

รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติ ของผู้บริหารในองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา

A Personnel Management Model in Crisis Situations for Executive Managers in Organizations According to Buddhist Psychology

ธนศักดิ์ พรทัตพัสการ¹, วิชชุดา ฐิติโชติรัตน² และ นภัทร แก้วนาค³

Thanasak Pontappasarn, Witchuda Titichoatrattana

and Napat Kaewnak

(pthana8911@gmail.com)

Received: March 31, 2025

Revised: April 17, 2025

Accepted: April 26, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารบุคลากรในสภาวะวิกฤติ 2. เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารบุคลากรตามแนวพุทธจิตวิทยา และ 3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัย คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยแบบวิจัยเอกสาร ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 19 รูป/คน และการสนทนากลุ่ม จำนวน 12 รูป/คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารบุคลากรในสภาวะวิกฤตินั้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ชัดเจน และการตัดสินใจอย่างมีสติ ปรับตัวรวดเร็วและส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร โดยผสมผสานหลักพุทธจิตวิทยา เช่น เมตตา สติและโยนิโสมนสิการ เพื่อสร้างความมั่นคงทางจิตใจและประสิทธิภาพในการทำงาน 2. การพัฒนารูปแบบการบริหารบุคลากรตามแนวพุทธจิตวิทยามุ่งเน้นการใช้สติ เมตตาและโยนิโสมนสิการในการบริหาร

¹ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มจร
Ph.D. (Buddhist Psychology), Faculty of Humanities, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

² ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Department of Psychology Faculty of Humanities, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

³ ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพอากาศไทย
Air Force Expert, Royal Thai Air Force, Thailand

จัดการ เสริมสร้างความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ลดความเครียด และส่งเสริมความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน 3. ผลการประเมินพบว่า รูปแบบการบริหารตามแนวพุทธจิตวิทยามีความเหมาะสม ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริงในสภาวะวิกฤติ ช่วยเสริมสร้างสติ เมตตา ความร่วมมือและลดความตึงเครียดในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลโดยการจำลองสถานการณ์แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ผลลัพธ์การประเมินรูปแบบการนำองค์ความรู้ที่ได้เสนอแนวคิด "ผู้บริหารพุทธปัญญา" มีประโยชน์ มีความเหมาะสมและถูกต้องครอบคลุม สามารถบริหารบุคลากรในสภาวะวิกฤติได้ ใน Thanasak's Model ที่ได้รับนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารพุทธปัญญา เก่ง ดี มีสุข

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, สภาวะวิกฤติ, การบริหารองค์กร, พุทธจิตวิทยา

Abstract

This research article aims to: 1. explore concepts and theories of personnel management in times of crisis; 2. develop a personnel management model based on Buddhist psychology; and 2. evaluate the proposed management model for organizational leaders under crisis conditions in accordance with Buddhist psychological principles. The study employed qualitative research and documentary research methods. Data were collected through in-depth interviews with 19 participants and focus group discussions with 12 individuals.

The findings reveal that: 1. Effective personnel management during crises emphasizes visionary leadership, clear communication, mindful decision-making, adaptability, and morale support. These elements are integrated with Buddhist psychological principles such as mettā (loving-kindness), sati (mindfulness), and yonisomanasikāra (wise reflection) to promote psychological stability and work efficiency. 1. The development of the Buddhist psychology-based management model centers on using mindfulness, compassion, and wise reflection to foster self-awareness, empathy, stress reduction, and sustainable workplace well-being. 3. The evaluation indicates that the model is appropriate, clear, and practically applicable in crisis situations. It effectively enhances mindfulness, compassion, and collaboration while reducing organizational stress. The simulation-based evaluation confirms its real-world applicability. The results

propose the concept of a “Buddhist-Wisdom Executive,” as illustrated in Thanasak’s Model, characterized by competence, virtue, and well-being. This model contributes meaningfully to the development of executives capable of managing personnel effectively during crises.

