

หลักอิทธิบาท 4 กับการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ IDDHIPADA 4 AND INTEGRATED HUMAN RESOURCE GOVERNANCE

โสภิต บุนทอง^{1*}, วสุชาติ มีบุญมี²

Sophit Bunthong^{1*}, Vasuchart Meeboonmee²

¹บริษัท คริปโตพร็อพ จำกัด

¹Cryptoprop Co., Ltd.

²บริษัท เมทิส อินเตอร์เทรด จำกัด

²Metis Intertrade Co., Ltd.

*Corresponding Author E-mail: sophit.aey@gmail.com

Received April 28, 2026; Revised June 17, 2026; Accepted June 23, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสังเคราะห์หลักอิทธิบาท 4 ควบคู่กับแนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Governance: HR Governance) เพื่อเสนอกรอบอธิบายการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งโครงสร้างองค์กรและพฤติกรรมของบุคลากร เนื้อหาอาศัยการทบทวนวรรณกรรมและการเรียบเรียงแนวคิดจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านการกำกับดูแลองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหลักพุทธธรรม จากการทบทวนพบว่า HR Governance ให้ความสำคัญกับการกำหนดกรอบและกลไกในการควบคุมการตัดสินใจด้านบุคลากร โดยมีหลักการสำคัญได้แก่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความโปร่งใส และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา สะท้อนแรงขับเคลื่อนภายในของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ความเพียร ความตั้งใจ และการพิจารณาไตร่ตรอง ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาร่วมกันพบว่า การเชื่อมโยง HR Governance กับอิทธิบาท 4 ช่วยทำให้กรอบอธิบายการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์มีความชัดเจนมากขึ้น โดย HR Governance กำหนดกรอบและทิศทางขององค์กร ส่วนอิทธิบาท 4 อธิบายพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับกรอบดังกล่าว ทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ระบบการกำกับดูแลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และพฤติกรรมของบุคลากรก็ส่งผลย้อนกลับต่อประสิทธิภาพของการกำกับดูแล องค์ความรู้ที่ได้จากบทความนี้คือกรอบแนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การกำกับดูแลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อพิจารณาทั้งโครงสร้างองค์กรและแรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากรควบคู่กัน แนวคิดดังกล่าวช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการกำกับดูแลกับพฤติกรรมการทำงาน และสะท้อนผลลัพธ์ขององค์กรผ่านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืน

คำสำคัญ: อิทธิบาท 4, การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This academic article aims to review and synthesize the principle of Iddhipada 4 in conjunction with the concept of Human Resource Governance (HR Governance) in order to propose a framework for explaining human resource governance that encompasses both

organizational structure and employee behavior. The content is based on a review and synthesis of relevant academic literature in corporate governance, human resource management, and Buddhist principles. The review indicates that HR Governance emphasizes the establishment of frameworks and mechanisms to regulate decision-making related to personnel management. Its key principles include accountability, compliance, transparency, and strategic alignment, which guide organizational direction. Meanwhile, Iddhipada 4, comprising chanda (motivation), viriya (effort), citta (focus), and vimamsa (reflection), represents internal driving forces related to motivation, persistence, attentiveness, and reflective thinking, all of which influence work behavior. When considered together, the integration of HR Governance and Iddhipada 4 provides a clearer explanation of human resource governance. HR Governance defines organizational structure and direction, while Iddhipada 4 explains how employee behavior aligns with that structure. These two dimensions are continuously interconnected. Governance systems influence employee behavior, and employee behavior, in turn, affects the effectiveness of governance. The key contribution of this article is an integrated conceptual framework of human resource governance, which demonstrates that governance becomes more effective when both organizational structure and internal human drivers are considered together. This framework explains the relationship between governance systems and work behavior and reflects organizational outcomes in terms of efficiency, transparency, credibility, and sustainability.

