

[TCI »](#)[TCI »](#)[TJIF](#)

/

»

[TCI »](#)

»

[FAQ](#)

### ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี	1905-9469	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี	1	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2	วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)	2586-9965	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี	2	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

[Back to top](#)

Copyright 2005. Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: [tci.thai@gmail.com](mailto:tci.thai@gmail.com)



หน้าแรก สมัครสมาชิก ThaiJO Online Submission



เกี่ยวกับวารสาร

คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

บทความ

ติดต่อเรา

Search

## Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University



### ประกาศแจ้งเปลี่ยนชื่อวารสารใหม่

โดย boonjira เมื่อ 6 months ago



Journal of Humanities  
and Social Sciences  
Thonburi University

วารสารบุนยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธนบุรี

เนื่องด้วย **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี** เป็นวารสารวิชาการทางด้านมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ การท่องเที่ยว การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม กว้างขวาง และการปกครอง จัดการโดย มหาวิทยาลัยธนบุรี มีกำหนดออกเป็นราย 4 เดือน (ปีละ 3 ฉบับ) กองบรรณาธิการได้ดำเนินการตามแผน การปรับปรุงวารสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการเป็นวารสารนานาชาติ โดย **เปลี่ยนชื่อวารสารใหม่** เป็น **Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University** วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี โดยมีกำหนดการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อเนื่อง จากการวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2562 เป็นต้นไป



boonjira  
ผู้ประกาศข่าว

บทความใหม่ๆ

หน้าแรก

บทความที่เก่ากว่า

6 7 8 7 8

ขบเคืองเนื้อเดียวกับ

เพิ่มเติม สร้างเมล็ด ลงที่:

### เมนู

วัสดุประสงค์

กองบรรณาธิการ

Peer Review

บทความ ฉบับอิเล็กทรอนิกส์

ติดต่อสอบถาม

ThaiJO Online Submission

### คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

ค่าธรรมเนียมในการพิจารณา

Download ในสมัครสมาชิก

ขั้นตอนการไฟล์เอกสาร

เอกสารที่ต้องจัดส่ง

แบบฟอร์มการส่งเอกสาร

รูปแบบการเขียนบทความ PDF

รูปแบบการเขียนบทความ WORD

### Online Submission สำหรับผู้ดูแล

เข้าสู่ระบบ เพื่อวัดการซ้อมวารสาร

### Visitors Counter

## อธิษัจ 4 กับการพัฒนาองค์การ

## THE FOUR NOBLE TRUTHS AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

นรัชัย ณ วิเชียร<sup>1</sup>, เอกมิชัย กิตติศักดินวิน<sup>2</sup>, นalinนัฐ ดีสวัสดิ์<sup>3</sup>

Norachai Na Wichian<sup>1</sup>, Chalermchai Kittisaknawin<sup>2</sup>, Nalin Nath Deesawadi<sup>3</sup>

โรงเรียนจ่าอากาศ กองทัพอากาศ<sup>1</sup>, สาขาวิชาธุรกิจศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>2</sup>,

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>3</sup>

na.norachai@gmail.com<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึง การนำหลักพุทธธรรมขึ้นสูงสุด มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และการทำงานด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งหลักธรรมดังกล่าว เป็นแนวคิดที่ว่างอยู่บนฐานของเหตุและผล เป็นแก่นคำสอนของพุทธศาสนา ที่รู้จักกันโดยทั่วไปนั่นเอง อธิษัจ 4 โดยหลักธรรมนี้มีความมุ่งหมาย ที่จะสอนให้บุคคลเข้าใจถึงความเป็นจริงตามธรรมชาติของสรรพสิ่งทั้งมวล ซึ่งกล่าวถึงการที่จะต้องกำหนดรู้ให้จัดได้ ว่าความทุกข์หรือปัญหานั้นคืออะไร และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้น มีที่มาหรือเกิดจากสาเหตุอะไร อีกทั้งทำอย่างไร ด้วยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือใดในทางปฏิบัติ จึงจะทำให้ปัญหาดังกล่าวทั้งหมดสิ้นไป ซึ่งหากนำหลักธรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ จักทำให้บุคคล หรือองค์การ สามารถดำเนินชีวิตและประกอบธุรกิจ ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทั้งของชีวิตและการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่ง ความรู้แจ้งในหลักธรรมเหล่านี้สามารถช่วยบรรเทาความทุกข์ และลดความผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นลงได้ โดยอธิษัจ 4 นี้ ประกอบด้วย ทุกๆ หมายถึงตัวปัญหา สมุทัย หมายถึงเหตุของปัญหา นิโรด หมายถึงความดับสิ้นของปัญหา และมารค ซึ่งหมายถึง หนทางปฏิบัติในการกำจัดปัญหา สำหรับส่วนที่สำคัญของบทความนี้คือ การอธิบายถึงการนำหลักธรรมนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อยับเบี่ยงกับกระบวนการ และเครื่องมือพัฒนาองค์การในส่วนต่างๆ คือ 1.ด้านกระบวนการเชิงมนุษย์ 2.ด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี 3.ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ4.ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ : อธิษัจ 4, กิจในอธิษัจ 4, มนรคิริ, การพัฒนาองค์การ

### Abstract

This article aims to demonstrate the highest adoption of Buddhism, apply in lifestyle, work and organization development. The principle of such a concept rests on the foundation of cause and effect and is the core teachings of Buddhism. The Four Noble Truths is generally known that the main objective of this fair. To teach people to understand the true nature of all things. Which discusses the need to determine that distress or trouble is, and what is the cause of the problem at that time. They can do or by way of any practical use in order to put an end to all such problems. If this principle is applied, it will allow individuals or organizations to conduct life and business. Consistent with the reality of the life and operation. In other words, the knowledge of these principles can help alleviate suffering, reduce the impact of problems down. The Four Noble Truths consists of Dukkha which refers to the problems, Samudaya means the cause of the problem, Nirodha means the cessation of the problem and Magga defines as the ways to eliminate the problems. For

the major part of this article, the adoption of this principle to the application, comparable process and organization development (Interventions) in the different parts. These are as follow 1) Human Process Interventions 2) Technostructural Interventions 3) Human Resource Management Interventions 4) The strategic changes Interventions.