Keywords: Management, Crisis Situations, Managers in Organizations, Buddhist Psychology

บทนำ

โลกปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เกิดการแข่งขันทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้รับความกดดันอย่างมีนัยสำคัญ ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคที่มีความผันผวนแปรปรวนสูง ทำให้คนยุคใหม่ที่จบปริญญาสูงและระดับดีต้องตกงานมากมายหลายแสนคน เพราะคาดเดาไม่ได้ว่าพรุ่งนี้จะเกิดอะไร จากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันจะพบว่า บางประเทศที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤติ และสามารถพลิกฟื้นวิกฤติการณ์ให้เป็นโอกาสได้เพราะมีผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารภาวะวิกฤติ ซึ่งต้องมีคุณลักษณะเพิ่มมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำในภาวะปกติ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในทางยุทธศาสตร์เพื่อการแก้ไขปัญหา สถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อประเทศแตกต่างกันไปตามรูปแบบ ระยะเวลา ความยาวนาน ความเสียหาย การสูญเสียรายได้ ภาพพจน์ของประเทศและอื่น ๆ อีกมาก โดยเฉพาะปากท้องของประชาชน (ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และ รุจิกาญจน์ สานนท์, 2563)

ในการจัดการองค์กรธุรกิจหลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการเลื่อนเคลื่อนย้ายลักษณะงาน หรือ ตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เหมือนจะเป็นการดีที่ได้รับงานท้าทาย หรือ ได้รับทำงานในต่างสถานที่ ต่างสิ่งแวดล้อมและพนักงานงานในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องแข่งขันในสภาวะที่วุ่นวาย สับสนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดการปรับตัวของพนักงาน เกิดสภาวะกดดัน เกิดความเครียด เกิดความกังวลและความไม่สบายใจที่ต้องเสี่ยงกับสภาวะที่ไม่แน่นอนและเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งทั้งหลายองค์กรได้พิจารณาถึงการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญที่ผ่านมาที่พนักงานที่มากประสบการณ์และมีคุณวุฒิและวัยวุฒิหลากหลายตำแหน่งงานในองค์กรธุรกิจ

จึงเป็นความท้าทายใหม่ในบทบาท และหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและบริบท การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรอย่างยิ่ง ด้วยมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังที่ พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี (มหาชน) กล่าวถึงความสำคัญของคนว่า “คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ต้องเอาใจ ใส่ดูแล หมั่นพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถตลอดเวลา การพัฒนาคนเป็นการลงทุน (Investment) ไม่ใช่คนเป็นต้นทุน (cost) คนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุดขององค์กร” (ปวันวิทย์, 2553) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะส่งผลต่อการบริหารการจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จะเห็นได้ว่า องค์กรไม่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวเองได้ ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรช่วยกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้ที่มีความสำคัญและมีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจนส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายได้ดี คือ ผู้นำองค์กรรวมถึงกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กร สำหรับผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ (Yukl, 1998)

ด้วยเหตุนี้ การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะวิกฤติ เป็นความพยายามของพนักงานในทุกระดับขององค์กร โดยผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการชี้แนะทางให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญในการเตรียมความพร้อม องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการป้องกันภาวะวิกฤติที่ดี จะมีการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ ทุกสถานที่ปฏิบัติงานสามารถรายงานประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถเกิดภาวะวิกฤติได้โดยตรงต่อผู้บริหาร เพื่อองค์กรจะสามารถรับรู้และอาจจะสามารถตัดไฟได้ตั้งแต่ต้นลมและบางองค์กรมีการมอบรางวัลให้กับผู้ที่แจ้งเบาะแสอีกด้วย ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่าการเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤติไม่ได้เป็นความพยายามจากแผนก Crisis Management ขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่การรับมือกับภาวะวิกฤติที่ดีนั้นเกิดได้จากความพยายามของคนทั้งองค์กรในการช่วยกันพยายามป้องกันและร่วมกันคิดวิธีในการเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กาญจน์กมล พรหมเหลา, 2565)

