

อริยสัจ 4 เพื่อการพัฒนาองค์กร

The Four Noble Truths for Organizational Development

พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ (พระมหาหมณวินทร์ ปุริสุตตโม, ผศ.ดร.)

Phrakhrupaladsuwatthanawisutthisarakun (Phramaha Maghavin Purisuttamo, Asst. Prof. Dr.)

ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม

Research Center for Dhammsuksa Phrapariyattidhamma of Watawutwikasitaram School

Email: maghavin9@yahoo.com

Received: January 9, 2025; Revised: January 28, 2025; Accepted: January 28, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ (ปัญหา) สมุทัย (สาเหตุของปัญหา) นิโรธ (การดับปัญหา) และ มรรค (แนวทางแก้ปัญหา) สำหรับการพัฒนาองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อค้นหาแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยได้พัฒนาโมเดลใหม่ที่เรียกว่า TSEP Model ซึ่งย่อมาจาก Trouble, Source, End, Path โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การระบุปัญหา 2) การวิเคราะห์สาเหตุ 3) การกำหนดเป้าหมาย และ 4) การดำเนินแนวทางแก้ไข โมเดลนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อช่วยระบุปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และวางแผนแก้ไขปัญหายอย่างเป็นระบบ โดยผลการศึกษาพบว่า การนำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในทีม หรือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน

คำสำคัญ : อริยสัจ 4, การพัฒนา, องค์กร, การพัฒนาองค์กร

Abstract

This research was a qualitative study aimed to explore and apply the Four Noble Truths, consisting of Dukkha (suffering), Samudaya (the causes of suffering), Nirodha (the cessation of suffering), and Magga (the path leading to the cessation of suffering), for organizational development. The research employed documentary analysis to identify strategies for improving and enhancing organizational efficiency. The findings developed a new model called the TSEP Model, which stands for Trouble, Source, End, and Path. It consisted of four key steps : (1) identifying the problem, (2) analyzing the cause, (3) setting the objective, and (4) implementing

the solution plan. This model was applicable in organizations to help identify problems, determine root causes, define clear objectives, and develop systematic plans to address issues. The findings indicated that applying these principles enhanced team communication and improved collaborative work processes.

Keywords : The Four Noble Truths, Development, Organization, Organizational Development

บทนำ

ในโลกของการบริหารจัดการองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด รวมถึงปัจจัยภายใน เช่น ความขัดแย้งในทีมงานและประสิทธิภาพการทำงาน การจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้สำเร็จลุล่วง จำเป็นต้องเริ่มจากการระบุปัญหาที่แท้จริง ค้นหาสาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไขอย่างเหมาะสม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551; ณัฏฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทนี้ อริยสัจ 4 ซึ่งเป็นแก่นธรรมสำคัญของพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ทุกข์ (การระบุปัญหา), สมุทัย (การค้นหาสาเหตุของปัญหา), นิโรธ (เป้าหมายของการดับปัญหา), และ มรรค (แนวทางในการแก้ปัญหา) ถือเป็นหลักการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2557)

การจัดการองค์กรในมิติของอริยสัจ 4 ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบและหน้าที่ของหลักธรรมดังกล่าว รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานในองค์กร (Porter, Lawler and Hacker, 1975) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้อริยสัจ 4 ในด้านต่าง ๆ เช่น การดำรงชีวิต การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551) แต่ข้อมูลที่ยังเน้นการนำหลักธรรมนี้มาพัฒนาองค์กรในเชิงลึกยังมีอยู่น้อยมาก

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์กรเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาศักยภาพองค์กรในเชิงจริยธรรมและความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แนวคิดเรื่องการประยุกต์ใช้อริยสัจ 4 ในการพัฒนาองค์กรยังไม่ได้ได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบในวงวิชาการ แม้จะมีหลักฐานที่ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ในระดับบุคคลและสังคม การศึกษานี้จึงมีความสำคัญต่อการขยายความรู้ในด้านการประยุกต์ใช้หลักธรรมนี้ในบริบทขององค์กร รวมถึงการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์และเสนอแนวทางเชิงประยุกต์ในการนำ หลักอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นแก่นธรรมของพระพุทธศาสนา มาปรับใช้กับกระบวนการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่สามารถ