**Keywords:** The Four Noble Truths, Functions Concerning The Four Noble Truths, Magga, Organization Development

### บทนำ

ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานของทั้งส่วนบุคคลและองค์การ ย่อมประสบกับปัญหาหรือความทุกข์ที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งการจะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ผู้เกี่ยวข้องต้องสามารถระบุหรือค้นหาว่า ปัญหาที่แท้จริงที่จำเป็นต้องแก้ไขคืออะไร และมีสาเหตุมาจากการใด (อากรณ์, 2551) แล้วจึงลงมือแก้ปัญหานั้นโดยอาศัยเครื่องมือหรือหนทางในการปฏิบัติ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาดังกล่าว อันจะนำไปสู่ภาวะปอดuct จากปัญหาหรือพ้นจากความทุกข์นั้น การแก้ปัญหาหรือความทุกข์ตามหลักการทางพุทธศาสนา มีหลักธรรมที่ถือเป็นหัวใจสำคัญคือ การแก้ปัญหาตามแนวทาง อริยสัจ 4 หรือหลักความจริงอันประเสริฐ (พระพรหมคุณภรณ์, 2557) ท่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงคัมพและเผยแพร่เป็นหลักธรรมอันสูงสุดให้พุทธศาสนาชนนัมนำไปปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหานิชีวิตทั้งส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งอริยสัจ 4 ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ บรรด ในการทำงานหรือประกอบธุรกิจขององค์การต่างๆ ก็เช่นกัน ย่อมประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือการดำเนินธุรกิจ โดยปัญหาต่างๆ อาจแก้ไขได้จ่าย ขณะที่บางปัญหาอาจมีความยุ่งยาก สถาบัตช่อน ยากแก่การแก้ไขหลักสูตรไปได้ จึงต้องอาศัยเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ในกระบวนการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้ง ค้นหาสาเหตุของการเกิด เพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหานั้นให้ถูกต้อง ตรงตามสาเหตุของแต่ละปัญหา จึงจะทำให้ องค์การสามารถดำเนินอยู่ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ดังนั้นการจะนำหลักอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง มาใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องรู้และเข้าใจ ความหมาย รวมทั้งองค์ประกอบ ตลอดจนกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของอริยสัจ 4 เพื่อสามารถประยุกต์ใช้ ในการแก้ปัญหาให้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการบททวนวรรณกรรม และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับหลักอริยสัจ 4 ส่วนใหญ่มัก เป็นงานวิจัยหรือบทความที่นำเสนอการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การ สามารถดำเนินอยู่ได้อย่างถาวร (อากรณ์, 2551) แต่ยังขาดข้อมูลทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักอริยสัจ 4 ไปปรับใช้กับ การพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่กว่าบุคคล ดังนั้นผู้เขียนจึงต้องการนำเสนอเชิงประยุกต์และเบริญเพียบหลักธรรม ที่ถือ เป็นแก่นธรรมในพระพุทธศาสนา กับการพัฒนาองค์การ ดังที่กล่าวมา

### แนวคิดหลักอริยสัจ 4 (Concept of The Four Noble Truths)

อริยสัจ 4 (The four Noble Truths) หมายถึง ความจริงอันประเสริฐ, ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึงกล้ายเป็นอริยะ (พระพรหมคุณภรณ์, 2559) ซึ่งประกอบด้วย

1. ทุกข์ (Dukkha : suffering) หมายถึง ความทุกข์ สภาพที่ทนได้ยาก สวยงามที่เป็นบื้น ขัดแย้ง บกพร่อง ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง ความปราถอนไม่สมหวัง

2. สมุทัย (Samudaya : the cause of suffering) หมายถึง เหตุเกิดแห่งทุกข์ สาเหตุให้ทุกข์เกิด

3. นิโรธ (Nirodha : the cessation of suffering) หมายถึง ความดับทุกข์ ภาวะที่เข้าถึงความหลุดพ้น “ไม่ติด ข้อง สงบ ปลดปล่อย” เป็นอิสระ หรือคืออนิพพานนั่นเอง

4.มรรค (Magga: the path leading to the cessation of suffering, the noble eightfold path) หมายถึง ปฏิปิทาที่นำไปสู่ความดับทุกข์ ข้อปฏิบัติให้เข้าถึงความดับทุกข์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมาปฏิปิทา ซึ่งแปลว่าทางสายกลาง โดยมีรากหรือมรรคั้น มีองค์ 8 ประการ ซึ่งจะกล่าวต่อไป



ภาพที่ 1 วงศจริยสัจ 4  
ที่มา : ปรับจาก เสกสรร (2559)

เมื่อรู้ความหมายของอริยสัจ 4 แล้ว จำเป็นที่จะต้องรู้ว่ากิจหรือหน้าที่อันพึงกระทำต่ออริยสัจ 4 ว่ามีอะไรบ้าง กิจในอริยสัจ 4 (Functions Concerning The Four Noble Truths) ประกอบด้วย (พระธรรมปึก, 2538)

1.ปริญญา (Comprehension) หมายถึง การกำหนดรู้ คือควรศึกษาให้รู้จัก ให้เข้าใจชัดตามสภาพที่เป็นจริง ได้แก่ การทำความเข้าใจและกำหนดขอบเขตของปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนปัญหาที่จะต้องทำความเข้าใจและรู้ขอบเขต (Location of The Problem)

2.ปหานะ (Abandonment) หมายถึง การละ คือการกำจัด ทำให้หมดสิ้นไป ได้แก่ การแก้ไขกำจัดต้นตอของปัญหา ซึ่งเป็นขั้นวิเคราะห์และวินิจฉัยมูลเหตุของปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้หมดสิ้นไป (Diagnosis of The Origin)