ปัญหาของการบริหารจัดการบุคลากรของผู้บริหารในองค์กรภายใต้ “ภาวะวิกฤติ” คือ ผู้บริหารมักเผชิญแรงกดดันสูงในสถานการณ์วิกฤติ จนทำให้ขาดสติและตัดสินใจจากอารมณ์ มากกว่าการพิจารณาอย่างรอบคอบการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือขาดความเข้าใจจิตใจของบุคลากรในภาวะตึงเครียด อาจทำให้เกิดความสับสน ความไม่ไว้วางใจ

และขวัญกำลังใจลดลง ผู้นำบางคนเน้นผลลัพธ์มากกว่าความเป็นอยู่ของบุคลากร ทำให้การบริหารขาดความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “คน” ในสภาวะวิกฤติ บุคลากรมักมีความวิตกกังวลและไม่มั่นใจ หากผู้บริหารไม่สามารถปลุกฝังพลังทางใจหรือสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยได้ จะส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟและแรงต้านในองค์กรผู้บริหารที่ขาดการวางแผนเชิงรุก หรือไม่สามารถมองเห็นภาพรวมในอนาคตจะประสบปัญหาในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤติ

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่จำเป็นเหล่านี้ จึงสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารในองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา ด้วยวิธีนำหลักพุทธธรรมที่เอื้อต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติ โดยนำ หลักพุทธธรรมมาบูรณาการร่วมกับแนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาในการพัฒนามนุษย์กลุ่มมนุษยนิยม แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ พัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพัฒนาทักษะชีวิตเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กร การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรและการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ ให้เกิดเป็นรูปธรรม ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรเผชิญและผ่านพ้นสภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยแบบวิจัยเอกสาร โดยใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 19 คน โดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) รวมถึง การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 12 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนเอกสาร ได้แก่ พระไตรปิฎก แนวคิด ทฤษฎี บทความ รายงานการวิจัย โดยมุ่งศึกษาหลักพุทธธรรมและทฤษฎีจิตวิทยาลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 6 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยาหรือพุทธจิตวิทยา จำนวน 6 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติ จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 19 คน แบบสนทนากลุ่มย่อย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 4 คน ด้านจิตวิทยาหรือพุทธจิตวิทยา จำนวน 4 คน ด้านการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหาร จำนวน 4 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 คน

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาปรับกรอบแนวคิดและร่างรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารในองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ในการทำวิจัยผู้วิจัยได้คำนึงถึงสิทธิและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้มีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างโดยเสนอโครงการเพื่อรับการพิจารณาการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หนังสือที่ อว 8007 /ว. 251 ได้รับการอนุมัติ วันที่ 9 พฤษภาคม 2567

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา พบว่า ผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา พบว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤติต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การ

ตัดสินใจด้วยสติ การสื่อสารอย่างมีเมตตาและการใช้หลักโยนิโสมนสิการเพื่อพิจารณาสถานการณ์อย่างรอบคอบ โดยผสานหลักธรรมในพุทธจิตวิทยา เช่น สติ สมาธิ ปัญญา และเมตตาธรรม เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ การปรับตัวและความร่วมมือในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรสามารถเผชิญวิกฤติได้อย่างมีสติและมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้หลักพุทธจิตวิทยาร่วมกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น แข็งแกร่ง และมีความสุขทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติตามแนวพุทธจิตวิทยาของผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก

1. Crisis Management Model (CMM) People Management (PM) การบริหารบุคลากรที่ให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากร Change Management (CM) การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับวิกฤติ Risk Management (RM) การบริหารจัดการความเสี่ยงเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น

2. กระบวนการบริหารจัดการวิกฤติตามแนวพุทธจิตวิทยา 5 ขั้นตอน 1) Decide ตัดสินใจอย่างมีสติ 2) Develop พัฒนาศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะและจิตใจ 3) Deploy การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) Deployer Communicator ผู้สื่อสารข้อมูลไปยังบุคลากร 5) Develop Team การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นความสุขและความพร้อมของบุคลากร (Delight = People Readiness)

