

การบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท Managing Four Types of Personnel in an Organization According to Theravada Buddhist Philosophy

พจนนา มาโนช

Phortchana Manoch

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Email: phortchana.ma@ssru.ac.th

Received: August 10, 2024; Revised: August 27, 2024; Accepted: August 27, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการรูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรเป็นการบูรณาการระหว่างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทตามหลักบัว 4 เหล่าในพุทธปรัชญาเถรวาท ได้แก่ 1) บุคคลที่เข้าใจได้ทันที (อุคฆฏิตัญญู) 2) บุคคลที่ต้องการการอธิบายก่อนเข้าใจ (วิปจิตัญญู) 3) บุคคลที่ต้องใช้เวลาฝึกฝน (เนยยะ) และ 4) บุคคลที่ยังไม่พร้อมรับการพัฒนา (ปทปรมะ) รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทประกอบด้วย 1) การบริหารงานบุคคลประเภทอุคฆฏิตัญญู 2) การบริหารงานบุคคลประเภทวิปจิตัญญู 3) การบริหารงานบุคคลประเภทเนยยะ 4) การบริหารงานบุคคลประเภทปทปรมะ รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทดังกล่าวนี้ เป็นแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภท เพื่อให้บุคคลแต่ละประเภทมีโอกาสเติบโตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การทำความเข้าใจความแตกต่างในบุคลิกภาพและความสามารถของบุคลากรจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหาร, การบริหารบุคคล, องค์กร, บุคคล 4 ประเภท, พุทธปรัชญาเถรวาท

Abstract

This research paper is a qualitative study based on document analysis, aimed at integrating the management models for four types of personnel within an organization. The findings reveal that the management models for these four types of personnel are an integration of the transformational leadership theory with the Buddhist concept of the

four types of lotus in Theravada philosophy. These types include: 1) those who understand immediately (Uggatitannu), 2) those who require explanation before understanding (Vipancitannu), 3) those who need time to practice (Neyya), and 4) those who are not yet ready for development (Padaparama). The management models for these four types of personnel include: 1) managing personnel who Uggatitannu, 2) managing personnel who Vipancitannu, 3) managing personnel who Neyya, and 4) managing personnel who Padaparama. These models provide a framework for managing individuals according to their respective types, ensuring that each type has the opportunity to grow and work effectively. Understanding the differences in personality and abilities among personnel enables leaders to inspire and guide their teams towards success more efficiently.

Keywords : Managing, Managing Personnel, Organization, Four Types of Personnel, Theravada Buddhist Philosophy

บทนำ

บัว 4 เหล่าในพุทธปรัชญาเถรวาท คือ การแบ่งคนออกเป็น 4 ประเภทตามความสามารถในการรับรู้และเข้าใจธรรมะ ซึ่งประกอบด้วย



แผนภาพที่ 1 คำสอนเรื่องบัว 4 เหล่า

1) อุดมกฤตัญญ คือ คนที่มีปัญญาเฉียบแหลม เข้าใจธรรมะได้ทันทีเมื่อได้ยินหรือได้รับการสั่งสอน เป็นผู้พร้อมจะบรรลุธรรมในเวลาอันรวดเร็ว 2) วิปจิตัญญ คือ คนที่ต้องได้รับการอธิบายและพิจารณาธรรมะก่อนที่จะเข้าใจได้ ไม่สามารถเข้าใจได้ทันที แต่สามารถบรรลุธรรมผลได้ด้วยการพิจารณาเพิ่มเติม 3) เนยยะ คือ คนที่ต้องใช้เวลาฝึกฝนและปฏิบัติตามธรรมะเป็นระยะเวลาหนึ่ง ถึงจะสามารถเข้าใจและบรรลุธรรมได้ ต้องใช้ความพยายามและเวลาในการพัฒนาตนเอง 4) ปทปรมะ คือ คนที่ยังไม่พร้อมจะรับรู้หรือเข้าใจธรรมะในชาตินี้ เป็นผู้ที่ยังมีอุปสรรคมากในจิตใจ ไม่สามารถพัฒนาไปสู่การบรรลุธรรมผลในชาตินี้ได้ การแบ่งประเภทนี้เป็นการเปรียบเทียบเพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของความสามารถในการเข้าใจธรรมะของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานทางจิตใจและปัญญาที่แตกต่างกันออกไป

การบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ประเภทนี้ โดยเฉพาะคนในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารงานจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เข้าใจถึงความแตกต่างไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร ทั้งในด้านคุณภาพและระยะเวลา เพื่อให้เกิดการจัดการงานที่เหมาะสมต่อบุคคลกรในแต่ละประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดคุณภาพชีวิตที่สามารถมอบให้แก่บุคลากรตามเหตุตามปัจจัย

แนวคิดทฤษฎีที่น่าสนใจต่อการนำมาวิเคราะห์เพื่อบูรณาการค้นหารูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร จึงได้แก่ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเหมาะสมต่อการออกแบบกลยุทธ์การบริหารและการสนับสนุนสิ่งที่จำเป็นในการทำงานของคนแต่ละประเภท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Transformational Leadership” ซึ่งหมายถึง การนำคำว่า ภาวะผู้นำ มารวมกับคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (อรรถกร ภัทรดำเนิน สุข, 2564) เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1970) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย ในขณะที่ Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า บ่อยครั้งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ดังนั้น เมื่อมองมาที่บุคคลประเภทสุดท้าย คือ ปทปรมะ ซึ่งอาจถูกมองว่าเป็นบุคคลที่ไร้สติปัญญา เพราะขาดคุณสมบัติ เป็นพวกหัวดื้อ มีทูลฐิมานะดื้อรั้นอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด เป็นมิฉฉาทิฎฐิ แม้ได้ฟังธรรมก็ไม่อาจเข้าใจความหมายหรือรู้ตามได้ ทั้งยังขาดศรัทธาปสาทะ ไร้ซึ่งความเพียร เปรียบเสมือนดอกบัวที่จมอยู่กับโคลนตมที่มีแต่จะตกเป็นอาหารของเต่าปลา ไม่มีโอกาสโผล่ขึ้นพ้นน้ำเพื่อเบ่งบาน (พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว) และคณะ, 2566) แต่สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับมองหาโอกาสในการพัฒนาบุคคลเหล่านี้เท่าที่จะทำได้ เพราะถึงแม้จะเป็นผู้มีปัญหารองจากบุคคล 3 ประเภทแรก แต่ก็มีโอกาสบรรลุธรรมในชาติต่อ ๆ ไปได้

ดังที่ปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก บุคคลบัญญัติ มีกล่าวอธิบายไว้ว่า “(1) บุคคลผู้เป็นอุดมกฤตัญญ คือ บุคคลที่บรรลุธรรมพร้อมกับเวลาที่ท่านยกหัวขึ้นแสดง (2) บุคคลผู้เป็นวิปจิตัญญ คือ บุคคลที่เมื่อเขาอธิบายเนื้อความแห่งภาสิตโดยย่อให้พิสดารจึงบรรลุธรรม (3) บุคคลผู้เป็นเนยยะ คือ บุคคลที่บรรลุธรรมโดยลำดับอย่างนี้ คือ โดยการแสดง ถาม มนสิการ โดยแยบคาย การเสพ คบ เข้าไปนั่งใกล้