นำไปปฏิบัติได้จริงในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนในยุคปัจจุบัน (นรชัย ณ วิเชียร และคณะ, 2562)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 สำหรับการพัฒนาองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อศึกษาหลักอริยสัจ 4 และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ทำการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้การวิจัยมีทิศทางชัดเจน เริ่มจากการศึกษาหลักอริยสัจ 4 ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ (ปัญหา) สมุทัย (สาเหตุของปัญหา) นิโรธ (การดับปัญหา) และ มรรค (แนวทางการแก้ปัญหา) ในบริบทของพุทธปรัชญา จากนั้นวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวในด้านการพัฒนาองค์กร โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการจัดการ การแก้ปัญหาในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใสและยั่งยืน เช่น PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act) Root Cause Analysis (RCA) เป็นต้น

2. การรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลหลากหลาย ได้แก่ ตำราและหนังสือที่เกี่ยวข้องกับอริยสัจ 4 และหลักพุทธปรัชญา ตลอดจนงานวิจัยและบทความทางวิชาการ ที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยการอ่านและตีความข้อมูลจากเอกสารที่รวบรวมมา โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 การแยกแยะประเด็นสำคัญ โดยคัดเลือกและจัดกลุ่มข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอริยสัจ 4 และแนวทางการพัฒนาองค์กร

3.2 การเปรียบเทียบแนวคิด โดยเปรียบเทียบแนวคิดทางพุทธปรัชญากับหลักการจัดการองค์กรในบริบทปัจจุบัน เช่น การแก้ไขปัญหา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3 การสังเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมผลการวิเคราะห์เพื่อสร้างหลักการ แนวคิด และตัวแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาองค์กร

4. การสรุปผลและการนำเสนอ

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น จะทำการสรุปผลการวิจัย โดยเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักอริยสัจ 4 กับแนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

และการสร้างความยั่งยืนภายในองค์กร จากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยอย่างละเอียด พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 ในบริบทขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จะมีการตรวจสอบข้อมูลที่วิเคราะห์โดยการอ้างอิงเอกสารจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ รวมถึงการนำเสนอผลวิจัยต่อผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวนี้ มีเป้าหมายเพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งในด้านการพัฒนาองค์กรและการสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับหลักอริยสัจ 4 ในบริบทของการบริหารจัดการร่วมสมัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษา อริยสัจ 4 สำหรับนำไปพัฒนาองค์กร พบว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมนี้สามารถช่วยแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญดังนี้

1. ทุกข์ คือ ปัญหาในองค์กร พบว่า ปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ ได้แก่ ความขัดแย้งภายในทีมงาน การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง และความไม่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งล้วนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

2. สมุทัย คือ สาเหตุของปัญหา พบว่า การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในองค์กรแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหา ได้แก่ การขาดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การขาดระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม ความกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการขาดแรงจูงใจในหมู่พนักงาน

3. นิโรธ คือ เป้าหมายในการแก้ปัญหา พบว่า องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข การปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จและยั่งยืน

4. มรรค คือ แนวทางแก้ไขปัญหา พบว่า การดำเนินแนวทางแก้ไขปัญหาประกอบด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การจัดอบรมเรื่องการสื่อสาร เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ อริยสัจ 4 ในการพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัญหา ค้นหาสาเหตุ วางแผนแก้ไขอย่างเป็นระบบ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ สามารถอภิปรายได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมอริยสัจสี่ในบริบทองค์กรช่วยแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหลักธรรมดังกล่าวมีโครงสร้างที่เป็นระบบ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ทุกข์ คือ ปัญหาในองค์กร การพิจารณา "ทุกข์" ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนก การจัดการที่ไม่เหมาะสม หรือทรัพยากรที่ขาดแคลน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศ์นคร โกษากรณ์ (2567) ที่ระบุว่า การระบุปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาในองค์กร