3. องค์ประกอบสนับสนุน 3D Model เน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณธรรมและความสามารถ Organization Design & Competent Management การออกแบบองค์กรที่เหมาะสม Risk Analysis การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง

4. หลักพุทธจิตวิทยา สติ เพื่อให้บุคลากรตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล มรรค 8 เป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารบุคลากร พรหมวิหาร 4 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและอธิปไตย 4 เสริมสร้างแรงจูงใจ

5. หลักการบริหารจัดการ SMART การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ 5C การสื่อสาร การประสานงาน การตอบสนอง การควบคุมและการเอาใจใส่

โดยสรุปแล้วรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบสำคัญคือ การบริหารด้วยสติ เมตตาและโยนิโสมนสิการ โดยมุ่งเน้นการเข้าใจตนเองและผู้อื่น การใช้สติพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจและการสื่อสารอย่างมีเมตตา ซึ่งช่วยลดความตึงเครียด สร้างความร่วมมือและส่งเสริมสุขภาวะทางจิตของบุคลากรในองค์กร นำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤติได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา พบว่า รูปแบบที่นำเสนอมีคุณภาพ คุณค่าและคุณประโยชน์ โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ 1. การเพิ่มมิติของ "Delight" ผสมผสานหลักการไตรสิกขาและมรรค 8 เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน 2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่ดี 3. การสร้างผู้นำที่กระตุ้นและส่งเสริมทีมงาน พัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทั้ง Skill Set, True Set, และ Heart Set 4. การมองความเสี่ยงเป็นโอกาส 5. การใช้การสื่อสารอย่างสันติ (NVC) 6. การเสริมสร้างองค์กรที่ยั่งยืนด้วยมรรค 8 และไตรสิกขา 7. การบูรณาการหลักมรรคมีองค์ 8 และทฤษฎีของ Maslow 8. การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผล 9. การสร้างโมเดลที่ชัดเจนและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมและทฤษฎีจิตวิทยา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์วิกฤติ โดยสามารถเสริมสร้างสติ เมตตา ความร่วมมือ ลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ การจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินผลแสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวส่งเสริมการตัดสินใจที่มีสติ ความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กรและนำไปสู่การบริหารที่มีภาวะผู้นำทางปัญญา (ผู้บริหารพุทธปัญญา) อย่างยั่งยืน

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา

การบริหารบุคลากรในสภาวะวิกฤติเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ชัดเจนและการตัดสินใจอย่างมีสติ ปรับตัวรวดเร็วและส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร โดยผสมผสานหลักพุทธจิตวิทยา เช่น เมตตา สติและโยนิโสมนสิการ เพื่อสร้างความมั่นคงทางจิตใจและประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ ศิริศักดิ์ นันต์, (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา พบว่า กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ เอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานและหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย บทบาท กระบวนการ รูปแบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ซึ่งถือว่า เป็นหลักการของการปฏิบัติที่ครบถ้วนสมบูรณ์ที่ประกอบไปด้วย ศีล สมาธิและปัญญา มีขอบเขตครอบคลุม มรรคมี

องค์ 8 โดยมีผลสัมฤทธิ์ หรือตัวชี้วัด คือ ภาวนา 4 นอกจากนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ พระมหามงคล สารินทร และคณะ, (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม พบว่า พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติ หลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธศาสนานี้เน้นกล่าวถึงหลักความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ ที่ผู้ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักศีลธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิตในปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จในองค์กร การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา สรุปได้ 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1. Crisis Management Model (CMM) มี 3 องค์ประกอบหลัก 1) People Management (PM) การบริหารบุคลากรที่ให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากร 2) Change Management (CM) การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับวิกฤติ 3) Risk Management (RM) การบริหารจัดการความเสี่ยงเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา Ichsan, Khaeruman, Santosa, Shara, and Liriwati (2020) ได้วิจัย เรื่อง “Investigation of Strategic Human Resource Management Practices in Business After COVID-19 Disruption ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) การทบทวนและประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน 3) การพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินอัตรากำลังที่องค์กรต้องการ 5) การประเมินทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการดำเนินงานในอนาคต 6) การกำหนดกลยุทธ์ธรรมาภิบาลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 7) การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร 2. กระบวนการบริหารจัดการวิกฤติตามแนวพุทธจิตวิทยา 5 ขั้นตอน 1) ตัดสินใจอย่างมีสติ 2) พัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะและจิตใจ 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) ผู้สื่อสารข้อมูลไปยังบุคลากร 5) การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ 3. องค์ประกอบสนับสนุน 3D Model ที่เน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณธรรมและความสามารถในการออกแบบองค์กรที่เหมาะสมและการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง 4. หลักพุทธจิตวิทยา สติ มรรค 8 พรหมวิหาร 4 และอิทธิบาท 4