กัลยาณมิตร (4) บุคคลผู้เป็นปทปรมะ คือ บุคคลที่ฟังก็มาก กล่าวก็มาก ทรงจำก็มาก บอกสอนก็มาก แต่ “ไม่ได้บรรลุธรรมในชาตินี้” ซึ่งแปลจากภาษาบาลีที่ว่า กตโม จ ปุคฺคโล อุกฺขมฺมิตฺตญฺ ? ยสฺส ปุคฺคลสฺส สห อุททาภูเวลาย ฌมฺมาภิสมฺโย โหติ อयํ วุจฺจติ ปุคฺคโล “อุคฺขมฺมิตฺตญฺ”. กตโม จ ปุคฺคโล วิปฺลยจิตฺตญฺ ? ยสฺส ปุคฺคลสฺส สํชิตฺเตน ภาสิตสฺส วิตถาเรน อตฺเต วิภิชฺยมาเน ฌมฺมาภิสมฺโย โหติ อयํ วุจฺจติ ปุคฺคโล “วิปฺลย จิตฺตญฺ”. กตโม จ ปุคฺคโล เนยฺโย ? ยสฺส ปุคฺคลสฺส อุทฺเทสโต ปริปุจฺจโต โยนิโส มนสิโกโรโต กลยาณมิตฺเต เสวโต ภยโต ปิรฺรุปาสโต เอวํ อนุปฺพุพเพเน ฌมฺมาภิสมฺโย โหติ อयํ วุจฺจติ ปุคฺคโล “เนยฺโย”. กตโม จ ปุคฺคโล ปทปฺรโม ? ยสฺส ปุคฺคลสฺส พหุํปิ สฺสณโต พหุํปิ ภณโต พหุํปิ ธารยโต พหุํปิ วาจยโต น ตาย ชาตียา ฌมฺมาภิสมฺโย โหติ อยํ วุจฺจติ ปุคฺคโล “ปทปฺรโม” (อภิ.ป. (บาลี) 36/148- 151/92) จากคำอธิบายดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า บุคคลประเภทปทปรมะนั้นไม่ใช่ว่าจะไร้สติปัญญาโดยสิ้นเชิง เพียงแต่เป็นบุคคลที่บรรลุธรรมได้ยากมากในชาตินี้ แต่ก็สามารถเรียนรู้ให้เกิดประสบการณ์ บ่มเพาะสติปัญญาได้ นอกจากนี้ ปทปรมะ ยังหมายถึง ผู้ที่สอนให้รู้ได้เพียงตัวบทคือพยัญชนะ (อง.จตุกก. (บาลี) 21/133/95) หากจำเป็นที่จะต้องบริหารงานกับบุคคลเหล่านี้ก็ยังสามารถบริหารให้เกิดประโยชน์ได้ หรือมีแนวโน้มในการพัฒนาให้เกิดคุณภาพชีวิตตามความเหมาะสม นอกจากนี้ ในชั้นพุทธพจน์ยังปรากฏให้เห็นว่าในสมัยพุทธกาลนั้น พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรื่องบัวเทียบกับบุคคลประเภทต่าง ๆ ไว้เพียง 3 ประเภทเท่านั้น ส่วนประเภทที่ 4 คือ ปทปรมะ ไม่มีปรากฏในยุคพุทธกาล แต่เป็นสิ่งที่ถูกนำมาเพิ่มเติมภายหลังในยุคอรรถกถาจารย์สมัยที่มีการสังคายนาครั้งที่ 3 ดังที่ปรากฏในพระไตรปิฎกเล่มที่ 4 พระวินัยปิฎก มหาวรรค มหาขันธกะ ตอนว่าด้วยคำทูลอาราธนาของท้าวมหาพรหม (พรหมยาจนกถา) เนื้อความว่า พระผู้มีพระภาคทรงรับคำทูลอาราธนาของพรหมแล้วทรงตรวจดูโลกด้วยพุทธจักขุ ทรงเห็นสัตว์ทั้งหลายว่ามีกิเลสหนา บางต่างกัน บางพวกสอนง่าย บางพวกสอนยาก โดยทรงเห็นเป็นอุปมาอุปไมยว่า “เหมือนในกออูบล กอปทุม หรือกอบุณฑริก (1) ดอกอูบล ดอกปทุม ดอกบุณฑริก บางดอกที่เกิดในน้ำ เจริญในน้ำ ยังไม่พ้นน้ำ จมอยู่ในน้ำ (2) ดอกอูบล ดอกปทุม ดอกบุณฑริก บางดอกที่เกิด ในน้ำ เจริญในน้ำ อยู่เสมอน้ำ (3) ดอกอูบล ดอกปทุม ดอกบุณฑริก บางดอกที่เกิดในน้ำ เจริญในน้ำ ขึ้นพ้นน้ำ ไม่แต่น้ำ” ซึ่งแปลจากภาษาบาลีที่ว่า เสยฺยถาปิ นาม อุปฺปลีนียํ วา ปทุมินียํ วา ปุณฺณทริกีนียํ วา (1) อปฺเปกฺกจาณิ อุปฺปลาณิ วา ปทุมานิ วา ปุณฺณทริกานิ วา อุทฺเท ชาตานิ อุทฺเท สํวทฺธานิ อุทฺทกานุคฺคตานิ อนโต นิมุคฺคโปสนิ, (2) อปฺเปกฺกจาณิ อุปฺปลาณิ วา ปทุมานิ วา ปุณฺณทริกานิ วา อุทฺเท ชาตานิ อุทฺเท สํวทฺธานิ สโมทกํ □ตานิ, (3) อปฺเปกฺกจาณิ อุปฺปลาณิ ปทุมานิ วา ปุณฺณทริกานิ วา อุทฺเท ชาตานิ อุทฺเท สํวทฺธานิ อุทกํ อจฺจุคฺคมม □ตานิ อนุปลิตตานิ อุทฺเทน... (วิ.ม. (บาลี) 4/9/7) ความเช่นเดียวกันนี้มีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกอีก 6 เล่ม คือ เล่มที่ 10 พระสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค (ที.ม. (บาลี) 10/69/21) เล่มที่ 12 พระสุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสก์ (ม.ม. (บาลี) 12/283/142) เล่มที่ 13 พระสุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปณณาสก์ (ม.ม. (บาลี) 13/339/185) เล่มที่ 15 พระสุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส. (บาลี) 15/172/102) เล่มที่ 29 พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย มหานิทเทส (ขุ.ม. (บาลี) 29/166/182) เล่มที่ 30 พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย จุฬนิตเทส (ขุ.จ. (บาลี) 30/85/117) โดยในแต่ละเล่มกล่าวถึงตัวละครต่างกัน ส่วนเนื้อหาหลักเหมือนกันทุกอย่าง