Keywords: Iddhipada 4, Human Resource Governance, Human Resource Management

บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันเผชิญกับความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านโครงสร้าง การกำกับดูแล และพฤติกรรมของบุคลากร ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องดำเนินงานภายใต้หลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้ ทั้งนี้ การกำกับดูแลกิจการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับความเข้าใจและขีดความสามารถในการขับเคลื่อนพันธกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กร (สมชาย ศุภธาดา, 2554) ดังนั้น การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบและทิศทางการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยังส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารบุคลากรเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาสมรรถนะ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการเสริมสร้างจริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การกำหนดนโยบาย และการสร้างกลไกที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

แนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Governance: HR Governance) ได้รับการพัฒนาขึ้นจากกรอบของการกำกับดูแลองค์กร โดยมีลักษณะเป็นกรอบเชิงบรรทัดฐานที่ใช้กำหนดและควบคุมการตัดสินใจด้านบุคลากรทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงานย่อย (Kaehler & Grundei, 2019) แนวคิด

ดังกล่าวให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎ ระเบียบ และกลไกในการกำกับพฤติกรรมขององค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม HR Governance มักมุ่งเน้นการกำกับในระดับโครงสร้างและกระบวนการเป็นหลัก ทำให้การอธิบายพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงยังไม่ชัดเจนเพียงพอ เนื่องจากแม้องค์กรจะมีนโยบาย ระเบียบ และระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพียงใด แต่หากบุคลากรขาดแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ หรือความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ระบบการกำกับดูแลดังกล่าวอาจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันยังทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการสร้างความผูกพัน การพัฒนาศักยภาพ และการกำกับพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมและยุทธศาสตร์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การศึกษาการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงมิติของโครงสร้าง นโยบาย และกระบวนการบริหารเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในของบุคลากรซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน และการกำกับตนเองควบคู่กันไป เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แม้ว่าที่ผ่านมา มีความพยายามขยายกรอบการอธิบายการกำกับดูแลไปสู่ระดับบุคคล โดยแนวคิด Human Governance เน้นบทบาทของแรงขับเคลื่อนใน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อมนุษยในการกำกับพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งสะท้อนว่า การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพไม่อาจอาศัยเพียงกฎ ระเบียบ หรือโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาปัจจัยภายในของบุคคลควบคู่กัน โดยเฉพาะในบริบทที่ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือขาดจริยธรรมยังคงปรากฏในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่สามารถอธิบายหรือแก้ไขได้ด้วยกลไกเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แนวคิด Human Governance จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลไกภายในของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความตระหนักรู้ ความรับผิดชอบ และการกำกับตนเอง ซึ่งมีบทบาทต่อการกำหนดพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (Noor et al., 2022) นอกจากนี้ ยังมีการอธิบาย HR Governance ในเชิงปฏิบัติว่าเป็นกรอบของนโยบาย แนวปฏิบัติ และโครงสร้างที่ช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อ (Holistique Training, 2024; สุรวัฒน์ เดวา, 2565) อย่างไรก็ตาม แนวคิดเหล่านี้ยังขาดกรอบอธิบายที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการอธิบายว่าแรงจูงใจ ความเพียร ความตั้งใจ และการกำกับตนเองของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร ช่องว่างดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการแสวงหากรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลในระดับองค์กรกับกลไกภายในของบุคลากรได้อย่างชัดเจน ซึ่งหลักอิทธิบาท 4 ในพระพุทธศาสนาอาจเป็นแนวทางสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่มุ่งอธิบายแรงขับเคลื่อนภายในของบุคคล อันประกอบด้วยความพึงพอใจ ความเพียร ความเอาใจใส่ และการพิจารณาไตร่ตรอง ซึ่งล้วนมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การปฏิบัติงาน และการกำกับตนเองของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

หลักอิทธิบาท 4 ในพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นหลักธรรมที่อธิบายแรงขับเคลื่อนภายในของบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จของการกระทำ โดยเน้นความรักในงาน ความเพียร ความเอาใจใส่ และการใช้ปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรอง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546) หลักการดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน โดยฉันทะทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน วิริยะช่วยผลักดันให้เกิดความเพียรอย่างต่อเนื่อง จิตตะส่งเสริมความเอาใจใส่และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ส่วนวิมังสาทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่อง (อนัญญา นิตยโชติ, 2566) นอกจากนี้ องค์ประกอบทั้งสี่ยัง