สอดคล้องกับ สารโจน พึ่งไทย (2566) ทำการศึกษาหลักไตรสิกขากับการพัฒนาองค์กร การพัฒนาความผูกพันในองค์กรโดยใช้แนวทางพุทธสันติวิธีผ่านหลักไตรสิกขา การศึกษาพบว่า หลักไตรสิกขามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมการพัฒนาทั้งในด้านพฤติกรรม ทักษะและจิตวิญญาณ ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันที่ลึกซึ้งและยั่งยืนต่อองค์กร ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้หลักพุทธสันติวิธี สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดอัตราการลาออกและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว 5. หลักการบริหารจัดการ SMART การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ 5C การสื่อสาร การประสานงาน การตอบแทน การควบคุมและการเอาใจใส่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Romig (1996) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ดีทั้งสองทาง เกิดการคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกันได้ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่จะเป็นในการทำงาน ซึ่งอยู่ในรูปแบบ 5C คือ การติดต่อสื่อสาร เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงาน ให้มีการรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในปัญหาของงานปฏิบัติที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งทีม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร มีอิสระในการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการแก้ปัญหาที่มีความคิดสร้างสรรค์หลากหลาย เพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา พบว่า รูปแบบที่นำเสนอมีคุณภาพ คุณค่า และคุณประโยชน์ ประกอบด้วย 1. การเพิ่มมิติของ Delight ผสมผสานหลักการไตรสิกขาและมรรค 8 เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน 2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่ดี 3. การสร้างผู้นำที่กระตุ้นและส่งเสริมทีมงาน พัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทั้ง Skill Set, True Set, และ Heart Set 4. การมองความเสี่ยงเป็นโอกาส 5. การใช้การสื่อสารอย่างสันติ (NVC) 6. การเสริมสร้างองค์กรที่ยั่งยืนด้วยมรรค 8 และไตรสิกขา 7. การบูรณาการหลักมรรคมีองค์ 8 และทฤษฎีของ Maslow 8. การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผล 9. การสร้างโมเดลที่ชัดเจนและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมและทฤษฎีจิตวิทยา

สอดคล้องกับ เอกชัย เคนท้าว และ วัลลภา อาริรัตน์, (2567) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำด้าน

Soft Skills ของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทักษะด้านจริยธรรมในการทำงานและความเป็นมืออาชีพ รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสาร ด้านทักษะภาวะผู้นำ ด้านทักษะการทำงานร่วมกันและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความต้องการความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามลำดับ

องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัย คือ "Thanasak's Model" ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติของผู้บริหารองค์กรตามแนวพุทธจิตวิทยา ดังนี้

