



นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิสุทธิ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICY ACCORDING TO BUDDHIST PRINCIPLES

ธนาพร บัวพันธ์, ปัทมา ภูน้อย

Tanaphat Buaphanat, Pattama Poonoy

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: top_one@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอการศึกษาในหัวข้อ “นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิสุทธิ” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในภาครัฐ โดยเน้นการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นกรอบในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำหลักธรรมเข้ามาสอดแทรกในนโยบายการบริหารจะช่วยส่งเสริมความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานภาครัฐ โดยบทความแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 นโยบายหลัก ได้แก่ 1. นโยบายด้านการครองตน มุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และไม่ใช้ตำแหน่งในทางมิชอบ ซึ่งสอดคล้องกับหลักสุจริต 3 ประการ ได้แก่ กายสุจริต วาจาสุจริต และมโนสุจริต 2. นโยบายด้านการครองคน เน้นการดูแลและปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความเมตตา ความเป็นธรรม และความอ่อนโยน โดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน (การให้) ปิยวาจา (การพูดจาไพเราะ) อตถจริยา (การช่วยเหลือผู้อื่น) และสมานัตตตา (การปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย) ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างประชาชนกับบุคลากรภาครัฐ 3. นโยบายด้านการครองงาน มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินงานด้วยความขยันขันแข็ง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และยึดมั่นในจริยธรรม โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ (ความรักในงาน) วิริยะ (ความพยายาม) จิตตะ (การใส่ใจในงาน) และวิมังสา (การตรวจสอบและแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา) การประยุกต์ใช้หลักธรรมเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลให้การดำเนินงานของรัฐเกิดความยั่งยืนและโปร่งใสต่อสาธารณชน นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อสังคมและประชาชนในระยะยาว

คำสำคัญ: นโยบาย; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; วิสุทธิ

Abstract

This research article presents a study on “Human Resource Management Policy Based on Buddhist Principles” aimed at improving the efficiency and effectiveness of public administration. The article focuses on integrating Buddhist principles into the framework for developing human resource management policies. The incorporation of these principles into management policies helps promote transparency, fairness, and social responsibility, thereby enhancing public confidence in governmental operations. The article presents three key

*Received September 16, 2024; Revised October 15, 2024; Accepted October 17, 2024





policies: 1. Self-governance policy emphasises that public officials must adhere to honesty and integrity, avoid seeking personal gain, and refrain from abusing power, aligning with the three principles of purity: physical purity (Kaya-security), verbal purity (Vaci-security), and mental purity (Mano-security). 2. People management policy focuses on caring for the public with kindness, fairness, and gentleness, in accordance with the four Sangahavatthu principles: giving (Dana), kind speech (Piyavaca), helpfulness (Atthacariya), and consistency (Samanattata), which help foster trust between public officials and citizens. 3. Work management policy encourages personnel to work diligently, with clear goals and a firm adherence to ethics, following the Four Iddhipadas: desire (Chanda), effort (Viriya), thoughtfulness (Citta), and investigation (Vimamsa). Applying these principles is proposed as a guideline for developing human resource management policies in the public sector to achieve maximum efficiency. It also promotes public trust through sustainable and transparent government operations. Furthermore, these approaches foster the personal development of personnel in parallel with organisational growth, resulting in long-term benefits for both society and the public.