มีลักษณะเชื่อมโยงกันในรูปของกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวพันกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ (มลธิดา อุบลรัตน์, 2565) หลักอิทธิบาท 4 จึงมีได้เป็นเพียงหลักธรรมสำหรับการพัฒนาตนเองในทางพระพุทธศาสนาเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้อีกด้วย จากข้อพิจารณาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า HR Governance มุ่งเน้นการกำกับผ่านโครงสร้างและกลไกขององค์กร ขณะที่อิทธิบาท 4 อธิบายแรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง แม้งานศึกษาที่ผ่านมาจะกล่าวถึงทั้งสองแนวคิดในลักษณะเฉพาะส่วน แต่ยังไม่ขาดการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกรอบการกำกับดูแลขององค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ยังไม่มีกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่ากลไกการกำกับดูแลขององค์กรจะสามารถส่งเสริมแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ และการกำกับตนเองของบุคลากรได้อย่างไร หรือในทางกลับกัน แรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบการกำกับดูแลได้อย่างไร ช่องว่างดังกล่าวจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาและสังเคราะห์เพิ่มเติม บทความนี้จึงมุ่งทบทวนและสังเคราะห์แนวคิด HR Governance ควบคู่กับหลักอิทธิบาท 4 เพื่อเสนอกรอบการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกลไกขององค์กรกับแรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการกำกับดูแลในระดับองค์กรและการกำกับตนเองของบุคลากร อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรสมัยใหม่ต่อไป

แนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (HR Governance)

การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Governance: HR Governance) เป็นแนวคิดที่อธิบายการกำหนด กำกับ และควบคุมการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมโครงสร้าง กระบวนการ และเครื่องมือ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการจัดสรรอำนาจ ความรับผิดชอบ และการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Hilb, 2006; Kaehler & Grundei, 2019) อีกทั้งยังสะท้อนว่า การจัดการบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลองค์กรโดยรวม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ การบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กร (Aguilera et al., 2008)

แนวคิด HR Governance พัฒนามาจากการกำกับดูแลองค์กร (Corporate Governance) ที่มุ่งกำหนดกรอบและกลไกควบคุมการดำเนินงานผ่านกฎ ระเบียบ และบรรทัดฐานที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมเชิงปฏิบัติ แต่เป็นชุดของหลักการที่ใช้กำกับทั้งการบริหารและการควบคุมด้านบุคลากรในทุกระดับ อีกทั้งยังสะท้อนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเดียวกันในฐานะการจัดการคน (Kaehler & Grundei, 2019)

โครงสร้างของ HR Governance อธิบายผ่านองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบ (Accountability) 2. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) 3. ความโปร่งใส (Transparency) และ 4. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Alignment) (Eisenhardt, 1989; Day & Woodward, 2004; Beatty et al., 2003; Farndale et al., 2010) องค์ประกอบทั้งสี่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยความรับผิดชอบ กำกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐาน ความโปร่งใสช่วยสร้างความไว้วางใจและเอื้อต่อการตรวจสอบ ขณะที่ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ช่วยให้การบริหารบุคลากรสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่ผ่านมายังมุ่งเน้นเพียงบางองค์ประกอบ ทำให้การอธิบาย HR Governance ยังไม่สะท้อนความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างชัดเจน (Lima & Galleli, 2021)

HR Governance ยังมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกรอบที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544) สามารถนำมาใช้อธิบายและสนับสนุนการกำกับดูแลด้านทรัพยากรบุคคลได้ โดยหลักนิติธรรมและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ช่วยควบคุมการตัดสินใจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง หลักคุณธรรมกำกับพฤติกรรมของบุคลากร หลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบ ส่วนหลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่าช่วยให้การบริหารบุคลากรตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Eisenhardt, 1989; Farndale et al., 2010; Beatty et al., 2003; Kaehler & Grundei, 2019)