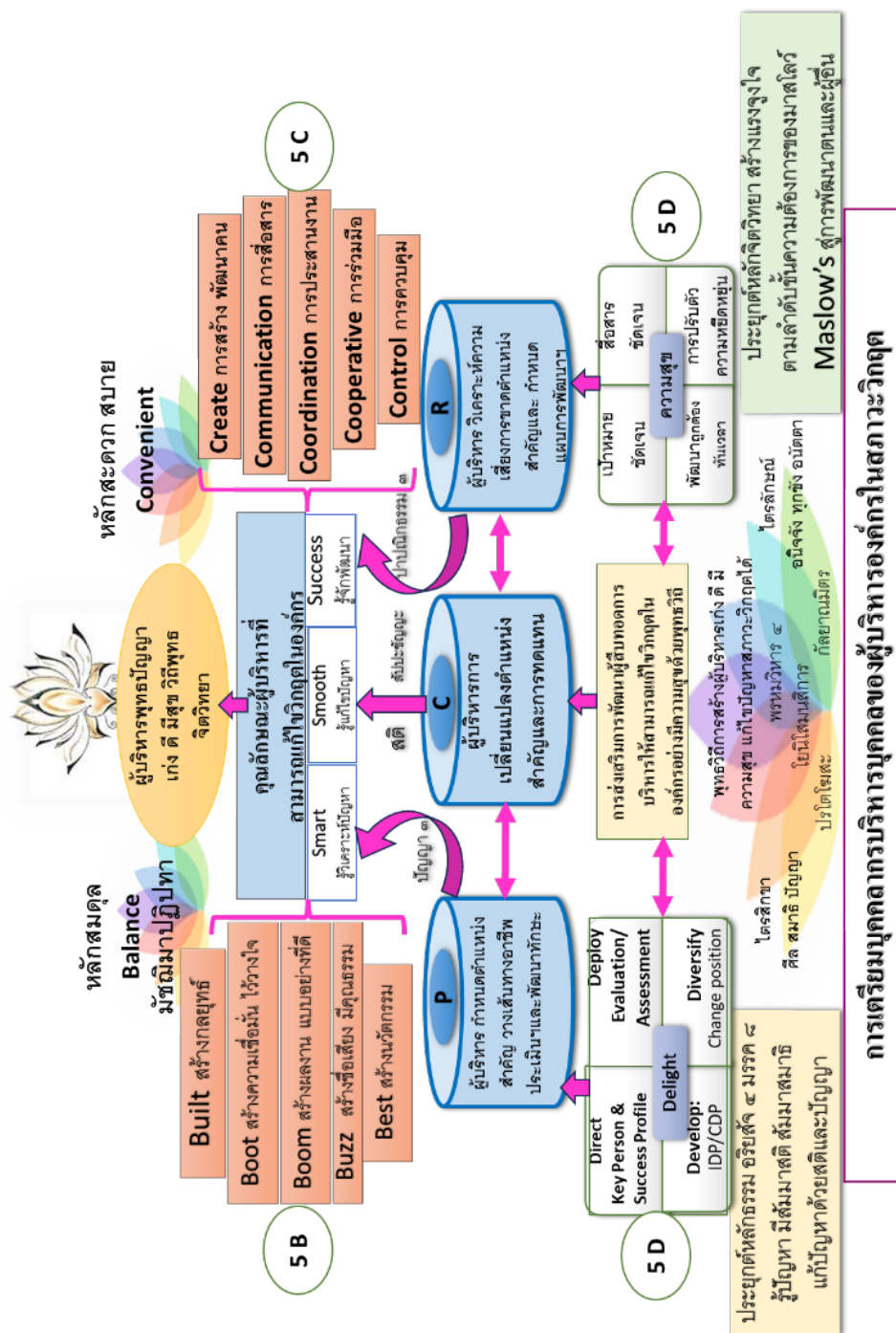
1. การบูรณาการแนวคิด ผสมผสานแนวคิดจากพุทธจิตวิทยาและหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่

2. เน้นการบริหาร 3 ด้าน People Management การพัฒนา ส่งเสริม ดูแล และรักษาบุคลากร Change Management การเน้นการปรับตัว การเตรียมความพร้อม และการนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ และ Risk Management การวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยง

3. หลักพุทธจิตวิทยา 1) มัชฌิมาปฏิปทา (หลักสมดุล) การดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างมีความพอดี 2) หลักไตรลักษณ์ ความไม่เที่ยง ความเป็นทุกข์ ความไม่มีตัวตน เพื่อให้เข้าใจสังขาร 3) หลักไตรสิกขา ศีล สมาธิ ปัญญา 4) อิทธิบาท 4 ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา 5) พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 6) อริยสัจ 4 ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค

4. กระบวนการทำงาน 5D 1) Direct กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2) Deploy นำแผนไปปฏิบัติ 3) Develop พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) Delight สร้างความสุขในการทำงาน 5) Success ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ

5. เป้าหมายการพัฒนา 1) SMART ตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้ สอดคล้องและมีกรอบเวลา 2) Smooth การพัฒนาผู้บริหารทดแทนให้ราบรื่น 3) Success การบริหารบุคคลในสภาวะวิกฤตินำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย "Thanasak's Model"

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) การสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงสุดเข้าใจและเห็นด้วยกับรูปแบบฯ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายผลนำไปใช้

2) การใช้เวลาในการพัฒนา การนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการปฏิบัติต้องใช้เวลา 5-10 ปี จึงจะเห็นผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น องค์กรต้องมีความอดทนและมุ่งมั่นในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3) การขยายผล ควรมีการเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ พิจารณานำรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรในสภาวะวิกฤติตามแนวพุทธจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการช่วงวิกฤติ

4) การพัฒนาหลักสูตรอบรม ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารและบุคลากร โดยเน้นการประยุกต์ใช้พุทธจิตวิทยาในการบริหารจัดการบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาพุทธจิตวิทยานวัตกรรมในการบริหารงานบุคลากร โดยพิจารณาการนำความรู้และแนวคิดทางพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมกระบวนการภายในองค์กร เช่น การใช้ Big Data, Management Competency Assessment Software หรือเครื่องมือประเมินผู้บริหารออนไลน์เชิงพุทธจิตวิทยา เป็นต้น

2) ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพุทธจิตวิทยากับผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทราบอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารบุคลากรในภาวะวิกฤติ

3) ควรมีการศึกษาวิจัยในลักษณะการถอดบทเรียน (KM) หรือพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) ในการบริหารจัดการการค้นหามูลค่าบุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารแต่ละด้านให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การให้ความสำคัญกับแผนการพัฒนาผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงควรทำความเข้าใจรูปแบบฯ อย่างชัดเจนและกำหนดนโยบายในการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลและประเมินและติดตามแผนการพัฒนาผู้บริหารในตำแหน่งทดแทนสำคัญอย่างต่อเนื่อง

2) การจัดทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างน้อย 5 ปี เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานสำคัญ เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

3) การเผยแพร่องค์ความรู้ ควรมีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการบริหารบุคลากรในสภาวะวิกฤติโดยเน้นการบูรณาการพุทธจิตวิทยาและการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้กับผู้บริหารทุกระดับ

รายการอ้างอิง

- กาญจณกมล พรหมเหลา. (2565). *การเตรียมความพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤติของคนในองค์กร*. สืบค้น 14 ธันวาคม 2567, จาก [https:// www.tris.co.th/organizational-crisis-management/](https://www.tris.co.th/organizational-crisis-management/)
- ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และ รุจิกาญจน์ สานนท์. (2563). ภาวะผู้นำการบริหารในสภาวะวิกฤติสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 111.
- ปวันวิทย์, (2553). *ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้ประเทศไทย.
- พระมหามงคล สารินทร และคณะ. (2556). การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 10(19), 125-136.
- ศิริศักดิ์ นันตี. (2558). การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 23(41), 75-88.
- สาโรจน์ พึ่งไทย. (2566). หลักไตรสิกขากับการพัฒนาองค์กร. *วารสารธรรมเพื่อชีวิต: Journal of Dhamma for Life*, 30(4), 395-413.
- เอกชัย เคนท้าว และ วัลลภา อารีรัตน์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 13(49), 110-120.
- Ichsan, Reza Nurul, et al., (2020). Investigation of strategic human resource management practices in business after covid-19 disruption. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 13098-13110.
- Romig, D. A. (1996). *Breakthrough Teamwork: Outstanding result using Structure Teamwork*. Chicago.IL: Irwin.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.