เมื่อวิเคราะห์จากหลักฐานในพระสูตรที่เป็นชั้นพุทธพจน์จะเห็นว่า พระพุทธเจ้าทรงเคารพในสติปัญญาของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันไป อาจเป็นเพราะการเกิดเป็นมนุษย์ได้นั้นแสนยากลำบาก (วราภ พืชรดี, 2563) ดังที่พระองค์ตรัสว่า “กิจโน มนุสสปปุริสาโก การได้เกิดเป็นมนุษย์เป็นสิ่งยากยิ่ง” (ฉัทธธีร์ ศรีดี, 2560) ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพ ความสามารถของตน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร เพื่อบูรณาการรูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตให้บุคลากรประเภทต่าง ๆ ให้มากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อบูรณาการรูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมเรื่องบัว 3 เหล่า และบัว 4 เหล่าที่ปรากฏในพระไตรปิฎก และแนวคิดการบริหารงานบุคคลในองค์กร
2. นำประเด็นที่ได้มาศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร
3. บูรณาการรูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรสู่การสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย
4. สรุปผล อภิปรายผล และเสนอแนะ

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรเป็นการบูรณาการระหว่างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทตามหลักบัว 4 เหล่าในพุทธปรัชญาเถรวาท ได้แก่ 1) บุคคลที่เข้าใจได้ทันที (อุคฆฏิตัญญู) 2) บุคคลที่ต้องการการอธิบายก่อนเข้าใจ (วิปจิตัญญู) 3) บุคคลที่ต้องใช้เวลาฝึกฝน (เนยยะ) และ 4) บุคคลที่ยังไม่พร้อมรับการพัฒนา (ปทปรมะ) รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภท ประกอบด้วย

1) การบริหารงานบุคคลประเภทอุคฆฏิตัญญู

ควรมอบหมายงานที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้พวกเขาได้เป็นผู้นำหรือผู้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ อุคฆฏิตัญญูมักมีความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำควรสนับสนุนพวกเขาในการแสดงออกทางความคิดและนวัตกรรมอย่างเต็มที่ และควรให้การสนับสนุนทางทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้เพิ่มเติม

2) การบริหารงานบุคคลประเภทวิจิตรปัญญา

ควรให้คำแนะนำที่ชัดเจนและเป็นระบบ จัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้พวกเขาได้พัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่รับผิดชอบ และควรสนับสนุนด้วยการให้ข้อมูลเชิงลึกและคำอธิบายที่ละเอียด รวมถึงโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและซักถาม เพื่อให้พวกเขามั่นใจและพร้อมในการทำงาน