นอกจากนี้ HR Governance ยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความเสี่ยงด้านบุคลากร เพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์กร และส่งเสริมการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีเหตุผลและตรวจสอบได้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างชัดเจน ช่วยให้การบริหารบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะเดียวกัน การเปิดเผยข้อมูลและการสร้างความโปร่งใสยังช่วยลดปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์และเสริมสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Aguilera et al., 2008; Beatty et al., 2003; Farndale et al., 2010)

ในบริบทของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์จึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดกฎ ระเบียบ หรือการควบคุมการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับ HR Governance ช่วยให้การตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดความเป็นธรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นว่า การกำกับดูแลที่ดีต้องอาศัยทั้งกลไกเชิงโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคลากรควบคู่กัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (Kaehler & Grundei, 2019; Lima & Galleli, 2021; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544)

โดยสรุป การกำกับดูแลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Governance) เป็นแนวคิดที่มุ่งกำหนดและควบคุมการตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งโครงสร้าง กระบวนการ และเครื่องมือตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงการติดตามและประเมินผล ภายใต้หลักการสำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความโปร่งใส และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร แนวคิดนี้มีรากฐานจากการกำกับดูแลองค์กร (corporate governance) และเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ HR Governance สะท้อนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลองค์กรโดยรวม และมีบทบาทต่อความน่าเชื่อถือ การบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน

หลักอิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่ปรากฏในอิทธิบาทสูตรว่าด้วยการเจริญอิทธิบาทธรรมเพื่อรู้ยิ่งราคะ โดยพระพุทธเจ้าทรงแสดงว่า ภิกษุควรเจริญธรรม 4 ประการ เพื่อรู้ยิ่งราคะ คือ ความกำหนด ความยินดี หรือ ความติดข้องในอารมณ์ต่าง ๆ ธรรม 4 ประการนั้น ได้แก่ การเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร วิริยสมาธิปธานสังขาร จิตตสมาธิปธานสังขาร และวิมังสาสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือ เป็นการฝึกจิตให้เกิดสมาธิจากฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ควบคู่กับความเพียรสร้างสรรค์ เพื่อให้จิตมีความตั้งมั่น รู้เท่าทันราคะ และสามารถพิจารณาเพื่อลดละความกำหนัดติดข้องได้อย่างถูกต้องตามหลักธรรม (อง.จตุกก 21/276/391) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ในอีกนัยหนึ่ง อิทธิบาท 4 หมายถึง เป็นคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จด้วยเจริญอิทธิบาท 4 ประการ ได้แก่ 1. ฉันทสมาธิปธานสังขาร คือ สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์ 2. วิริยสมาธิปธานสังขาร คือ สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์ 3. จิตตสมาธิปธานสังขาร คือ สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์ และ 4. วิมังสาสมาธิปธานสังขาร คือ สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์ (ที.ปา. 11/306/198) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546) อธิบายว่า ฉันทะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเริง เนื่องจากก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย เมื่อบุคคลมีฉันทะย่อมพร้อมที่จะทุ่มเทต่อการกระทำ วิริยะทำหน้าที่เป็นพลังผลักดันให้การปฏิบัติดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง จิตตะช่วยให้จิตใจตั้งมั่นและจดจ่อกับสิ่งที่ทำอย่างไม่วอกแวก ขณะที่วิมังสาเป็นกระบวนการใช้ปัญญาในการพิจารณา วิเคราะห์ และปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน องค์ธรรมทั้ง 4 ประการจึงทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินกิจกรรมมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง แนวอธิบายดังกล่าวสอดคล้องกับแสงอรุณ โปร่งธูระ (2539) ให้ทัศนะว่า อิทธิบาท 4 ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงาน ได้แก่ แรงจูงใจ ความเพียร ความเอาใจใส่ และการใช้เหตุผล ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสำเริง ขณะที่ พิฑูร มลิวัด (2550) เห็นว่า องค์ธรรมทั้ง 4 ประการมีลักษณะเป็นระบบที่เกี่ยวพันกัน ทำให้การดำเนินกิจกรรมสามารถบรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพและมีความต่อเนื่อง