2. สมุทัย คือ สาเหตุของปัญหา การระบุ "สมุทัย" ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา เช่น ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หรือการบริหารทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม ซึ่งช่วยให้สามารถวางแผนทางการแก้ไขได้ชัดเจน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการองค์กร

3. นิโรธ คือ เป้าหมายในการแก้ปัญหา การกำหนด "นิโรธ" ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การลดความขัดแย้งในองค์กร หรือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล มธุรส (2563) ที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Common Vision) เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและลดความขัดแย้ง

4. มรรค คือ แนวทางแก้ไขปัญหา การปฏิบัติตาม "มรรค" ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2541) ที่กล่าวถึงการภาวนาเพื่อพัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหาให้เกิดผลจริง

การวิจัยนี้ยังพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ สุวิมล มธุรส (2563) ชี้ให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและมองเห็นเป้าหมายในอนาคตในภาพเดียวกัน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเป็นเอกภาพในกระบวนการทำงาน แม้จะต้องใช้เวลาในการปรับให้สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน แต่กระบวนการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนเป้าหมายได้อย่างมั่นคงและมีพลัง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการหลักอริยสัจสี่กับหลักการบริหาร 7S ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบงาน (System) ทักษะ (Skills) รูปแบบการทำงาน (Style) ค่านิยมร่วม (Shared Values) พนักงาน (Staff) และยุทธศาสตร์ (Strategy) ซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน เช่น การวางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

การประยุกต์ใช้หลักธรรมอริยสัจสี่ในองค์กร พร้อมทั้งการมีวิสัยทัศน์ร่วมและการบูรณาการกับหลักการบริหารจัดการ เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ การวิจัยนี้จึงเป็นข้อเสนอที่มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำหลักธรรมและวิสัยทัศน์ร่วมมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เกิดจากการนำองค์ประกอบของอริยสัจ 4 มาวิเคราะห์คู่กับแนวคิดทางการจัดการ เช่น การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Identification), การวิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis), การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และการกำหนดแนวทางแก้ไข (Solution Planning) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่นำไปใช้ในบริบทขององค์กรได้

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ TSEP Model โดยมีคำย่อมาจากภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่

T ย่อมาจาก Trouble

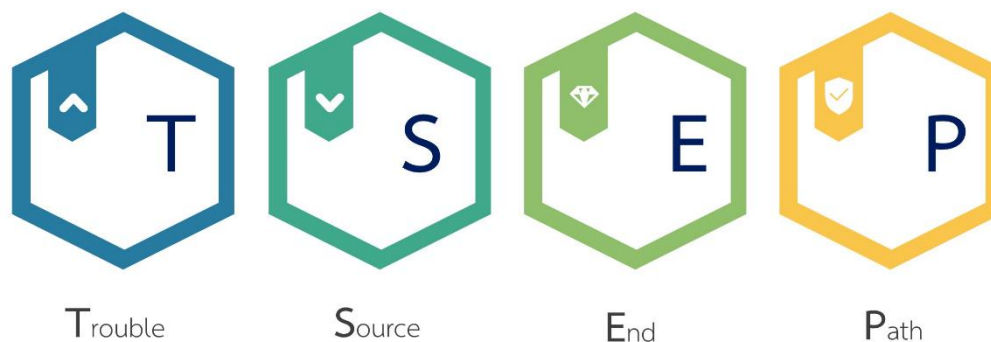
S ย่อมาจาก Source

E ย่อมาจาก End

P ย่อมาจาก Path

ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

TSEP MODEL



แผนภาพที่ 1 TSEP Model

จากแผนภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ TSEP Model โดยย่อมาจาก *Trouble, Source, End, Path* ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. T : Trouble หมายถึง การระบุปัญหา

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการระบุและทำความเข้าใจปัญหาหลักในองค์กร เช่น ความขัดแย้งระหว่างทีมงาน การสื่อสารไม่ชัดเจน, หรือประสิทธิภาพงานที่ลดลง