3) การบริหารงานบุคคลประเภทเนยยะ

ควรให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น ควรมอบหมายงานที่มีความท้าทายระดับปานกลางเพื่อให้พวกเขาค่อย ๆ เติบโตและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำควรเป็นโค้ชที่ดี คอยชี้แนะและให้กำลังใจ ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พวกเขามีโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง

4) การบริหารงานบุคคลประเภทปทพรมะ

ผู้นำมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและประสบการณ์ในระดับที่ไม่ซับซ้อนมากนัก พร้อมทั้งจัดให้มีการสนับสนุนและควบคุมอย่างใกล้ชิด และควรให้การสนับสนุนในเรื่องการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอนและชัดเจน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีโครงสร้างและการกำกับดูแลที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้พวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทดังกล่าวนี้ เป็นแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภท เพื่อให้บุคคลแต่ละประเภทมีโอกาสเติบโตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การทำความเข้าใจความแตกต่างในบุคลิกภาพและความสามารถของบุคลากรจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ สามารถอภิปรายได้ว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรเป็นการบูรณาการระหว่างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทตามหลักบัว 4 เหล่าในพุทธปรัชญาเถรวาท ได้แก่ 1) บุคคลที่เข้าใจได้ทันที (อุคฆฏิตัญญู) 2) บุคคลที่ต้องการการอธิบายก่อนเข้าใจ (วิปจิตัญญู) 3) บุคคลที่ต้องใช้เวลาฝึกฝน (เนยยะ) และ 4) บุคคลที่ยังไม่พร้อมรับการพัฒนา (ปทพรมะ) รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทประกอบด้วย 1) การบริหารงานบุคคลประเภทอุคฆฏิตัญญู 2) การบริหารงานบุคคลประเภทวิปจิตัญญู 3) การบริหารงานบุคคลประเภทเนยยะ 4) การบริหารงานบุคคลประเภทปทพรมะ รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทดังกล่าวนี้ เป็นแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภท เพื่อให้บุคคลแต่ละประเภทมีโอกาสเติบโตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การทำความเข้าใจความแตกต่างในบุคลิกภาพและความสามารถของบุคลากรจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลประเภทแรกหรืออุคฆฏิตัญญูคือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียวที่สุด ส่วนบุคคลประเภทที่สองหรือวิปจิตัญญูคือบุคคลที่มี