Keywords: Evolution; Law; Hostile Possession

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Management (HRM) ถือเป็นรากฐานสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์กร ย้อนกลับไปในอดีต การมองคนทำงานเป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งในการผลิตเป็นสิ่งของที่แพร่หลาย เน้นเพียงการใช้แรงงาน แต่ในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจมีความหลากหลายและการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเรื่องที่ซับซ้อน แต่ด้วยการศึกษาวิจัยอย่างจริงจัง ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางด้านนี้อย่างรวดเร็ว (empeo.com, 2567) นอกจากนี้ ตามที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 รวมถึงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจจากประชาชนได้อย่างยั่งยืน สำหรับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนานั้นมีการดำเนินมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสรู้อนุตรสัมโพธิญาณ และตัดสินพระทัยในการเผยแผ่หลักธรรมให้ปรากฏแก่ชาวโลก พระองค์ทรงก่อตั้งองค์กรสงฆ์ขึ้นหลังจากที่เหล่าปัญจวัคคีย์ได้บรรลุธรรม ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีความเก่าแก่ที่สุดในประวัติศาสตร์ องค์กรสงฆ์ยังคงมีความมั่นคงในการปฏิบัติตามหลักธรรมมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงถึงศักยภาพขององค์กรและความเป็นเลิศในการดำเนินตามแนวทางหลักธรรม ทำให้องค์กรสงฆ์สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเป็นที่เคารพศรัทธาของผู้คนมาจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม รวมถึงการสูญเสียพื้นที่ที่เป็นต้นกำเนิดของพระพุทธศาสนา แต่พระพุทธศาสนาก็ยังคงแพร่ขยายและเจริญรุ่งเรืองในหลายประเทศที่ยอมรับพระธรรมคำสอน ดังนั้น พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญอย่างมากกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกขั้นตอน (พระมหากาฬ คุณงกโร, 2559)

จากเหตุผลข้างต้น ผู้เขียนจึงสนใจศึกษาเรื่อง “นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิสุทธิ” ซึ่งมีเป้าหมายในการสำรวจและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แม้บทความนี้อาจจะมีข้อจำกัดในด้านข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมทุกมิติ





เนื่องจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนามีเป็นจำนวนมาก แต่ก็หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในฐานะพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม และเป็นแนวทางในการนำหลักธรรมไปบูรณาการในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารงานและบุคลากรมีประสิทธิภาพและผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

นโยบาย (Policy) หมายถึง หลักการหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กรหรือผู้มีอำนาจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ นโยบายเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมหรือองค์กร

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย

1. การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน นโยบายเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Dye, 2017) นโยบายทำหน้าที่ในการชี้นำทิศทางการปฏิบัติ และกำหนดขอบเขตในการทำงานเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในองค์กรหรือสังคม
2. การตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรใดในลักษณะใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Lasswell, 1956) นโยบายที่ดีจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
3. การปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง นโยบายมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (Anderson, 2010) นโยบายที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส นโยบายควรคำนึงถึงความเป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อให้เกิดการยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง (Easton, 1965) การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายจะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ความหมายของนโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะ (Public Policy) คือ แนวทางหรือกรอบการดำเนินงานที่รัฐบาลหรือหน่วยงานรัฐกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับความต้องการของสังคม เป็นกระบวนการที่รวมการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคม นโยบายสาธารณะครอบคลุมหลายด้าน เช่น การศึกษา สุขภาพ เศรษฐกิจ ความปลอดภัย การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และความมั่นคงของชาติ

ลักษณะและองค์ประกอบสำคัญของนโยบายสาธารณะ

1. กระบวนการทางการเมือง นโยบายสาธารณะถูกพัฒนาและปรับปรุงผ่านกระบวนการทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย เช่น รัฐบาล ผู้แทนราษฎร ภาคประชาชน และหน่วยงานรัฐ โดยอาจมีการเจรจาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม (Easton, 1965)
2. การตอบสนองต่อปัญหาในสังคม นโยบายสาธารณะมีบทบาทในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม เช่น ปัญหาการว่างงาน ความไม่เท่าเทียมกัน ปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือการกระจายทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม (Anderson, 2010) การกำหนดนโยบายจึงต้องคำนึงถึงความเร่งด่วนและความสำคัญของปัญหานั้น ๆ





3. การใช้ทรัพยากรเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ การจัดการทรัพยากรของรัฐ เช่น งบประมาณ การจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติ หรือการให้บริการสาธารณะเป็นส่วนสำคัญของนโยบายสาธารณะ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมที่สุด (Dye, 2017)