วิธีการปฏิบัติ ได้แก่

- ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหา เช่น SWOT Analysis หรือ Employee Surveys เพื่อระบุปัญหา ตัวอย่างเช่น หากพบว่าจุดอ่อนคือการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อาจชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารคือปัญหาหลักที่ต้องแก้ไข หรือใช้หลักการ 5 Whys หรือแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อเจาะลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ตัวอย่างเช่น ถ้าผลลัพธ์ของงานต่ำกว่าเป้าหมาย การถาม “ทำไม” ซ้ำ ๆ จะช่วยให้ระบุสาเหตุ เช่น การขาดเครื่องมือหรือทักษะที่เหมาะสม เป็นต้น

- สำรวจความคิดเห็นของพนักงาน (Employee Surveys) โดยสร้างแบบสำรวจหรือแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นและความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับปัญหา คำถามตัวอย่างเช่น “คุณคิดว่าปัญหาใดในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคุณมากที่สุด?” “คุณมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานของทีมงานอย่างไร?” เป็นต้น จากนั้น ใช้ผลลัพธ์จากการสำรวจเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและระบุปัญหาหลักที่ต้องแก้ไข

- ตั้งคำถามคำถามเพื่อกระตุ้นการระดมสมองและการอภิปราย เช่น “ปัจจัยใดที่ทำให้ทีมงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้?” “มีข้อขัดแย้งระหว่างทีมงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่?” เป็นต้น การตั้งคำถามที่เจาะลึกจะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมุมมองที่ครอบคลุมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม (In-depth Interviews and Focus Groups) จัดการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อเข้าใจมุมมองและข้อจำกัดที่แต่ละคนประสบ ใช้การสนทนากลุ่มเพื่อหารือปัญหาและเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็น

- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) ตรวจสอบตัวชี้วัดผลงาน เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน หรือผลตอบแทนการลงทุน (ROI) เพื่อชี้จุดที่มีประสิทธิภาพต่ำ

- การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (Observation) สังเกตการทำงานของทีมงานในสถานการณ์จริง เพื่อจับสัญญาณของปัญหา เช่น การทำงานซ้ำซ้อนหรือการตัดสินใจที่ล่าช้า จดบันทึกและวิเคราะห์เพื่อระบุปัญหาที่อาจไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนผ่านคำพูด

- วิเคราะห์เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) ศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในด้านที่องค์กรของคุณกำลังเผชิญปัญหา เปรียบเทียบเพื่อหาช่องว่างและปรับใช้แนวทางที่เหมาะสม

2. S : Source หมายถึง การวิเคราะห์สาเหตุ

ขั้นตอนนี้วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เช่น การขาดความเป็นผู้นำ, ระบบบริหารจัดการไม่เหมาะสม, หรือการขาดแรงจูงใจของพนักงาน

วิธีการปฏิบัติ ได้แก่

- ใช้เครื่องมือ Root Cause Analysis (RCA) 5 Whys คือ ถามคำถาม "ทำไม" ซ้ำ ๆ จนกว่าจะพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ตัวอย่าง: หากพนักงานทำงานล่าช้า คำถามอาจเริ่มจาก “ทำไมพนักงานถึงส่งงานไม่ทัน?” คำตอบอาจเป็น “เพราะไม่ได้รับการอบรมเครื่องมือใหม่” ซึ่งจะนำไปสู่การระบุสาเหตุที่ลึกขึ้น เช่น การขาดการวางแผนอบรม หรือใช้ Fishbone Diagram เพื่อค้นหาต้นตอของปัญหา (แผนภูมิ ก้างปลา) ได้แก่ แบ่งสาเหตุของปัญหาออกเป็นหมวดหมู่ เช่น คน (People), กระบวนการ (Processes), เทคโนโลยี (Technology) และ สภาพแวดล้อม (Environment) ตัวอย่างเช่น หากปัญหาคือ “คุณภาพงานต่ำ” อาจพบว่ามีการบ่นจากทั้งคน (ขาดทักษะ) และกระบวนการ (ขั้นตอนซับซ้อนเกินไป)