3.สจฉกิริยา (Realization) หมายถึง การทำให้แจ้ง คือ การเข้าถึง หรือบรรลุ ได้แก่ การเข้าถึงภาวะที่ปราศจากปัญหา บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นขั้นซึ่งออกภาวะปราศจากปัญหา อันเป็นจุดหมายที่ต้องการให้เห็นว่าการแก้ปัญหาเป็นไปได้ และ จุดหมายนั้นควรเข้าถึงซึ่งจะต้องทำให้สำเร็จ (Envisioning The Solution)

4.ภารนา (Development) หมายถึง การเจริญ คือ ควรฝึกอบรม ลงมือปฏิบัติ กระทำการวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมาย ได้แก่ การลงมือแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นขั้นกำหนดวิธีการ ขั้นตอน และรายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติในการลงมือแก้ไขปัญหา (Program of Treatment)

ซึ่งในการปฏิบัติตามหลักอริยสัจ 4 จะต้องให้อธิบายสัจแต่ละข้อ สัมพันธ์ตรงกับกิจแต่ละอย่าง จึงจะเป็นการปฏิบัติ โดยชอบ ถูกต้องตามหลักธรรมและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ ทุกข์ก็ควรกำหนดรู้ (ปริญญา) สมุทัยก็ควรละ (ปหานะ) นิโรกก์ควรทำให้แจ้ง (สจฉกิริยา) และมรรคก็ควรเจริญหรือลงมือปฏิบัติ (ภารนา)

เนื่องจากความนี้เป็นบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ ในเชิงเบรียบเทียบกับหลักธรรมที่เป็นแก่น ของศาสนาพุทธ คืออริยสัจ 4 ซึ่งมุ่งอธิบายการประยุกต์ใช้เครื่องมือพัฒนาองค์การ ที่สัมพันธ์หรือสามารถเทียบเคียงได้กับ สาระ หรือข้อหลักธรรม ในอริยสัจ 4 เป็นหลัก และเนื่องจากการพัฒนาองค์การ (OD) เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับคนในเชิงพฤติกรรม ศาสตร์ (Behavioural Science) ผู้เขียนจึงไม่ขอขยายความหลักธรรมบางข้อให้ลึกในรายละเอียด ด้วยเหตุที่ไม่ใช่งานเขียนเชิง พุทธศาสตร์ เช่น อุปทานขันธ์ 5 ในทุกข์ ตัณหา 3 ในสมุทัย หรือแม้ความดับกิเลส 5 ในนิโรก (พระธรรมปึก, 2541) รวมทั้ง ปฏิจสมุปบาท และ ไตรลักษณ์ เป็นต้น

## การประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ (Implementing The Four Noble Truths To Develop The Organization)

ทุกข์ (ปัญหา) ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ยอดขายตกต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง การส่งสินค้าไม่ตรงเวลา สินค้ามีตำหนิหรือมีคุณภาพดีกว่าคู่แข่งขัน ประสบภาวะขาดทุน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ดี บรรณาการไม่เอื้อต่อการทำงานทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน (อุทัย, 2553) เกิดความขัดแย้งในองค์การ พนักงานมีความเครียด ขาดงาน ลาออก เป็นต้น

หลักในการค้นหาปัญหาเพื่อแก้ไขให้องค์การเกิดการพัฒนา โดยใช้ศาสตร์ด้าน การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) เช่น การวินิจฉัยองค์การ (Diagnosis) กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ (Process Consultation: PC) ใช้นักพัฒนาองค์การ (OD Practitioner) หรือ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (OD Consultant) และอื่นๆ ในกระบวนการค้นหาปัญหา หรือตัวทุกข์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากกระบวนการของการพัฒนาองค์การ (The Process of OD) เริ่มตั้งแต่ การเข้าสู่องค์การและ การทำสัญญา (Entering and contracting) การวินิจฉัยองค์การ (Diagnosing Organizations) การวินิจฉัยกลุ่มและงานต่างๆ (Diagnosing Groups and Jobs) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลที่วินิจฉัยแล้ว (Collecting and Analyzing Diagnostic Information) การวินิจฉัยข้อมูลย้อนกลับ (Feeding Back Diagnostic Information) ฯลฯ ซึ่งการพิจารณาถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยให้สามารถค้นหาหรือระบุว่าตัวปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่นั้นคืออะไร ซึ่งตรงกับกิจในอริยสัจ 4 ว่าทุกข์ควรกำหนดรู้ (ปริญญา)

สมุทัย (สาเหตุ) เช่น พนักงานเหนื่อยหน่าย ขาดวัน กำลังใจ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีทัศนคติไม่ดีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงานหรือองค์การ ขาดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน เห็นว่าหัวหน้าไม่มีภาวะผู้นำ รู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ขาดความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานต่ำ และไม่รู้สึกผูกพันหรือรู้สึกผูกพันต่องานของตนเองในระดับต่ำ เป็นต้น

หลักในการค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น เมื่อสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้อง ขั้นตอนแล้วเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขได้ตรงประเด็นปัญหา การใช้ศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors) เช่น การทำวิจัย เพื่อศึกษาหรือค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามาจากสาเหตุใด จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยอาจทำการวิจัยเชิงสาเหตุ (Causal Research) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุ (Antecedent) กับผลที่เกิดขึ้น (Consequence) หรือทำนาย พยากรณ์ คาดการณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปรากฏ象ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลของการศึกษาจะทำให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่น่าจะเป็นสาเหตุของการลาออกของกลุ่มบุคลากรดังกล่าว นอกจากนั้นยังสามารถใช้ศาสตร์ด้าน OD เช่น Diagnosis PC OD Practitioner เพื่อช่วยในการให้คำปรึกษา วินิจฉัยและค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยอาจทำการศึกษาและรวมรวมข้อมูล ผลการปฏิบัติงาน ผลประกอบการขององค์การ หรือการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน มีกระบวนการ มีหลักฐานที่เชื่อถือได้ว่า สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่องค์การประสบอยู่นั้นคืออะไร มีหน่วยงานใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อทำการแก้ไขหรือกำจัดสาเหตุดังกล่าวทั้งนั้นได้อย่างถูกต้อง (กัลยารัตน์, 2558) ซึ่งกระบวนการนี้ในขั้นตอนนี้ตรงกับกิจในอริยสัจ 4 ว่า สมุทัยควรจะกำจัดให้หมดสิ้นไป (ปะหนะ)