4. การวางแผนเชิงระบบ นโยบายสาธารณะเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนล่วงหน้า มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งมีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดทำนโยบายต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทางเลือก การตัดสินใจ และการดำเนินการตามที่วางแผนไว้ (Lasswell, 1956)

5. การบูรณาการระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ การจัดทำนโยบายสาธารณะมักจะมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือภาคส่วนต่าง ๆ เช่น รัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย (Hill, 2005)

6. การสร้างความชอบธรรม การจัดทำนโยบายสาธารณะต้องคำนึงถึงความชอบธรรมในการดำเนินงาน กล่าวคือ การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และหลักสิทธิมนุษยชน รวมถึงสร้างความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อประชาชน (Howlett & Ramesh, 2003) ความชอบธรรมในการดำเนินนโยบายยังช่วยสร้างความเชื่อถือและยอมรับจากสาธารณะ

ประเภทของนโยบายสาธารณะ

1. นโยบายการกระจาย (Distributive Policy) เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรหรือบริการให้แก่กลุ่มประชาชน เช่น การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษา หรือการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนนและสะพาน

2. นโยบายการกำกับดูแล (Regulatory Policy) เป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลหรือควบคุมการดำเนินงานของบุคคลหรือองค์กร เช่น กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การออกใบอนุญาต หรือการควบคุมคุณภาพสินค้า

3. นโยบายการกระตุ้น (Redistributive Policy) เป็นนโยบายที่มีจุดมุ่งหมายในการกระจายทรัพยากรหรือโอกาสจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น การเก็บภาษีจากผู้ที่มีรายได้สูงเพื่อนำมาสนับสนุนสวัสดิการสังคมสำหรับผู้มีรายได้น้อย

4. นโยบายการพัฒนา (Developmental Policy) เป็นนโยบายที่เน้นการสร้างความสำเร็จก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ของสังคม เช่น การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาวัฒนธรรม

กระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ

กระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะมีหลายขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดปัญหา ระบุปัญหาหรือความต้องการที่เกิดขึ้นในสังคม และทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหานั้น

2. การกำหนดวาระ (Agenda Setting) กระบวนการที่ผู้มีอำนาจหรือนักการเมืองตัดสินใจเลือกปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไข

3. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การวิเคราะห์ทางเลือกและการสร้างแนวทางในการแก้ปัญหา

4. การตัดสินใจ (Decision Making) เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา

5. การดำเนินนโยบาย (Policy Implementation) การนำแผนหรือข้อกำหนดไปปฏิบัติ





6. การประเมินผล (Policy Evaluation) ตรวจสอบและประเมินว่านโยบายที่กำหนดไว้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุป นโยบาย หมายถึง ลักษณะที่เป็นงานกิจวัตร (routines) ของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำหนดขึ้นและเป็นสิ่งที่รัฐบาลตัดสินใจเลือกที่จะกระทำหากวิเคราะห์แล้วมีความคุ้มค่า หรือไม่กระทำก็ได้หากวิเคราะห์แล้วไม่มีความคุ้มค่าพอ

นโยบายการบริหารจัดการองค์กร

ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 รวมทั้งให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ บทความนี้จึงได้เสนอนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิถีพุทธ ประกอบด้วย นโยบายด้านการครองตน นโยบายด้านการครองคน และนโยบายด้านการครองงาน

นโยบายด้านการครองตน

การกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม การครองตนอย่างถูกต้องมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความโปร่งใส ซึ่งเป็นรากฐานของความเชื่อถือจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Mayer et al., 2012)