ในด้านการประยุกต์ใช้ วรรณกรรมร่วมสมัยอธิบายว่า อิทธิบาท 4 สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์การได้ โดยณิชาพัฒน์ คำดี (2566) ชี้ว่า อิทธิบาท 4 ช่วยเสริมแรงจูงใจและความเพียรในการทำงาน ลดความเบื่อหน่าย และสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร พิมพ์ลภัส จิตต์ธรรม (2568) เสนอว่า หลักดังกล่าวสามารถบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ และการวางแผนเส้นทางอาชีพ เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากร ขณะที่สุธีร์ เครือวรรณ (2566) เน้นบทบาทของอิทธิบาท 4 ในการปลูกฝังความรับผิดชอบและการคิดวิเคราะห์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ อิทธิบาท 4 ยังสะท้อนลักษณะของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเริ่มต้นจากการเกิดความพอใจและเห็นคุณค่าของงาน (ฉันทะ) นำไปสู่ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน (วิริยะ) การมีจิตใจจดจ่อและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ (จิตตะ) และการใช้ปัญญาในการตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงาน (วิมังสา) องค์ธรรมทั้งสี่จึงมิได้แยกขาดจากกัน แต่ทำงานในลักษณะของกระบวนการที่เกี่ยวพันและต่อเนื่องกัน ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546; พิฑูร มลิวัด, 2540)

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ หลักอิทธิบาท 4 ยังสามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ฉันทะช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร วิริยะช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ จิตตะส่งเสริมความเอาใจใส่และการปฏิบัติงานอย่างมีสมาธิ ส่วนวิมังสาช่วยให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ ประเมินผล และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (ณิชาพัฒน์ คำดี, 2566; สุธีร์ เครือวรรณ, 2566)

ยิ่งไปกว่านั้น อิทธิบาท 4 ยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การพัฒนาสมรรถนะ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกภายในองค์กรได้ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักในงาน มีความเพียรในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อนหน้าที่ ตลอดจนมีการทบทวนและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น อิทธิบาท 4 จึงมิใช่เพียงหลักธรรมสำหรับการพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมในบริบทปัจจุบัน (พิมพ์ลักษณ์ จิตต์ธรรม, 2568; มลธิดา อุบลรัตน์, 2565; พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546)

โดยสรุป หลักอิทธิบาท 4 เป็นกรอบแนวคิดเชิงกระบวนการที่อธิบายกลไกของความสำเร็จผ่านการทำงานร่วมกันขององค์ธรรม 4 ประการ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสร้างแรงจูงใจภายใน การลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การควบคุมจิตใจให้มีความมุ่งมั่น ไปจนถึงการพิจารณาไตร่ตรองเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์ธรรมทั้ง 4 จึงมีลักษณะเป็นวงจรการพัฒนาที่เกื้อหนุนกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคคลสามารถยกระดับศักยภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาในบริบทสมัยใหม่ หลักอิทธิบาท 4 ยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์การ โดยช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความเพียร ความเอาใจใส่ และการคิดวิเคราะห์ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