นิโร (ความดับทุกข์หรือปัญหา) เมื่อค้นพบได้ว่าทุกข์หรือปัญหาที่อะไร พร้อมทั้งสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแน่นอนแล้ว ต้องแก้ไข หรือกำจัดสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าว เพื่อให้เข้าสู่ภาวะที่พ้นจากความทุกข์ หรือให้เป็นไปตามสภาพที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือการนำไปใช้ส่วนมากที่องค์การกำหนดไว้นั่นเอง เช่น ยอดขายสูงขึ้น ต้นทุนการผลิตต่ำลง สินค้ามีคุณภาพดีเยี่ยมหรือดีกว่าคู่แข่งขัน ผลประกอบการดีมีกำไร หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น พนักงานขาดงานหรือลาออกน้อยลง บรรณาการเอื้อต่อการทำงานมากขึ้น พนักงานมีความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงานดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ไว้วางใจในหัวหน้างาน ในเพื่อนร่วมงานและองค์การ มีพัฒนาระบบที่ดีขององค์การ รวมทั้งมีความภักดีและผูกพันต่องานมากขึ้น ฯลฯ ภาวะของการดับทุกข์นี้ เป็นผลจากการแก้ไขหรือลดสาเหตุ (สมุทัย) "ได้ตรงจุด จึง

ทำให้เกิดผลตามที่องค์การต้องการคือ สภาพที่ปลดจากทุกข์หรือปัญหา อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ซึ่งตรงกับกิจในอธิษัท 4 ที่ว่า นิโร ควรเข้าสังหรือทำให้แจ้ง (สังจิกิริยา) อย่างไรก็ตามนอกจากผลกระทบหรือกำจัดสาเหตุแห่งทุกข์จะทำให้เข้าสู่ภาวะนิโรแล้ว สภาพที่ปราศจากปัญหาหรือความทุกข์ ก็สามารถเกิดขึ้นได้จากการลงมือปฏิบัติตามมรรค vier หรือหนทางปฏิบัติ เพื่อการพ้นทุกข์ที่จะกล่าวต่อไป

มรรค (หนทางปฏิบัติ) เป็นสิ่งที่ควรทำให้เสริมขึ้น (ภารนา) ซึ่งหมายถึงการลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขสาเหตุที่ทำให้ทุกข์ เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้ (พระธรรมปูชนีย์, 2541)

1. สัมมาทิฏฐิ (Right View) หมายถึง การเห็นชอบ "ได้แก่ ความรู้ในอธิษัท 4 หรือเห็นได้รับลักษณ์ หรือรู้คุณลักษณะ อกุศลลักษณะ หรือเห็นปฏิจจสมุปบาท กล่าวคือ มองเห็นว่าทุกสิ่งที่เกิดขึ้นล้วนมีเหตุหรือที่มา ซึ่งเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ การลงมือกำจัดทุกข์ จึงควรทำโดยมีรากฐานแห่งความคิดและความเชื่อที่ถูกต้องอยู่เสมอ (hexen เชื่อว่าทำได้มีเดี๋ย เป็นต้น) ใช้ปัญญาในการเลือกทำ เลือกปฏิบัติในสิ่งที่เกิดคุณ "ไม่ใช่เกิดโทษ" ไม่ใช่ทำด้วยความหลงผิดหรือทำด้วยความไม่รู้ ดังนั้นจึงควรสำรวจก่อนลงมือแก้ปัญหาหรือเอาชนะความทุกข์เสมอว่า ผู้จะลงมือแก้ไขความเห็นความเชื่อที่ถูกต้อง เหมาะสมแล้วหรือปัจจุบันนี้ เป็นมรรคข้อแรกและเป็นมรรคข้อสำคัญในหมวดที่ว่าด้วยปัญญา ที่สามารถนำไปพัฒนาให้เกิดปัญญา ซึ่งหากขาดสัมมาทิฏฐิเสียแล้ว องค์ประกอบอื่นๆ ก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ กล่าวคือ ถ้าเริ่มต้นด้วยความเห็น ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง ดึงมา เป็นจุดเริ่มต้น การคิดดี พูดดี ทำดี ก็จะดำเนินสืบไปเป็นความถูกต้องทั้งหมด แม้เมื่อบุคคลประสบกับความทุกข์หรือปัญหา สัมมาทิฏฐิ ก็จะเป็นตัวนำไปสู่การคิดพิจารณาถึงประเด็นปัญญา และวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง อันนำไปสู่การปรับสภาพจิตใจ ให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงนั้นๆ ได้อย่างลงตัว ซึ่งเมื่อความทุกข์คลี่คลายความสุขสงบเกิดขึ้นในจิตใจ และเข่นเดียวกันเมื่อจิตใจได้พัฒนาจากการเห็นแจ้ง ถึงความจริงของสรรพสิ่งดังกล่าวข้างต้น "ไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรมากระทบ บุคคลก็จะสามารถประดับประดาใจ ให้สามารถเห็นและทำความเข้าใจ กับความจริงในชีวิตที่เกิดขึ้นได้"

กล่าวได้ว่า สัมมาทิฏฐิ จะทำให้สภาวะของจิตใจ "ได้รับการเยียวยาและได้รับการพัฒนาควบคู่กันไป" ด้วยเหตุนี้ สัมมาทิฏฐิ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติเพื่อการดับทุกข์ ในฐานะที่เป็นทั้งจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางแห่งมรรค สัมมาทิฏฐิ จึงเป็นธรรมที่จะต้องได้รับการพัฒนา ให้เกิดขึ้นในตนให้ชัดเจนและประเมินได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นอุปกรณ์คู่ชีวิตในการแก้ปัญหา และพัฒนาสภาวะจิตใจของตนเอง (**ขมพุทธ, 2552**)