- จัดประชุมระดมความคิด (Brainstorming) เชิญทีมงานจากแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กำหนดประเด็นหลัก เช่น “ปัจจัยใดที่อาจเป็นสาเหตุของประสิทธิภาพงานที่ลดลง?” ใช้เทคนิค **Affinity Diagram** เพื่อจัดกลุ่มความคิดเห็นที่คล้ายกัน และวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจเป็นต้นตอของปัญหา บันทึกทุกไอเดียโดยไม่ตัดสินในทันที เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมที่สุด

- วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง (Historical Data Analysis) ตรวจสอบข้อมูลและบันทึกในอดีต เช่น สถิติการขาดงาน, ความล่าช้าในการส่งงาน หรือข้อร้องเรียนของลูกค้า เปรียบเทียบข้อมูลในช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ ๆ

- การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Interviews) สัมภาษณ์พนักงานในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานปฏิบัติการ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา คำถามที่ใช้ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น เช่น “อะไรที่คุณคิดว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เป้าหมายไม่สำเร็จ?” “คุณรู้สึกว่ามีอุปสรรคอะไรในการทำงานประจำวันของคุณ?”

- การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Survey) ใช้แบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อประเมินบรรยากาศการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน และแรงจูงใจของพนักงาน วิเคราะห์เพื่อดูว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อปัญหา เช่น ความขัดแย้งในทีม หรือขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่

- วิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Process Mapping) ทำแผนภาพกระบวนการ (Process Flowchart) เพื่อดูภาพรวมของขั้นตอนการทำงาน ระบุจุดที่เกิดความล่าช้าหรือความผิดพลาดในกระบวนการ เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน

- การสังเกตการณ์ (Observation) ลงพื้นที่สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในสถานการณ์จริง บันทึกการทำงานเพื่อหาจุดที่อาจทำให้เกิดปัญหา เช่น การทำงานไม่เป็นทีม หรือการใช้อุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม

- การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) เปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เผชิญปัญหาเดียวกัน แต่สามารถแก้ไขได้สำเร็จ ศึกษาวิธีการที่พวกเขาใช้และนำมาปรับใช้กับองค์กรของตน

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Correlation Analysis) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) หรือการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) เพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

3. E : End หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือการวางเป้าหมายชัดเจนสำหรับการแก้ไขปัญหา เช่น การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน

วิธีการปฏิบัติ ได้แก่

- กำหนดเป้าหมายตามหลัก SMART Goals ดังนี้

(1) S คือ Specific (เฉพาะเจาะจง) ระบุเป้าหมายที่ชัดเจนและเจาะจง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ตัวอย่างเช่น แทนที่จะกำหนดเป้าหมายว่า “ปรับปรุงการทำงาน” ควรระบุว่า “ลดเวลาการอนุมัติเอกสารจาก 5 วันเป็น 2 วัน”

(2) M คือ Measurable (วัดผลได้) เป้าหมายต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น การใช้ตัวชี้วัด อัตราความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจาก 70% เป็น 85% หรือจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลง

(3) A คือ Achievable (ทำได้จริง) ตรวจสอบว่าเป้าหมายสามารถบรรลุได้โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ ตัวอย่างเช่น หากมีงบประมาณจำกัด อาจตั้งเป้าหมายเพียงการปรับปรุงบางส่วนของระบบแทนที่จะเปลี่ยนทั้งหมด

(4) R คือ Relevant (เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ) เป้าหมายควรสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กรและมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างเช่น หากปัญหาคือความขัดแย้งในทีม เป้าหมายควรมุ่งเน้นที่การสร้างความร่วมมือในทีม

(5) T คือ Time-bound (มีกรอบเวลา) กำหนดระยะเวลาชัดเจนเพื่อวัดความก้าวหน้า ตัวอย่างเช่น “ปรับปรุงกระบวนการภายใน 6 เดือน” หรือ “เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 10% ภายในไตรมาสที่ 2”

- ระบุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเป้าหมายระยะสั้นมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่สามารถดำเนินการได้ทันที เช่น “ลดจำนวนข้อผิดพลาดในเอกสารการทำงานภายใน 2 สัปดาห์” ส่วนเป้าหมายระยะยาวเน้นผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและพัฒนาระบบในภาพรวม เช่น “สร้างระบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะพนักงานภายใน 1 ปี”