อิทธิบาท 4 กับการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์

การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (HR Governance) เป็นแนวคิดที่มุ่งกำหนดกรอบ โครงสร้าง และกลไกในการควบคุมการตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์กรให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ขณะที่หลักอิทธิบาท 4 อธิบายกลไกภายในของบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ ความพอใจ (ฉันทะ) ความเพียร (วิริยะ) ความมุ่งมั่น (จิตตะ) และการพิจารณาไตร่ตรอง (วิมังสา) การบูรณาการสองแนวคิดนี้จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบการกำกับดูแลขององค์กรกับแรงขับภายในของบุคลากร ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างและพฤติกรรม กล่าวคือ HR Governance ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง มาตรฐาน และกลไกในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่ส่งเสริมแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน การผสมผสานทั้งสองแนวคิดจึงช่วยให้การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการควบคุมจากภายนอกเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการกำกับตนเองและการพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากรควบคู่กันไป อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ HR Governance กับหลักอิทธิบาท 4 จึงช่วยอธิบายบทบาทของทั้งระบบการกำกับดูแลและแรงขับภายในของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจนยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการสังเคราะห์แนวคิดโดยผู้เขียน จากวรรณกรรมด้านการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์และหลักอิทธิบาท 4 เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของ HR Governance กับกลไกภายในของบุคคลในเชิงพุทธธรรม ซึ่งช่วยเติมเต็มการกำกับดูแลในมิติพฤติกรรมของบุคลากร โดยผู้เขียนได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างหลักการกำกับดูแลที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความโปร่งใส และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร กับองค์ธรรมในหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วยฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา อันเป็นกลไกภายในที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ การปฏิบัติงาน และการกำกับตนเองของบุคลากร การสังเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้เห็นว่าการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมผ่านกฎ ระเบียบ และโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยปัจจัยภายในของบุคลากรในการขับเคลื่อนให้การกำกับดูแลเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ การเชื่อมโยงแนวคิดทั้งสองยังสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรและบุคลากรมีความสัมพันธ์ในลักษณะเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกัน บุคลากรที่มีแรงขับเคลื่อนตามหลักอิทธิบาท 4 ย่อมช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นการขยายมิติของ HR Governance จากการกำกับดูแลเชิงโครงสร้างไปสู่การอธิบายพฤติกรรมของบุคลากรในเชิงลึก จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างอิทธิบาท 4 กับหลักการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเชื่อมโยงอิทธิบาท 4 กับการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์

อิทธิบาท 4	ความหมายเชิงแนวคิด	หลักการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง
ฉันทะ	แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
วิริยะ	ความเพียรต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	ความรับผิดชอบ / การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
จิตตะ	ความตั้งมั่นและจดจ่อในงาน	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
วิมังสา	การวิเคราะห์ ตรวจสอบ และพัฒนา	ความโปร่งใส

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า อิทธิบาท 4 สามารถเชื่อมโยงกับหลักการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ โดยแต่ละองค์ธรรมมีบทบาทสนับสนุนการกำกับดูแลในมิติที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ฉันทะช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร วิริยะส่งเสริมความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามกฎระเบียบ จิตตะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความตั้งมั่นและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ขณะที่วิมังสาสนับสนุนการตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในมิติของการกำกับดูแลองค์กร จะเห็นว่า อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เสริมกลไกของ HR Governance ในระดับบุคคล กล่าวคือ ระบบการกำกับดูแลอาจกำหนดกฎ ระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นกรอบภายนอก แต่การที่บุคลากรจะปฏิบัติตามกรอบดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนในควบคู่กัน ฉันทะช่วยสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร วิริยะช่วยให้บุคลากรมีความเพียรและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จิตตะช่วยให้เกิดความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ส่วนวิมังสาส่งเสริมการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งกลไกเชิงโครงสร้างและพฤติกรรมของมนุษย์ร่วมกัน (Kaehler & Grundei, 2019; Noor et al., 2022)

นอกจากนี้ การบูรณาการอิทธิบาท 4 กับ HR Governance ยังช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นเพียงกฎ ระเบียบ และกระบวนการทางการบริหาร เนื่องจากการกำกับดูแลที่ดีมิได้เกิดจากการควบคุมภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการกำกับตนเองของบุคลากรควบคู่กันด้วย หลักอิทธิบาท 4 จึงสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกภายในที่ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการพัฒนาตนเองของบุคลากร ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและลดปัญหาพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ภายในองค์กร (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546; Farndale et al., 2010; สุธีร์ เครือวรรณ, 2566)

ดังนั้น การเชื่อมโยงอิทธิบาท 4 กับการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์จึงสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของบุคลากรควบคู่กัน กล่าวคือ HR Governance ทำหน้าที่กำหนดกรอบ นโยบาย และมาตรฐานการดำเนินงาน ขณะที่อิทธิบาท 4 ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความเพียร ความเอาใจใส่ และการตรวจสอบตนเองของบุคลากร เมื่อทั้งสองส่วนทำงานร่วมกัน ย่อมช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลสมัยใหม่ที่มีความสำคัญกับทั้งระบบองค์กรและพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Aguilera et al., 2008; Lima & Galleli, 2021; Kaehler & Grundei, 2019)