นโยบายหลัก : มุ่งเน้นให้บุคลากรยึดหลักธรรมสุจริต 3 เป็นเครื่องกำกับในการทำงาน

โดยความสุจริตเป็นพื้นฐานของความสุขทุกอย่าง คนจะดีหรือไม่ดีให้ดูที่การประพฤติที่มีความสุจริตหรือไม่ สังคมใดก็ตามถ้าหากขาดความสุจริตแล้วสังคมนั้นก็ไม่ว่าอะไรจากสัตว์ทั้งหลาย ถือได้ว่าเป็นยุคที่เสื่อมที่สุดก็ได้ ความทุจริตผิดศีลธรรมเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่สุด ไม่รู้ว่าอะไรดีอะไรไม่ดี อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ไม่มีความละเอียดต่อความชั่วกลัวบาปขาดจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น เรียกว่าประพฤติชั่ว ทางกาย วาจา และใจ ความประพฤติสุจริตจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ของสังคมที่เจริญแล้วมีศีลธรรมอายุขัยเกรงกลัวต่อผลของบาปกรรม สังคมนั้นก็จะมีแต่ความสุขความสงบและความเจริญ และสุจริต 3 มีความหมายดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายคำว่า “สุจริต” หมายความว่า ประพฤติชอบ ประพฤติด้วยตั้งใจดี ประพฤติซื่อตรง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) และคำว่า สุจริต 3 คือ ความประพฤติดี, ประพฤติชอบ ประกอบด้วย 1. กายสุจริต ความประพฤติชอบด้วยกายมี 3 คือ จดเว้นและประพฤติตรงข้ามกับ ปาณาติบาต อทินนาทาน และกาเมสุมิจฉาจาร 2. วาสุจริต ความประพฤติชอบด้วยวาจามี 4 คือ จดเว้นและประพฤติตรงข้ามกับ มุสาวาท ปิสุณวาจา ผรุสวาจา และสัมผัปปลาปและ 3. มโนสุจริต ความประพฤติชอบด้วยใจมี 3 คือ อนภิชฌา อพยาบาท และ สัมมาทิฐิ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2556) การประยุกต์นโยบายด้านการครองตนเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและสร้างความไว้วางใจระหว่างกันภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การครองตนที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน (Armstrong, 2020) โดยในแง่นี้ การปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์และสุจริตในองค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมและความสำเร็จในระยะยาว (Wright & McMahan, 2011)





สรุป นโยบายด้านการครองตน เน้นให้บุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งไม่ใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่ หรือยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่ของตนแสวงหาประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ตรงกับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา คือ หลักสุจริต 3 คือ การบริหารตนไม่ให้ถูกกำจัดไม่ให้ถูกทำลาย ไม่มีความเสียหาย ไม่ถูกผู้รู้ตีเตียน และประสพบุญเป็นอันมาก ธรรม 3 ประการ ประกอบด้วย 1. กายสุจริต ความประพฤติชอบด้วยกาย 2. วาจสุจริต ความประพฤติชอบด้วยวาจาและ 3. มโนสุจริต ความประพฤติชอบด้วยใจ

นโยบายด้านการครองคน

มุ่งเน้นการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและกับบุคคลภายนอก รวมถึงการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ความเอื้อเฟื้อ และความเมตตาตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา หลักสังคหวัตถุ 4 ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินนโยบายนี้ ประกอบด้วย 1. ทาน (การให้) 2. ปิยวาจา (การพูดจาไพเราะ) 3. อตถจริยา (การช่วยเหลือเกื้อกูล) และ 4. สมานัตตตา (ความเสมอภาค) ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2545)

นโยบายหลัก มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเมตตา ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและคนอื่นในสังคม ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยสังคหวัตถุ 4 เป็นเรื่องที่จะสงเคราะห์กัน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ มีด้วยกัน 4 ประการ คือ (อง.จตุกก. (ไทย) 21/32/42.)