2. สัมมาสังกับปะ (Right Thought) หมายถึง การทำริขوب "ได้แก่ ความนึกคิดที่ดีงาม ไม่พยายาม ไม่เบียดเบียน กล่าวคือ การใช้ความคิดในทางที่นำไปสู่ความดีงาม หากจะลงมืออาชนาจความทุกข์ที่ต้องเป็นการแก้ทุกข์แล้วเกิดความมองงาม ขึ้น ก็ต้องดีงามขึ้น ไม่ใช่แก้ทุกข์อย่างหนึ่งแล้วไปเกิดทุกข์อีกอย่างหนึ่งขึ้นมา กล่าวคือต้องเป็นการคิดที่ปราศจาก โลภะ โหะ โมหะ ถึงจะช่วยให้การอาชนาจความทุกข์ได้ผลอย่างสมบูรณ์"

3. สัมมาวาจา (Right Speech) หมายถึง การเจรจาขอบ "ได้แก่ การพูดความจริง หรือว่าจิตสุจริต กล่าวคือเป็นการแก้ปัญหาในการดำรงชีวิตประจำวันและการทำงาน ด้วยการพูดความจริง ใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ดีงาม พูดแล้วเกิดผลดี พูดแล้วทำให้คนรักกัน เกื้อกูลกัน เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อ กันมากขึ้นเรื่อยๆ พูดให้เกิดความสร้างสรรค์และสมัครสมานสามัคคี หรือพูดแล้วทำให้เกิดทางออกในการแก้ปัญหาร่วมกัน จึงเป็นหลักที่มีไว้เพื่อเตือนสติความอาชนาจความทุกข์ว่า การพูดไม่ดี พูดด้วยอารมณ์ จะทำให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้น จึงควรมีสติ สงบระมัดระวังคำพูดที่สร้างเรื่องเชิงลบไว้ให้ได้"

4. สัมมาภัมมัตะ (Right Action) หมายถึง การกระทำขอบ "ได้แก่ การกระทำที่เว้นจากความประพฤติชั่ว หรือกายสุจริต กล่าวคือ มีการกระทำในทางที่ดีงาม ทำแต่พุทธกรรมที่ดี ไม่เบียดเบียนใคร ไม่ทำให้ใครทุกข์ใจ ทำพุทธกรรมที่ดีต่อบุคคล อย่างเท่าเทียมกัน ทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งการมีพุทธกรรมที่ถูกต้องก็จะช่วยลดโอกาสการเกิดความผิดพลาดในชีวิต หรือโอกาสการเกิดของทุกข์ที่เป็นอย่างดี และหากปฏิบัติลงขั้นประพุติขอบได้เป็นปกติวิสัยแล้ว ความทุกข์ที่จะต้องเผชิญก็อาจจะเหลือเพียงความทุกข์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเท่านั้น"

5.สัมมาอาชีวะ (Right Livelihood) หมายถึง การเลี้ยงชีพขอบ ได้แก่ ประกอบสัมมาชีพ หรือเงินการประกอบมิจฉาชีพ กล่าวคือ เว้นจากการเลี้ยงชีพโดยทางผิด เช่น การหลอกหลวง การโกรง บังคับ บุญชั้น โดยประกอบแต่อาชีพที่สุจริต อาชีพที่สร้างความเจริญทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ หรือเป็นอาชีพที่มีการซ่อนเร้นก็อ碌ต่อกัน ซึ่งหากประกอบอาชีพด้วยความเหมาะสม สุจริต ไม่ผิดกฎหมาย ศีลธรรม ไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น ก็จะเป็นหนทางสำคัญที่จะช่วยป้องกันหรือบรรเทาความทุกข์ในชีวิตและการทำงานลงได้

6.สัมมายานะ (Right Effort) หมายถึง การพยายามขอบ ได้แก่ ความเพียรที่ขอบ เข่นเพียรระวังสิ่งที่ไม่ดีงามไม่ให้เกิดขึ้น เพียรละสิ่งที่ไม่ดีงามที่เกิดขึ้นแล้ว เพียรทำสิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้น และเพียรรักษาสิ่งดีงามที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไปโดยทำให้เพิ่มพูนขึ้น กล่าวคือ การพยายามที่จะดำเนินตนให้อยู่ในเส้นทางที่ถูกต้องเหมาะสม หมั่นเตือนตนเองไม่ให้ทำกุศลกรรม หากปัจจุบันกำลังทำสิ่งไม่ดีหรือในดีตทำสิ่งใดที่ผิดพลาด ก็ควรละเลิก และหันมาทำสิ่งที่ดี โดยต้องใช้ความเพียรอย่างมากที่จะนำตนเองเข้าสู่เส้นทางแห่งความถูกต้องเพื่อให้ชีวิตและการงานในปัจจุบันและอนาคตได้พบกับความสุข ความสำเร็จ

7.สัมมาสติ (Right Mindfulness) หมายถึง การระลึกขอบ ได้แก่ การตั้งสติกำหนด พิจารณปัญหาหรือสิ่งทั้งหลายให้รู้เท่าทันตามสภาพที่เปลี่ยนแปลง และตามความเป็นจริง กล่าวคือ การตั้งตนอยู่ในความมีสติ ตระหนักรู้เสมอว่า กำลังทำหรือจะทำอะไร ไม่ผลอุ่นลืมตัว เตือนตนของเสมอว่าให้กระทำแต่สิ่งที่ขอบ และละเว้นจากการกระทำสิ่งที่ไม่ขอบ โดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหารบกวนจิตใจ ก็ต้องไม่ปล่อยให้ขาดสติ สติต้องอยู่กับตนเสมอ เมื่อใดก็ตามที่จิตใจสับสน วุ่นวาย หรือเกิดอารมณ์เชิงลบ นั่นแสดงว่าสติกำลังเลื่อนหายไป ต้องรีบเตือนตนเองเรียกสติกลับคืนมาให้เร็วที่สุด และใช้สตินี้พิจารณาด้วยตนในปัจจุบันว่า กำลังໂกรธ กำลังศร้าหรือกำลังเครียดหรือไม่ ซึ่งการใช้สติพิจารณก็เพื่อที่จะได้ลงมือปฏิบัติในการแก้ปัญหาและดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป การมีสตินี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญมากของการแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางของอริยสัจ 4