วุฒิภาวะปานกลางถึงสูง ส่วนบุคคลประเภทที่สามหรือเนยยะคือคนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลางมีความรู้ความสามารถไม่มากนัก ส่วนบุคคลประเภทที่สี่หรือปทปรมะคือบุคคลที่มีทวิภูมิจำลองอย่างแรงกล้า หัวดี รับการพัฒนาได้ยากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว) และคณะ (2566) อธิบายไว้ว่า 1) อุคฆฏิตัญญ คือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว เป็นสัมมาทวิภูมิจำลองเมื่อได้ฟังธรรมก็สามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันรวดเร็ว แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบดังดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้ว สามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์ 2) วิปจิตัญญ คือ พวกที่มีสติปัญญาปานกลาง เป็นสัมมาทวิภูมิจำลองเมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มเติมหรือชี้แนะเล็กน้อย จะสามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันไม่ช้า สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ปรึมน้ำซึ่งจะบานในวันถัดไป 3) เนยยะ คือ พวกที่มีสติปัญญาน้อย จำพวกที่มีคุณสมบัติพอแนะนำได้ แต่เป็นสัมมาทวิภูมิจำลองเมื่อได้ฟัง ธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มอยู่เสมอ มีความขยันหมั่นเพียรไม่ย่อท้อ มีสติมั่น ประกอบด้วยศรัทธาปสาทะ ในที่สุดก็สามารถรู้และเข้าใจได้ในวันหนึ่งข้างหน้า เมื่อได้รับการอบรมเสมออยู่ ๆ ก็สามารถที่จะเข้าใจในหน้าที่การงานได้เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ รอวันที่จะพ้นน้ำใน วันต่อ ๆ ไป ซึ่งจะค่อย ๆ โผล่ขึ้นเบ่งบานได้ในวันหนึ่ง และ 4) ปทปรมะ คือ พวกที่ไร้สติปัญญา จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวดี มีทวิภูมิจำลองอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด และยังเป็นมิชฌาทวิภูมิจำลองเมื่อได้ฟังธรรมก็ไม่อาจเข้าใจ ความหมายหรือรู้ตามได้ ทั้งยังขาดศรัทธาปสาทะ ไร้ซึ่งความเพียร เปรียบเสมือนดอกบัวที่จมอยู่กับโคลนตม ยังแต่จะตกเป็นอาหารของเต่าปลา ไม่มีโอกาสโผล่ขึ้นพ้นน้ำเพื่อเบ่งบาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ปัญญา นามสง่า (2561) ที่กล่าวถึงการแบ่งบุคคลเป็น 4 เหล่าตามอัธยาศัย คือ 1) อุคฆฏิตัญญผู้มีกิเลสน้อยเบาบาง มีอินทรีย์กล้า เพ่งสอนให้รู้ได้โดยง่าย อาจรู้ธรรมพิเศษได้ฉับพลัน เปรียบเหมือนดอกปทุมชาติที่โผล่พ้นจากพื้นน้ำขึ้นจากพื้นน้ำมาแล้ว คอยสัมผัสรัศมีพระอาทิตย์อยู่จักบานในวันนี้ 2) วิปจิตัญญผู้มีกิเลสค่อนข้างน้อย เมื่อได้รับอบรมในปฏิปทาอันเป็นบุพภาค จนมีอุปนิสัยแก่กล้า ก็สามารถบรรลุธรรมพิเศษได้เปรียบเหมือนดอกบัวที่ยังตั้งอยู่เสมอฟื้นน้ำ จักบานในวันพรุ่งนี้ 3) เนยยะ ผู้มีกิเลสเบาบาง ก็ยังควรได้รับคำแนะนำในธรรมปฏิบัติไปก่อน เพื่อบำรุง อุปนิสัยจนกว่าจะแรงกล้าจึงจะบรรลุธรรมพิเศษ เปรียบเหมือนดอกบัวที่ยังจมอยู่ในน้ำ คอยเวลาที่จะบานในวันต่อ ๆ ไป และ 4) ปทปรมะ ผู้มีกิเลสหยาบ ปัญญาหยาบ หาอุปนิสัยมิได้เลย ไม่สามารถจะบรรลุธรรม พิเศษได้เปรียบเหมือนดอกบัวที่จมอยู่ใต้น้ำและเป็นรักษาหารแห่งปลาและเต่า นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทยังมีการส่งเสริมให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิรินทร์ กันยารวิริยะ และ ชิสา กันยารวิริยะ (2567) สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารบุคคลให้มีความสัมพันธ์กันในเชิงสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในเชิงการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ร่วมรับทราบข้อมูล ร่วมคิด ร่วมวางแผนและตัดสินใจ ร่วมลงมือทำ ร่วมรับผิดชอบร่วมประเมินผล ร่วมรับประโยชน์สุขที่เกิดขึ้นด้วยกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชิสา กันยารวิริยะ และ สิรินทร์ กันยารวิริยะ

(2567) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้น เป็นแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างศักยภาพทางปัญญา คุณธรรม และจริยธรรม ส่งเสริมในด้านของอารมณ์และความรู้สึกซึ่งจะต้องกำหนดเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งของตนเองและผู้อื่นด้วยพลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร โดยสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กร

จากแผนภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรเกิดจากการบูรณาการระหว่างแนวคิดบุคคล 4 ประเภทในพุทธปรัชญาเถรวาทกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเติบโตและทำงานได้อย่างเต็มที่ การบริหารงานบุคคลแต่ละประเภทตามแนวคิดนี้สามารถทำได้ดังนี้

1. การบริหารบุคคลประเภทอุคฆฏัตถุญ (บุคคลที่เข้าใจได้ทันที)

กลยุทธ์การบริหาร: มอบหมายงานที่สำคัญ ทำหาย และมีความซับซ้อน เนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้มีความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวได้รวดเร็ว เปิดโอกาสให้พวกเขามีบทบาทเป็นผู้นำหรือผู้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