1. **ทาน** การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาดำเนินการหรือมีความเดือดร้อน การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน รวมถึงการให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคานั้นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา

2. **ปิยวาจา** การแสดงออกทางเจตนาว่าจา ด้วยคำพูดที่เป็นกุศล การเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพและถ้อยคำที่มีประโยชน์ พูดถ้อยคำที่เป็นจริง และถ้อยคำที่ไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น พูดแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จูงใจให้ละเว้นความชั่ว ทำให้การทำงานสำเร็จเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการทำงาน

3. **อตถจริยา** การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น สมาชิกในชุมชนจะต้องให้ช่วยเหลือกันด้วยความเป็นกัลยาณมิตร มีความปรารถนาดี เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถเมื่อมีปัญหาติดขัดหรือขัดข้องด้านใด ๆ ก็คิดหาวิธีแก้ไข ช่วยคลี่คลายปัญหาให้ สมหวังกลับไปด้วยความซาบซึ้งประทับใจได้

4. **สมานัตตตา** การยอมรับในพฤติกรรมของบุคคลอื่น เข้าใจในเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสมานฉันท์ก็มักจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ จากสังคมส่วนเล็กไปสู่สังคมส่วนใหญ่ได้อย่างสิ้นไหล ความเสมอต้นเสมอปลายจะได้รับความเชื่อถืออย่างสูง และในที่สุดจะกลายเป็นความนับถือที่ถาวรด้วย คนเราทุกคนควรมีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ใช่เพียงเพื่อดูดีแต่มั่นคงคือคุณสมบัติของคนดี ความเสมอต้นเสมอปลายเป็นเครื่องบ่งชี้ความจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่นินทาไม่หมิ่นแถมมีความชัดเจน มีมาตรฐานในการคิด การทำ และการแสดงออก เป็นหลักให้คนอื่นได้ เพราะเลือกที่จะยืนอยู่บนความจริงกับความถูกต้อง

การครองคนในองค์กรยังหมายถึงการให้ความสำคัญกับการดูแลสวัสดิการของบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้โอกาสในการแสดงออกทางความคิดและการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นโยบายนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน





ของบุคลากรกับองค์กร ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจในระยะยาว (Noe et al., 2019)

นอกจากนี้ นโยบายการครองคนยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเน้นการประนีประนอมเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการจัดการบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและพึงพอใจในงานที่ทำ (Armstrong, 2020)

สรุปนโยบายด้านการครองคน นโยบายหลัก มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเมตตา ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและคนในสังคมตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยต้องอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาจาที่สุภาพอ่อนโยน เพื่อให้ประชาชนมีความเลื่อมใส เชื่อมมั่นและศรัทธา โดยหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน โอบอ้อมอารี ปิยวาจา วจีไพเราะ อุตถจริยา สงเคราะห์ประชาชน และ สมนัตตตา วางตนพอดี

นโยบายด้านการครองงาน

เป็นนโยบายที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การครองงานหมายถึงการที่บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบและทุ่มเทในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในนโยบายนี้ หลักอิทธิบาท 4 ได้ถูกนำมาเป็นกรอบสำคัญในการสร้างแนวทางปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมถึงการมีความรักในงาน (ฉันทะ), ความเพียรพยายาม (วิริยะ), ความใส่ใจในรายละเอียดของงาน (จิตตะ) และการใช้ปัญญาในการตรวจสอบและแก้ไขปัญหา (วิมังสา) การดำเนินการตามหลักธรรมเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

นโยบายหลัก: มุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายโดยยึดหลักธรรมอิทธิบาท 4 เพื่อเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 และเชื่อมโยงให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น สามารถเพิ่มเติมรายละเอียดจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ได้ดังนี้

หลักอิทธิบาท 4 เป็นหนึ่งในธรรมะสำคัญที่มีบทบาทในการสร้างความสำเร็จในทุกด้านของชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องการทำงานหรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ข้อที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในตนเองและองค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของงานได้อย่างยั่งยืน ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบเหล่านี้

1. ฉันทะ ความรักและความพอใจในงาน ตามที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2545) ได้กล่าวไว้ว่า “ฉันทะ” คือ การทำงานด้วยใจรัก มิใช่เพียงเพื่อหวังผลกำไรหรือรางวัล แต่เพราะมองเห็นคุณค่าและพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างแท้จริง (พระพรหมคุณาภรณ์, 2545) นอกจากนี้ จิรภัทร ทศนะนาม (2563) ยังชี้ให้เห็นว่าความพอใจในงานเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ โดยการสร้างแรงจูงใจภายในตัวบุคคลผ่านการมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ

2. วิริยะ : ความพยายามและความขยันขันแข็ง การมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เราก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ อย่างหนัก ปัญจโคตร (2564) กล่าวว่าความวิริยะคือการเอาชนะความท้อแท้และเดินทางต่อด้วยความอดทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2545) ที่กล่าวว่า การสู้งานด้วยใจเข้มแข็งช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคง

3 จิตตะ ความใส่ใจและการอุทิศตนในงาน ตามที่ เสถียร โพธิ์นันทะ (2555) กล่าวถึงการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องใส่ใจในรายละเอียดและทำงานด้วยความคิดที่ลึกซึ้ง มีการทบทวนงานอย่าง





ต่อเนื่อง และมีความจดจ่อในการทำงานที่ทำ เช่นเดียวกับที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2545) ได้กล่าวว่า การอุทิศตนในงานทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

4. วิมังสา การใช้ปัญญาในการตรวจสอบและปรับปรุง ในด้านนี้ สุชีพร ปุญญาณภาพ (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์และปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญ เพราะช่วยให้งานที่ทำมีความก้าวหน้าและตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2545) ชี้ว่าความสามารถในการตรวจสอบและปรับปรุงงานเป็นหัวใจของการใช้ปัญญาอย่างเต็มที่

สรุป นโยบายด้านการครองงาน นโยบายหลัก : มุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายโดยยึดตามหลักธรรมอริยบท 4 การปฏิบัติงานต้องยึดถือคุณธรรม จริยธรรม เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ กล้ายืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม หลีกเลียงและละเว้นจากอบายมุขทั้งปวงหรือกระทำการอื่นใดที่อาจนำไปสู่ความเสื่อมเสียต่อตนเอง ครอบครัว ใฝ่หาความรู้ เพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยหลักอริยบท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ รักงาน, วิริยะ สู้งาน, จิตตะ ใส่ใจงาน และ วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา



บทสรุป

การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุกสังคมตั้งแต่เกิดจนตาย ต่างมีความสัมพันธ์กับนโยบายสาธารณะทั้งสิ้น ดังนั้น การศึกษานโยบายสาธารณะจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในฐานะของสมาชิกในสังคม เพราะทุกคนล้วนต้องได้รับผลกระทบจากการดำเนินนโยบายสาธารณะของรัฐเสมอ นอกจากนั้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 รวมทั้งให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจในการบริหารงานภาครัฐ บทความนี้จึงได้เสนอนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิถีพุทธ ประกอบด้วย นโยบายด้านการครองตน นโยบายด้านการครองคน นโยบายด้านการครองงาน 1. นโยบายด้านการครองตน นโยบายหลัก : เน้นให้บุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งไม่ใช่ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่ หรือยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือ





หน้าที่ของตนแสวงหาประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ตรงกับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา คือ หลักสุจริต 3 คือ การบริหารตนไม่ให้ถูกกำจัดไม่ให้ถูกทำลาย ไม่มีความเสียหาย ไม่ถูกผู้รู้ติเตียน และประสพบุญเป็นอันมาก ธรรม 3 ประการ ประกอบด้วย 1. กายสุจริต ความประพฤติชอบด้วยกาย 2. วาจาสุจริต ความประพฤติชอบด้วยวาจา และ 3. มโนสุจริต ความประพฤติชอบด้วยใจ 2. นโยบายด้านการครองคน นโยบายหลัก : มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเมตตา ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกันในสังคมตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยต้องอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน เพื่อให้ประชาชนมีความเลื่อมใส เชื่อมมั่นและศรัทธา โดยหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน โอบอ้อมอารี ปิยวาจา วชิรเราะ อุตถจริยา สงเคราะห์ประชาชน และสมานัตตา วางตนพอดี 3. นโยบายด้านการครองงาน นโยบายหลัก : มุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายโดยยึดตามหลักธรรมอริยบท 4 การปฏิบัติงานต้องยึดถือคุณธรรม จริยธรรม เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ กล้ายืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม หลีกเลียงและละเว้นจากอบายมุขทั้งปวงหรือกระทำการอื่นใดที่อาจนำไปสู่ความเสื่อมเสียต่อตนเอง ครอบครัว ใฝ่หาความรู้ เพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยหลักอริยบท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ รักษาน, วิริยะ สู้งาน, จิตตะ ใส่ใจงานและ วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา

ข้อเสนอแนะ

การศึกษารณัติตัวอย่างจากองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงประจักษ์จากการนำนโยบายตามหลักวิสุทธิพุทธไปใช้ ควรมีการศึกษารณัติตัวอย่างจากองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความซื่อสัตย์ของบุคลากร และความไว้วางใจของประชาชนต่อองค์กร การศึกษาเหล่านี้จะช่วยให้การปรับใช้หลักการมีความชัดเจนและมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับองค์กรที่ต้องการนำไปใช้

การวัดผลกระทบของนโยบาย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบของนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาดัชนีชี้วัดความซื่อสัตย์ของบุคลากร (Ethical Index) หรือการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในองค์ประกอบของหลักสังคหวัตถุ 4 นอกจากนี้ ควรมีการสำรวจผลลัพธ์ของนโยบายด้านการครองตน การครองคน และการครองงานในแง่ของความโปร่งใสและประสิทธิภาพของการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ควรมีการพัฒนากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามหลักธรรมะ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติตามหลักสุจริต 3 และสังคหวัตถุ 4 อย่างเคร่งครัด หรือการให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสดงออกถึงความเมตตาและความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในองค์กร นอกจากนี้ ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายในจากความรักในงานและความรู้สึกพอใจในสิ่งที่ทำ

การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร เนื่องจากการทำงานร่วมกันในองค์กรอาจเกิดความขัดแย้งได้ ควรมีการใช้หลักธรรมะ เช่น “ปิยวาจา” หรือการใช้คำพูดที่สุภาพและสร้างสรรค์ เพื่อช่วยลดความตึงเครียดระหว่างบุคลากร นอกจากนี้ การนำ “อุตถจริยา” หรือการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันมาใช้ จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร การจัดกิจกรรมที่เน้นการสร้างสามัคคี เช่น การประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารที่ดี ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ





เอกสารอ้างอิง

- จิรภัทร ทศณะนาม. (2563). *ธรรมะกับการบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2545). *ธรรมานุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 46) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมศาสนา.
- _____. (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหากำพล คุณงกโร. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2 ฉบับพิเศษ), 387-396.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- สุชีพร บุญญานุภาพ. (2560). *การพัฒนาตนเองผ่านหลักธรรมอิทธิบาท 4*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสถียร โพธิ์นันทะ. (2555). *พุทธศาสนากับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามธรรม.
- อานันท์ ปัญจโคตร. (2564). *วิริยะ: หัวใจของการประสบความสำเร็จ*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ธรรมศึกษา.
- Anderson, J. E. (2010). *Public Policymaking: An Introduction* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy* (15th ed.). London: Pearson Education.
- Easton, D. (1965). *A Systems Analysis of Political Life*. John Wiley & Sons.
- empeo.com. (2567). *5 เกร็ดความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ HR ยุคใหม่ห้ามพลาด*. สืบค้น 24 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.empeo.com/blog/hrm/-things-human-resource-management/#>.
- Hill, M. (2005). *The Public Policy Process* (5th ed.). London: Pearson Education.
- Howlett, M. & Ramesh, M. (2003). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford: Oxford University Press.
- Lasswell, H. D. (1956). *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. College Park: University of Maryland.
- Mayer, D.M. et al. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Noe, R. A. et al. (2019). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