8.สัมมาสติ (Right Concentration) หมายถึง การตั้งจิตมั่นขอบ ได้แก่ การทำจิตให้ สงบ ประณีตและเริ่ม มีความปิติ สายใจ และมีความสุขโดยมีจิตเป็นหนึ่งเดียวที่มีพลัง สามารถประกอบการสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การมีสภาวะของจิตที่สงบนี่ ตั้งมั่น แน่วแน่เป็นหนึ่งเดียว (เอกคคตา) เป็นจิตที่ใส สะอาดและมีพลังเหมือนกระแสไฟฟ้า

ซึ่งองค์ 8 ของมนตนี้ ข้อ 3-4-5 จัดเป็น ศีล ข้อ 6-7-8 จัดเป็น สมาร ข้อ 1-2 จัดเป็น ปัญญา ซึ่ง หมายความว่า การเจรจาขอบ การกระทำขอบ และการเลี้ยงชีพขอบ เป็นขั้นของศีล ส่วนการการพยายามขอบ การระลึกหรือมีสติขอบ และการมีจิต ตั้งมั่นขอบ เป็นขั้นของสมาร สำหรับการดำเนินขอบและการมีความเห็นขอบ เป็นขั้นของปัญญา (พระธรรมบัญญัติ, 2538) ขยายความได้ว่า เมื่อมีศีลก็จะเกิดความสะอาด มีสมานิสัยจะเกิดความสงบ และมีปัญญาจะเกิดความสร่าง เมื่อสภาวะของร่างกายมีความสะอาดด้วยศีล อารมณ์มีความสงบด้วยสมาร และจิตใจสร่างด้วยปัญญาแล้ว การคิด วิเคราะห์ พิจารณา เพื่อแก้ปัญหา (ทุกๆ) ในการดำเนินชีวิตและการประกอบกิจการในองค์การก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ปัญหานั้นเบาบางลงหรือหมดสิ้นไป

หลักในการแก้ปัญหาตามมรค福利เพื่อให้เข้าสู่ภาวะนิโรตน์ สามารถใช้ศาสตร์ด้าน OD เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้เขียนขอแบ่งประเด็นในการใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กรออกเป็น 4 ส่วนตามหลักการของคุณมิ่งศ์ และ วอร์ลีย์ (Cummings & Worley, 2008) คือ

### 1) Human Process Interventions (เครื่องมือพัฒนาด้านกระบวนการเชิงมนุษย์) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 วิธีการของกระบวนการระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Interpersonal and Group Process) เช่น กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ การใช้บุคคลที่ 3 ช่วยในการแก้ปัญหา และการสร้างทีมงาน เป็นต้น

1.2 วิธีการของกระบวนการองค์การ (Organization Process Approaches) เช่น การประชุมร่วมกันขององค์การ การใช้เครื่องมือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อย และกลุ่มที่มีขนาดใหญ่

### 2) Technostructural Interventions (เครื่องมือพัฒนาด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี) ซึ่งประกอบด้วย

**2.1 การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ (Restructuring Organizations) เช่น การออกแบบโครงสร้าง การลดขนาดองค์การ การปรับรั้อระบบ เป็นต้น**

2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employment Involvement) เช่น การอธิบายความหมายและชี้แจงแนวทางปฏิบัติ ของการมีส่วนร่วม รวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นต่อการผลิต การใช้แนวทางขององค์การแบบคู่ขนาน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และการจัดองค์การที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

2.3 การออกแบบงานใหม่ (Work Design) เช่น การใช้แนวทางด้านวิชากรรม การใช้แนวทางด้านการจูงใจโดยพิจารณา ถึง มิติของงานและความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งการใช้แนวทางของระบบเทคโนโลยีทางสังคม ตลอดจนการออกแบบงานเพื่อ สนับสนุนความต้องการของบุคคลและเทคนิคไว้

**3) Human Resource Management Interventions (เครื่องมือพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งประกอบด้วย**

3.1 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Managing) เช่น การตั้งเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ ใช้ระบบการให้รางวัล

3.2 การพัฒนาความสามารถ (Developing Talent) เช่น การสอนงานและให้คำปรึกษา การใช้เครื่องมือในการวางแผน และพัฒนาอาชีพ การใช้เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการ

3.3 การจัดการความหลากหลายและสุขภาวะของแรงงาน (Managing Workforce Diversity and Wellness) เช่น การ ใช้เครื่องมือในการพัฒนาความหลากหลายของแรงงาน การใช้เครื่องมือเสริมสร้างสุขอนามัยและลดความเครียดของแรงงาน

**4) Strategic Change Interventions (เครื่องมือพัฒนาด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์) ซึ่งประกอบด้วย**

4.1 การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformational Change) เช่น การพิจารณาถึงคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง แบบปฏิรูป การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์แบบบูรณาการ การออกแบบองค์การ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

4.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) เช่น การออกแบบองค์การด้วยตนเอง การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้และการสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

4.3 การเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์การ (Transorganizational Change) เช่น เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์การ การใช้เครื่องมือด้านการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การใช้เครื่องมือแบบเครือข่าย

ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาองค์การทั้ง 4 ส่วนนี้ เป็นเครื่องมือที่สอดคล้องกับหลักอริยสัจ 4 โดยเริ่มตั้งแต่การระบุว่า ปัญหา (ทุกๆ) คืออะไร นั่นหมายความว่าต้องกำหนดรู้ (ปริญญา) ให้ได้ว่าอะไรเป็นปัญหาขององค์การที่แท้จริง และค้นหาสาเหตุ (สมุทัย) ที่ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคขึ้นมา เพื่อทำการกำจัด ลดหรือละ (ปหนะ) การกระทำที่เป็นสาเหตุทั้งหลายเสีย พร้อมทั้งช่วย แนะนำหนทางที่ถูกต้อง (มรรค) ในการลงมือปฏิบัติ (สัจจิกิริยา) เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งหนทางดังกล่าวเป็นหนทางที่ได้ผ่านการ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และวินิจฉัยอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว ด้วยกระบวนการวินิจฉัย (Diagnosis) องค์การ วินิจฉัยกลุ่มและ งาน การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำและการจัดการ รวมทั้งการออกแบบเครื่องมือต่างๆเพื่อพัฒนาองค์การ ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือการกระทำต่างๆที่มีการออกแบบไว้แล้วนั้น ให้เจริญยิ่งขึ้นเพื่อให้เข้าถึง (ภوان) ภาวะที่ปัจจุบันต้องการ ที่ไม่สามารถบรรลุได้ ด้วยการนำองค์กร (OD Practitioner) หรือที่ปรึกษา (PC) ทั้ง ภาคภูมิและภายนอก เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งมีระดับทั้ง 8 ประการ ที่นำมาประยุกต์ใช้ ตั้งแต่ สัมมาทิฎฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวาจา สัมมาภัมมันทะ สัมมาอาชีวะ สัมมาวายานะ สัมมาสติและสัมมาสมາอินัน ผู้เขียนขอขยายความโดยย่อดังนี้ คือ

1. การใช้เครื่องมือพัฒนาองค์การด้านกระบวนการเชิงมนุษย์ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การประชุมกลุ่ม หรือสร้าง ทีมงาน ต้องใช้การพูดหรือการสื่อสารที่สุภาพ สร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (สัมมาวาจา) และมี ความคิดเห็นที่ชัดเจน (สัมมาทิฎฐิ) มีการกระทำ หรือการปฏิบัติที่ถูกต้อง (สัมมาภัมมันทะ) จะทำให้ได้รับการยอมรับและพร้อมที่จะ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาองค์การ

2. การใช้เครื่องมือพัฒนาองค์การด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี เช่น การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การออกแบบงานใหม่ ต้องมีการขี้แจงทำความเข้าใจถึงเหตุที่ต้องปรับเปลี่ยน ห้องโครงสร้างองค์การและรูปแบบการทำงานใหม่ พร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากมีการเปลี่ยนแปลง ด้วยท่าทีและถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ (สัมมาภิมัณฑ์ สัมมาวาระ) เพื่อลดความกังวลและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยต้องใช้ความเพียรพยายามในการสื่อสาร (สัมมาวาระนام) และใช้สติ สมารธ ในการออกแบบโครงสร้างงานและองค์การใหม่ (สัมมาสติ สัมมาสมารธ) เพื่อให้ได้รูปแบบและโครงสร้างที่ดี รวมทั้งให้พนักงานมีการเตรียมตัว เดิมใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3. การใช้เครื่องมือพัฒนาองค์การด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความสามารถ การจัดการความหลากหลายและสุขภาวะของแรงงาน โดยต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การกำหนดการวัดหรือประเมินให้ชัดเจน ยุติธรรม (สัมมาทิภูมิ) และกระทำอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (สัมมาภิมัณฑ์) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และทักษะในการทำงาน อีกทั้งมีการสอนและให้คำปรึกษา การวางแผนและพัฒนาอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (สัมมาสังกัปปะ) ซึ่งต้องใช้สติ สมารธ และความเพียร (สัมมาสติ สัมมาสมารธ สัมมาวาระนام) อีกหนึ่งกัน เพื่อให้ผลของการใช้เครื่องมือในการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สำหรับการจัดการความหลากหลายและสุขภาวะของแรงงานก็เช่นกัน ต้องกำหนดเป้าหมายและประเมินผล พร้อมทั้งมีการใช้วิธีการในการลดความเครียดและส่งเสริมสุขภาวะของแรงงานให้เป็นที่น่าพอใจ (สัมมาทิภูมิ สัมมาภิมัณฑ์)

4. การใช้เครื่องมือพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงขั้มขององค์การ โดยต้องมีการกำหนดลักษณะของการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (สัมมาทิภูมิ สัมมาสังกัปปะ) อีกทั้งต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยการออกแบบองค์การเอง (สัมมาสติ สัมมาสมารธ) ทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ (สัมมาสังกัปปะ) ตลอดจนมีการสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (สัมมาภิมัณฑ์) นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงแบบขั้มขององค์การด้วยการขึ้น และควบรวมกิจการ การสร้างกลยุทธ์พันธมิตรและเครือข่าย (สัมมาทิภูมิ) ซึ่งถือเป็นหนทางที่ทำให้องค์กรมีการขยายการดำเนินกิจการที่มีแนวโน้มที่ดีในอนาคต

จากการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การตามหลักอริยสัจ 4 ที่อธิบายเชิงเบรี่ยบเที่ยบ (ตามทัศนะของผู้เขียน) สามารถแสดงเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

อริยสัจ 4	OD
วางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลง พัฒนา	Plan to change
1. ระบุปัญหา (ทุกๆ)	1. รวบรวมข้อมูล วินิจฉัย ระบุปัญหา
2. ค้นหาสาเหตุ (สนุกๆ)	2. มีขั้นตอน กระบวนการ ค้นหาสาเหตุ
3. ละสาเหตุ เพื่อดับทุกๆ (นิรroot)	3. กำจัดหรือลดสาเหตุแห่งปัญหา
4. ปฏิบัติตามแนวทางดับทุกๆ (มรรค)	4. ใช้เครื่องมือต่างๆในการแก้ไข

