., 2020) ขณะที่การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีพันธกิจหลักด้านการบริการสาธารณะและการสร้างประโยชน์แก่ประชาชน จึงทำให้การประยุกต์หลักภาวนา 4 สามารถสะท้อนผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจนยิ่งกว่า

ข้อค้นพบที่เป็นความรู้ใหม่จากการศึกษาครั้งนี้ คือ การสกัดได้ตัวแบบ “PHAVANA-HAPPY ORGANIZATION MODEL” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวนา 4 สามารถแปลงเป็นตัวแบบการบริหารบุคคลเชิงพุทธ (Buddhist HRD) ได้อย่างเป็นระบบ โดย กายภาวนา (Happy Body), ศีลภาวนา (Happy Soul/Society), จิตตภาวนา (Happy Heart) และปัญญาภาวนา (Happy Brain) ซึ่งก้าวข้ามข้อจำกัดของแนวคิดตะวันตกที่มักแยกแต่ละมิติออกจากกัน

3. การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขและแรงจูงใจบริการสาธารณะ ผลการวิจัยพบว่า ด้าน Happy Soul มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่ Happy Money มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สอดคล้องกับแนวคิด องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2559) และงานวิจัยของ พิกุล พุ่มช้าง และปริญญา มีสุข ที่วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถาบันการศึกษาไทย และ ยุพาวรรณ ทองตะนุนาม และคณะที่วิจัยเรื่อง ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ) การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พบว่า ความสุขด้านจิตใจและความผูกพันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (พิกุล พุ่มช้าง และปริญญา มีสุข, 2560); (ยุพาวรรณ ทองตะนุนาม และคณะ, 2558) และการที่ Happy Soul มีคะแนนสูงสุดยังสนับสนุนแนวคิด Public Service Motivation (PSM) อย่างเด่นชัด ซึ่งอธิบายว่าบุคลากรภาครัฐมี

แรงขับเคลื่อนภายในจากความต้องการรับใช้สังคมมากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุ (Perry, J. L. & Wise, L. R., 1990) ถึงแม้ด้าน Happy Money จะต่ำอันเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างระบบราชการไทย แต่องค์กรยังคงรักษาประสิทธิภาพไว้ได้ด้วยการยกระดับความสุขทางจิตวิญญาณและทุนสังคม (Social Capital) ผ่าน Happy Heart และ Happy Society เข้าทดแทน

จากงานวิจัยผู้วิจัยได้สังเคราะห์โดยเห็นว่า การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี ทำให้ผลวิจัยมีความสมบูรณ์สูง ข้อมูลเชิงปริมาณช่วยยืนยันภาพรวม ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ช่วยสร้างการยอมรับและได้ตัวแบบที่ปฏิบัติได้จริง จุดด้อย งานวิจัยนี้เน้นศึกษาเฉพาะ อปท. ในอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีบริบททางวัฒนธรรมเชิงพุทธเฉพาะตัว การนำผลการวิจัยไปใช้แพร่หลาย ในบริบทเขตเมืองใหญ่หรือพื้นที่พหุวัฒนธรรมอาจได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างออกไป ปัญหาอุปสรรค: พบข้อจำกัดเชิงโครงสร้างหน่วยงาน ได้แก่ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากนโยบายส่วนกลาง จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ความไม่ต่อเนื่องของงบประมาณพัฒนาบุคลากร และการขาดเครื่องมือประเมินผลด้านคุณธรรมที่เป็นรูปธรรม แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้: ควรนำ “PHAVANA-HAPPY ORGANIZATION MODEL” ไปบรรจุในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยปรับกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เน้นเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างสมดุลชีวิต และพัฒนาระบบประเมินผลงานที่บูรณาการทั้ง “ผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPIs)” ควบคู่กับ “พฤติกรรมเชิงคุณธรรม (Core Competencies)”

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เรียกว่า “PHAVANA-HAPPY ORGANIZATION MODEL” โดยมีโครงสร้างแบบปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การพัฒนาตามหลักภาวนา 4 ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กระบวนการ คือ การนำองค์ประกอบดังกล่าวไปบูรณาการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้า ส่วนผลลัพธ์ คือ Achievement and Happiness Organization ดังนั้น ความใหม่ของโมเดลอยู่ที่การเชื่อมหลักภาวนา 4 ซึ่งเป็นกรอบพัฒนามนุษย์ เข้ากับกลไกการบริหารและภาวะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