การสนับสนุน: สนับสนุนการพัฒนาทักษะและการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำและความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การบริหารบุคคลประเภทวิจิตรปัญญา (บุคคลที่ต้องการการอธิบายก่อนเข้าใจ)

กลยุทธ์การบริหาร: ให้คำอธิบายที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน เพื่อให้บุคคลกลุ่มนี้สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการสอนและการปฏิบัติเพื่อเสริมความเข้าใจในงานที่ทำ

การสนับสนุน: ให้โอกาสในการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา

3. การบริหารบุคคลประเภทเนยยะ (บุคคลที่ต้องใช้เวลาฝึกฝน)

กลยุทธ์การบริหาร: มอบหมายงานที่ทำหายแต่ไม่ซับซ้อนเกินไป เพื่อให้บุคคลกลุ่มนี้ค่อย ๆ พัฒนาความสามารถและความเข้าใจ เน้นการฝึกฝนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่นอน

การสนับสนุน: ผู้นำควรเป็นโค้ชที่ดี ให้คำแนะนำและชี้แนะในการทำงาน รวมถึงให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนา

4. การบริหารบุคคลประเภทปทพรมะ (บุคคลที่ยังไม่พร้อมรับการพัฒนา)

กลยุทธ์การบริหาร: มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและประสบการณ์ในระดับพื้นฐาน งานที่ไม่ซับซ้อนหรือทำหายเกินไป จัดให้มีการสนับสนุนและการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคคลกลุ่มนี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสนับสนุน: ให้การสนับสนุนด้านการฝึกฝนทักษะพื้นฐานและการทำงานที่มีขั้นตอนชัดเจน เน้นการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลกลุ่มนี้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารบุคคลทั้ง 4 ประเภทนี้เน้นการปรับกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้พวกเขามีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเองในหน้าที่การงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การเข้าใจถึงความแตกต่างเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและความสำเร็จของทีมได้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อทุกองค์กร ทั้งในส่วนองภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ควรมีการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรไปช่วยอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้นำในองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์งานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคคล และเป็นฐานข้อมูลสำหรับออกแบบการอบรมหรือการพัฒนาให้บุคลากรได้มีการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมกับสติปัญญา ความเพียรพยายาม โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผลักดัน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติในแต่ละประเภทเกิดความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นรูปแบบการบริหารงานบุคคล 4 ประเภทในองค์กรจากหลักธรรมบัว 4 เหล่าในพุทธปรัชญาเถรวาท แต่ยังมีองค์ความรู้อื่น ๆ อีกมากมายที่เหมาะสมต่อการนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารงานบุคคลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะหัวข้อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7
2. การบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม 7 เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
3. การสร้างภาวะผู้นำองค์กรเพื่อการบริหารอย่างยั่งยืนตามหลักพุทธธรรม

บรรณานุกรม

- ชิสา กันยาวิริยะ และสิรินทร์ กันยาวิริยะ. (2567). แรงจูงใจตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสถาบันพอดี*, 1(5), 10-17.
- ณัฏฐิ์ ศรีดี. (2560). พุทธจริยศาสตร์กับแนวคิดเรื่องการฆ่าตัวตาย. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 1(1), 25-39.
- ปัญญา นามสง่า. (2561). ดอกบัวกับการเรียนรู้ในทัศนะพุทธปรัชญา. *วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์*, 1(2), 52-68.
- พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว) และคณะ. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ประเภทในองค์กร. *วารสาร Journal of Modern Learning Development*, 8(8), 465-477.
- วราร์ก เพ็ชรดี. (2563). การศึกษาความเชื่อเรื่องการถือกำเนิดของมนุษย์ที่ปรากฏในวรรณกรรมประกอบพิธีการทำขวัญนาค : บทปฏิสนธิ. *วารสารอักษราพิบูล*, 1(2), 27-37.
- สิรินทร์ กันยาวิริยะ และชิสา กันยาวิริยะ. (2567). การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสถาบันพอดี*, 1(7), 27-40.
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. *ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Bernard M. Bass and B.J. Avolio. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Pual Hersey and Kenneth H Blanchard. (1970). *Management of Organizational : Utilizing Human Resources*. New York : McGraw-HillBook Co.