ภาพที่ 2 แสดงการเบรี่ยบเที่ยบขั้นตอนของ อริยสัจ 4 กับ การพัฒนาองค์การ (OD)

## บทสรุป

การแก้ปัญหาหรือทุกๆที่เกิดขึ้นในส่วนปัจจัยบุคคล และที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อพัฒนาตนเองหรือองค์การให้พัฒนาไปสภาวะแห่งปัญหา หรือความทุกข์ดังกล่าวมัน หากมีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ เริ่มตั้งแต่การเกิดขึ้นของทุกๆโดยทำความเข้าใจและรู้จักว่า สิ่งที่เกิดขึ้นและเป็นปัญหาอยู่ในขณะนั้นเป็นความทุกๆ เป็นปัญหาที่แท้จริง สมควรได้รับการ

ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แล้วจึงค้นหาว่า สาเหตุหรือปัจจัยใดที่เป็นต้นตอ เป็นปัจจัยแต่ปัญหาดังกล่าว เพื่อจะได้ทำการกำจัดด้วย เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ลดความเสี่ยงให้กับบริบทของปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ก็จะส่งผลให้บุคคลหรือ องค์กรพ้นจากความทุกข์ ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต หรือการดำเนินกิจกรรม เกิดการพัฒนาไปสู่ความหลุดพ้นจากความ ทุกข์หรือปัญหานั้นๆ โดยเฉพาะในส่วนขององค์การที่จะนำมาซึ่งความสุข ความพอใจ และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของ บุคลากรซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ อันจะเป็นเหตุที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเช่นกัน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์การนั้น มีอยู่สามรายละเอียดหลักหลาย หากนำมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวปัญหาและ ตรงกับสาเหตุ การแก้ปัญหานี้จะสัมฤทธิ์ผล มีประสิทธิภาพตามที่กล่าวมา อย่างไรก็ตามทุกสิ่งในโลกนี้ล้วนมีความเปลี่ยนแปลง ไม่ เที่ยงแท้ ทนอยู่ในสภาพเดิมได้ยาก ไร้สภาวะหรือตัวตนที่แท้จริง ซึ่งเป็นไปตามกฎของสามัญลักษณะ หรือไตรลักษณ์ (The Three Characteristics) ได้แก่ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา (พระธรรมปีฎก, 2538) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกธุรกิจ สิ่งที่มักเปลี่ยนแปลงอยู่ เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม คู่แข่งขัน ผู้ประกอบการรายใหม่ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้นบุคคลรวมทั้งองค์กรต่างๆโดยเฉพาะผู้นำ ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในภาวะปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต (OD In The Future) ยิ่งกระแสธุรกิจในปัจจุบันและภายหน้า นอกจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แล้ว ยังมุ่งเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และความปลดภัยของสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศที่ยั่งยืนอีกด้วย (Cumming & Worley, 2008) ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรหันกลึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอด และความสำเร็จในการ ดำเนินชีวิตและการประกอบกิจการให้มีความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยาธัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์กร (ORGANIZATION DEVELOPMENT). กรุงเทพฯ: ชีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชุมพุนพ ศรีจันทร์นิต. (2552). จิตวิทยาเมืองพุทธ: แนวทางเพื่อการเยี่ยงฯและพัฒนาจิตใจมนุษย์. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย. 29(4): 188-208.
- พระธรรมปีฎก (ป.อ.ปยต.๒). (2538). พจนานุกรมพุทธศาสนาฉบับประมวลคำพห. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราช วิทยาลัย.
- พระธรรมปีฎก (ป.อ.ปยต.๒). (2541). ประโยชน์สูงสุดของชีวิต. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระพรหมคุณากรณ์ (ป.อ.ปยต.๒). (2557). พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย. พิมพ์ครั้งที่ 37. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณากรณ์ (ป.อ.ปยต.๒). (2559). พจนานุกรมพุทธศาสนาฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 34. กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้งแสปรตั้กส.
- เสกสรรค์ สนวา. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ: ว่าด้วยอธิษัจสี. (Online). จาก <http://www.lppraru.com/download-document.html>.
- อาจารย์ ภูวิทยพันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เอ็นเตอร์.
- อุทัย ยอดคงดี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายกาศองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสอนของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนบ. 4(8): 81-82.
- Cummings, T. G.;& Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. South-Western; Cengage Learning.

### Translated Thai References

- Phra Prom Khunaporn (P.A. Payutto). (2014). *The Enlightenment Dharma*. 37<sup>th</sup> ed. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (in Thai)
- Phra Prom Khunaporn (P.A. Payutto). (2016). *Buddhist Dictionary of the Code of Canon Law*. 34<sup>th</sup> ed. Bangkok: S.R. Printing Mass Products. (in Thai)
- Phuvithayapan, A. (2008). *Human Resource Development Strategy*. Bangkok: HR Center. (in Thai)
- Sonwa, S. (2016). Human Resource Development in Buddhism: Four Noble Truths (Online). From <http://www.lppruru.com/download-document.html>.
- SrichanNil, C. (2009). Buddhist Psychology: A Way to Heal and Develop the Human Mind. *Academic Journal University of the Thai Chamber of Commerce*. 29(4): 188-208. (in Thai)
- Teerathanachaikul, K. (2015). *Organization Development*. Bangkok: Se-ed EDUCATION. (in Thai)
- The Dhammapitaka (P.A. Payutto). (1995). *Dictionary of Buddhist Terms*. 8<sup>th</sup> ed. Bangkok: Mahachulalongkorn University. (in Thai)
- The Dhammapitaka (P.A. Payutto). (1998). *The Benefits of Life*. Bangkok: Thammasapha. (in Thai)
- Yodkongdee, U. (2010). The Relationship between Organizational Climate and Job Motivation of Private School Teachers under the Office of Bangkok Educational Service, Area 3. *Journal of Thonburi University*. 4(8): 81-82. (in Thai)