องค์ความรู้ใหม่

จากการทบทวนและสังเคราะห์แนวคิด ผู้เขียนได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบกรอบแนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ โดยเชื่อมโยง HR Governance กับหลักอิทธิบาท 4 เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากร ดังแสดงในภาพที่ 1 องค์ความรู้ดังกล่าวมีลักษณะเด่นคือ การบูรณาการแนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมุ่งเน้นระบบ นโยบาย โครงสร้าง และกลไกการควบคุมขององค์กร เข้ากับหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งอธิบายแรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากร อันประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ทำให้สามารถอธิบายการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างครอบคลุมทั้งมิติขององค์กรและมิติของบุคคล กล่าวคือ HR Governance ทำหน้าที่กำหนดกรอบการดำเนินงาน มาตรฐาน และกลไกในการกำกับดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกภายในที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ และการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ใหม่นี้จึงช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของแนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ที่มักมุ่งเน้นเฉพาะโครงสร้างและกระบวนการบริหาร โดยชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการกำกับดูแลไม่ได้ขึ้นอยู่กับกฎ ระเบียบ หรือมาตรการควบคุมเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับแรงขับเคลื่อนและการกำกับตนเองของบุคลากรด้วย ทั้งนี้ เมื่อระบบการกำกับดูแลขององค์กรและกลไกภายในของบุคลากรทำงานเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน ย่อมส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสมดุล ยืดหยุ่น และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญขององค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนในการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรทางสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรมในอนาคต ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท 4
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากภาพที่ 1 แสดงโมเดลการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการกำกับดูแลกับพฤติกรรมของบุคลากร โดยระบบการกำกับดูแล ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้าง กระบวนการ และการประเมินผล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง ควบคุม ติดตาม และประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ส่วนการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (HR Governance) มีหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความโปร่งใส และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเป็นกรอบในการกำกับการตัดสินใจและการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่หลักอิทธิบาท 4 อธิบายกลไกภายในของบุคลากร ได้แก่ ฉันทะ คือ แรงจูงใจในการทำงาน วิริยะ คือ ความเพียรในการปฏิบัติงาน จิตตะ คือ ความตั้งมั่นและเอาใจใส่ในงาน และวิมังสา คือ การตรวจสอบและปรับปรุงการทำงาน

โมเดลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งกลไกการกำกับดูแลจากองค์กรและการกำกับตนเองของบุคลากรควบคู่กัน กล่าวคือ องค์กรทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน ขณะที่บุคลากรต้องมีแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ และความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หากขาดองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่ง การกำกับดูแลย่อมไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากระบบที่ดีเพียงอย่างเดียวอาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ หากบุคลากรขาดแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ โมเดลยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในลักษณะป้อนกลับ (Feedback Relationship) ระหว่างระบบการกำกับดูแลกับพฤติกรรมของบุคลากร กล่าวคือ ระบบการกำกับดูแลที่มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน บุคลากรที่มีฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตาม

กฎระเบียบ และร่วมพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ระบบการกำกับดูแลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงเป็นวงจรที่เกื้อหนุนกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร

ผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล คือ การนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กร โดยองค์กรจะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสมดุลระหว่างการควบคุมเชิงระบบกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ขณะที่บุคลากรเองก็สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โมเดลการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท 4 จึงเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรทางสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุป

การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ (HR Governance) เป็นแนวคิดที่มุ่งกำหนดกรอบ โครงสร้าง และกลไกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามกฎหมาย มีความโปร่งใส และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ขณะที่หลักอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นหลักธรรมที่อธิบายแรงขับเคลื่อนของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ แม้ทั้งสองแนวคิดจะมีรากฐานทางวิชาการและวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาร่วมกันพบว่ามีความสัมพันธ์และสามารถเกื้อหนุนซึ่งกันและกันได้อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ HR Governance ทำหน้าที่กำหนดกรอบ นโยบาย และกลไกการกำกับดูแลจากภายนอก เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ ขณะที่อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกภายในที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความเพียร ความเอาใจใส่ และการพัฒนาตนเองของบุคลากร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร

การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ โดยเชื่อมโยงแนวคิด HR Governance กับหลักอิทธิบาท 4 จึงช่วยอธิบายการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคลากร ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการกำหนดกฎ ระเบียบ หรือกลไกควบคุมเท่านั้น แต่ควรบูรณาการแรงขับเคลื่อนของบุคลากร ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เข้ากับหลักการกำกับดูแล ได้แก่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งช่วยเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสมดุล ยืดหยุ่น และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กร

นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เกิดจากการควบคุมเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างระบบการกำกับดูแลขององค์กรและการกำกับตนเองของบุคลากร กล่าวคือ องค์กรทำหน้าที่กำหนดกรอบ นโยบาย และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ขณะที่บุคลากรใช้แรงขับเคลื่อนเป็นกลไกในการสร้างความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อทั้งสองส่วนทำงานประสานกัน ย่อมช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรและความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น แนวคิดการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท 4 จึงสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การเสริมสร้างธรรมาภิบาล และการส่งเสริม

การกำกับตนเองของบุคลากร อันจะนำไปสู่การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส น่าเชื่อถือ และสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ณิชาพัฒน์ คำดี. (2566). หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6(5), 242-253.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2546). ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: ธรรมสภาและสถาบันสื่อธรรม.
- พิฑูร มลิวัลย์. (2540). แบบเรียนวิชาธรรมและนักธรรมชั้นตรี. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- พิมพ์ลภัส จิตต์ธรรม. (2568). อิทธิบาท 4 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ, 3(2), 49-58.
- มลธิดา อุบลรัตน์. (2565). หลักอิทธิบาท 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีความสุข. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 5(2), A150-A161.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมชาย ศุภธาดา. (2554). การกำกับดูแลกิจการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิชาชีพบัญชี, 7(18), 14-17.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุธีร์ เครือวรรณ. (2566). อิทธิบาท 4 : ความรับผิดชอบ. วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์, 9(3), 238-250.
- สุรวัฒน์ เดวา. (2565). เข้าใจ HR Governance ฟันเฟืองสำคัญที่ HR ยุคใหม่ต้องรู้. สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2569 จาก https://hand.co.th/blog/LoveMonday101_20221115.
- แสงอรุณ โปร่งธนะ. (2539). พุทธศาสน์. กรุงเทพฯ: ฝ่ายเอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- อนัญญา นิตยโชติ. (2566). หลักอิทธิบาท 4: การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน. วารสารพุทธนวัตกรรมปริทรรศน์, 4(1), 108-118.
- Aguilera, R. V. et al. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. Organization Science, 19(3), 475-492.
- Beatty, R. W. et al. (2003). HR's role in corporate governance: Present and prospective. Human Resource Management, 42(3), 257-269.
- Day, R. & Woodward, T. (2004). Disclosure of information about employees in the directors' report of UK published financial statements: Substantive or symbolic?. Accounting Forum 28(1), 43-59.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Farndale, E. et al. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49 (5), 849–868.
- Hilb, M. (2006). *New corporate governance: Successful board management tools* (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Holistique Training. (2024). What is HR Governance? Definition and Its Importance. Retrieved March 23, 2026, from <https://holistiquetraining.com/en/news/hr-governance-definition-importance>.
- Kaehler, B. & Grundei, J. (2019). *HR governance: A theoretical introduction*. Cham, Switzerland: Springer.
- Lima, L. & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), 731–744.
- Noor, N. A. M. et al. (2022). Human Governance: Unpacking the Meaning of Human. Retrieved March 23, 2026, from https://www.neuroquantology.com/open-access/Human+Governance%253A+Unpacking+the+Meaning+of++Human_2679/#.