การนำโมเดลไปใช้สามารถดำเนินการเป็นลำดับ คือ 1) ประเมินปัญหาและความต้องการของบุคลากร 2) ออกแบบกิจกรรมตามภาวนา 4 ให้สอดคล้องกับปัญหา 3) พัฒนาผู้นำให้เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม 4) เปิดพื้นที่ให้บุคลากรและเครือข่ายมีส่วนร่วม 5) บูรณาการกิจกรรมเข้ากับระบบ HRM และ 6) ประเมินผลทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ คุณธรรม สุขภาวะ และความสุข เพื่อนำผลกลับมาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง P = Physical Development (กายภาวนา) การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน H = Human Relationship Development (ศีลภาวนา) การพัฒนาความสัมพันธ์ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมองค์กร; A = Awareness Development (จิตตภาวนา) การพัฒนาสติ สมาธิ และความมั่นคงทางอารมณ์ V = Visionary Wisdom Development (ปัญญาภาวนา) การพัฒนาปัญญา การคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต A = Administration by Buddhist Leadership การบริหารงานด้วยภาวะผู้นำเชิงพุทธ; N = Network Participation การมีส่วนร่วมของบุคลากรและเครือข่ายทุกภาคส่วน และ A = Achievement and Happiness Organization ผลลัพธ์ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความสุขที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน



ภาพที่ 1 การบูรณาการหลักภาวนา 4 กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจะเกิดประสิทธิภาพและส่งเสริมความสุขในการทำงานได้อย่างยั่งยืน เมื่อบูรณาการหลักภาวนา 4 ได้แก่ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา เข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน ภายใต้ภาวะผู้นำเชิงพุทธและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งไม่เพียงช่วยยกระดับสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน แต่ยังส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สุขภาวะ และความสุขในการทำงานของบุคลากร อันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน ดังนั้น ในเชิงนโยบายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา 4 เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และสุขภาวะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงพุทธและสามารถเป็นต้นแบบด้านคุณธรรมในองค์กร ในเชิงปฏิบัติการ ควรจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรตามหลักภาวนา 4 โดยเชื่อมโยงกับภารกิจและปัญหาจริงของหน่วยงาน ส่งเสริมกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขและการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน พัฒนาระบบประเมินผลบุคลากรที่คำนึงถึงทั้งผลสัมฤทธิ์และคุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมกิจกรรมองค์กรแห่งความสุขและการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน โดยประเมินผลทั้งด้านสุขภาวะและความพึงพอใจ สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรศึกษาการพัฒนาโมเดลภาวนา 4 PHAVANA-HAPPY ORGANIZATION MODEL ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบริบทแตกต่างกันในระดับประเทศ พัฒนาตัวชี้วัดองค์กรแห่งความสุขตามแนวพระพุทธศาสนาที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อทดลองใช้ PHAVANA-HAPPY ORGANIZATION MODEL และติดตามผลในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

ชนิศา หาญสมบุญ และกรเอก กาญจนาโภคิน. (2563). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในการทางพิเศษแห่งประเทศไทย. วารสารศิลปการจัดการ, 4(1), 46-58.

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2559). มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอทโฟร์ พริ้นท์ จำกัด.

ณัฐพล อินธิแสง. (2564). อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 1(1), 41-55.

ถนอมขวัญ อยู่สุข. (2563). การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทาน. ใน วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2555). พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย. (พิมพครั้งที่ 32). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ผลิธัมม์.

พิกุล พุ่มช้าง และปริญญา มีสุข. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถาบันการศึกษาไทย. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษย ศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 10(2), 647-663.

ภูษณิศา วรสายัณห์. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ตามหลักภาวนา 4 ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ยุพาวรรณ ทองตะนุนาม และคณะ. (2558). ปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข (ภาครัฐ): การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 9(1), 52-62.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570. เรียกใช้เมื่อ 18 กันยายน 2568 จาก https://shorturl.asia/EYe68

Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management Fundamentals. New York: Pearson.

Elton, M. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Viking Press.

Fayol, H. (1967). General and industrial management. London: Pitman.

International Labour Organization. (2023). World employment and social outlook 2023: The value of essential work. Geneva: The Publications Production Unit (PRODOC).

Ngamsompark, P. & Pooripakdee, S. (2020). The influence of buddhist principles on organizational administration of the state enterprise which received excellence management award and having the number one income in the country. Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology, 5(8), 189-205.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 50(3), 367-373.

Robbins, S. P. et al. (2019). Organizational Behavior. (18th ed.). New York: Pearson.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.