- การใช้ OKRs (Objectives and Key Results) **Objectives:** ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในเชิงคุณภาพ เช่น “ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีม” **Key Results:** ระบุผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ เช่น “ลดระยะเวลาในการประชุมรายสัปดาห์จาก 2 ชั่วโมงเหลือ 1 ชั่วโมง” “เพิ่มจำนวนโครงการที่สำเร็จตามกำหนดเวลา 90%”

- การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมาย จัดการประชุมร่วมกับทีมที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายที่ควรตั้ง ใช้เครื่องมือ เช่น Mind Mapping หรือ Visual Boards เพื่อช่วยแสดงภาพรวมของเป้าหมายที่กำหนด

- สร้างแผนที่การเดินทางสู่เป้าหมาย (Goal Roadmap) วางแผนขั้นตอนที่ต้องทำในแต่ละระยะ เพื่อไปถึงเป้าหมาย แบ่งเป้าหมายใหญ่เป็นเป้าหมายย่อย พร้อมกำหนดลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอน

- การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) สร้างระบบติดตามความคืบหน้าของเป้าหมาย เช่น การประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินว่ากำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่

- กำหนดความรับผิดชอบ (Accountability Assignment) ระบุบุคคลหรือทีมที่รับผิดชอบแต่ละเป้าหมายหรือขั้นตอน ให้ความชัดเจนว่าผู้ใดต้องทำอะไร และมีการติดตามความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

- สื่อสารเป้าหมายกับทีมงานอย่างชัดเจน อธิบายเป้าหมายและเหตุผลที่ต้องบรรลุเป้าหมายให้ทีมงานเข้าใจตรงกัน ใช้เครื่องมือการสื่อสาร เช่น Presentation, Internal Newsletters หรือ Online Collaboration Platforms เพื่อกระจายข้อมูล

4. P : Path หมายถึง การดำเนินแนวทางแก้ไข

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาทักษะบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

วิธีการปฏิบัติ ได้แก่

- ใช้เครื่องมือ Project Management ได้แก่ Gantt Chart หรือ Agile Methodology ในการวางแผนและติดตามผล ตัวอย่างเช่น หากเป้าหมายคือ “ปรับปรุงกระบวนการผลิต” สามารถกำหนดกิจกรรม เช่น “วิเคราะห์กระบวนการเดิม,” “จัดซื้ออุปกรณ์ใหม่,” และ “อบรมพนักงาน” พร้อมกรอบเวลาใน Gantt Chart เป็นต้น ส่วนการใช้แนวทาง Agile เพื่อแก้ปัญหาในลักษณะเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) ช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เช่น หากต้องการพัฒนาระบบไอทีใหม่ สามารถกำหนด Sprint สำหรับการออกแบบ การพัฒนา และการทดสอบ โดยมีการตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงในแต่ละรอบ

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างโปร่งใส จัดเวทีเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา ใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น Microsoft Teams, Slack, หรือ Trello เพื่อสร้างช่องทางการติดต่อที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง: จัดการประชุม Town Hall เพื่ออัปเดตสถานะโครงการและเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามและแสดงความคิดเห็น

- พัฒนาทักษะบุคลากร (Skill Development) จัดโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างเช่น หากปัญหาเกี่ยวข้องกับการขาดทักษะด้านการใช้ซอฟต์แวร์ใหม่ อาจจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้พนักงานเรียนรู้และฝึกใช้ซอฟต์แวร์นั้น เป็นต้น ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การสนับสนุนคอร์สออนไลน์ หรือการเข้าร่วมสัมมนา เป็นต้น

- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ใช้แนวทาง Lean หรือ Six Sigma เพื่อลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ตัวอย่างเช่น หากพบว่ากระบวนการผลิตมีขั้นตอนที่ไม่จำเป็น อาจปรับลดหรือรวมขั้นตอนเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว และทำ Process Mapping เพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน และออกแบบกระบวนการใหม่ที่เหมาะสมกว่า
- การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือระบบใหม่ เช่น ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อช่วยจัดการทรัพยากรในองค์กร ตัวอย่างเช่น ใช้ซอฟต์แวร์ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อปรับปรุงการจัดการข้อมูลลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมขาย
- กำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน (Action Plan) ระบุขั้นตอนที่ต้องดำเนินการในแต่ละเฟสของโครงการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและทรัพยากรที่ต้องใช้ ตัวอย่างเช่น แผนปฏิบัติการสำหรับการปรับปรุงการสื่อสารในทีม อาจรวมถึงการจัดอบรมการสื่อสารเชิงรุกและการติดตั้งเครื่องมือสื่อสารออนไลน์
- ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) กำหนด KPI (Key Performance Indicators) เพื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น ใช้ KPI เช่น ระยะเวลาที่ลดลงในกระบวนการผลิต หรืออัตราความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้น จัดการประชุมติดตามความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะ ๆ และปรับเปลี่ยนแนวทางหากพบอุปสรรค
- การสื่อสารผลลัพธ์และความคืบหน้า (Communication of Progress) รายงานความคืบหน้าของโครงการต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ใช้เครื่องมือ เช่น Dashboards หรือ รายงานรายสัปดาห์ เพื่อแสดงข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย
- การประเมินความเสี่ยงและการจัดการ (Risk Management) ระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการแก้ไขปัญหา วางแผนรับมือความเสี่ยง เช่น การจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan)

ภาพรวมของ TSEP Model แสดงเป็นตารางได้ดังนี้

ขั้นตอน	ชื่อเต็ม	คำอธิบาย	ตัวอย่างเครื่องมือ
T	Trouble	การระบุปัญหา	SWOT, Employee Surveys
S	Source	การวิเคราะห์สาเหตุ	Root Cause, Fishbone
E	End	การกำหนดเป้าหมาย	SMART Goals
P	Path	การดำเนินแนวทางแก้ไข	Gantt Chart, Agile

โมเดลนี้สามารถช่วยให้องค์กรแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 ในการพัฒนาองค์กร พบว่าหลักธรรมดังกล่าวสามารถช่วยองค์กรระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ กำหนดเป้าหมาย และวางแผนแนวทางแก้ไขได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะที่แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักธรรมในองค์กร

หน่วยงานภาครัฐและเอกชนควรสนับสนุนการนำอริยสัจ 4 มาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร เช่น จัดทำคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติที่ประยุกต์จากหลักธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. การพัฒนาผู้นำองค์กรที่มีคุณธรรม

จัดอบรมหรือหลักสูตรพัฒนาผู้นำองค์กรให้มีความรู้ด้านหลักธรรม พร้อมทั้งมีทักษะการบริหารที่เน้นการแก้ไขปัญหาเชิงระบบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและส่งเสริมความร่วมมือ

3. บูรณาการธรรมะกับเทคโนโลยี

ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาผสมผสานกับการปฏิบัติตามอริยสัจ 4 เช่น ใช้ระบบจัดการงาน (Workflow Systems) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

นโยบายควรเน้นการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ รวมถึงการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้อริยสัจ 4 กับแนวคิด PDCA

2. ศึกษาการประยุกต์ใช้อริยสัจ 4 ในอุตสาหกรรมบริการ

3. ศึกษาการประยุกต์ใช้อริยสัจ 4 ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

บรรณานุกรม

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- นรชัย ณ วิเชียร และคณะ. (2562). อริยสัจ 4 กับการพัฒนาองค์กร. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(1), 165-174.
- พงศ์นคร โกษากรณ์. (2567). การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 7(3), 170-184.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2541). *ประโยชน์สูงสุดของชีวิต*. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2557). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 37). กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- สุวิมล มธุรส. (2563). ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย. *ดัชนีนิพนธ์บริหารธุรกิจดัชนีบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- Porter, L.W., Lawler, E. and Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. Tokyo : McGraw- Hill Kogaku Sha.
-