

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ประเภทในองค์กร 4 Types of Human Resource Management in The Organization

พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปโน (หมื่นแก้ว),
จุลสัน ทันอินทร์อาจ, พระมหาณัฐพันธ์ สุทสุสนวิภาณี,
พระธนพล อินทปญโญ (คำมัน), พระมหารัฐภูมิ รตนรสี/ขานถม และ พระมหาภัสดา พรหมทสสี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

**Phrapalad Nuttapong Muenkaew, Junlasun Thuninart, Natthabhan Hanpong,
Phra Thanaphon Khamman, Phra Maha Rattapoom Ratanarungse/Khantom
and Phra Maha Pasada Bhrammadhatsee/Poompeung**
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus
Corresponding Author, E-mail: praewpanprajakko@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมาย ความสำคัญและประโยชน์ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา พร้อมนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับการจัดการคน 4 จำพวก การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับหลักบัวสี่เหล่าเพื่อคน 4 จำพวก ซึ่งเป็นการนำเอาวิธีการบริหารคนตามหลักบัว 4 เหล่า เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การนำเอาวิธีการบริหารคนตามหลักบัว 4 เหล่า มีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ หากทุกคนในองค์กรสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะกับขีดความสามารถ และรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง ให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดในระยะยาว จะเกิดเป็นความเข้มแข็งขององค์กร และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ : การบริหาร; ทรัพยากรมนุษย์; บัว 4 เหล่า; องค์กร

* วันรับบทความ : 28 สิงหาคม 2566; วันแก้ไขบทความ 29 สิงหาคม 2566; วันตอบรับบทความ : 30 สิงหาคม 2566

Received: August 28 2023; Revised: August 29 2023; Accepted: August 30 2023

Abstracts

This article aims to study the meaning. The importance and benefits of Human resource management in organizations according to Buddhist guidelines Along with presenting the theory of situational leadership and the management of the 4 types of people, the integration of the concept of situational leadership with the Four Lotuses for the Four Groups can be concluded that the application of the Four Lotuses for people management is a fundamental tool. in human resource management Human resource management with high potential, it is important for today's organization to create a competitive advantage. Applying Buddhist principle in human resource management It will help the organization to have people who can work effectively and the results of operations meet the objectives and goals of the organization. The adoption of people management methods according to these four lotus principles is useful for human resource management in the organization, including recruiting and selection. Employee performance appraisal Reward and Compensation career advancement planning and achievement evaluation If everyone in the organization can choose the right person for their abilities and responsible for their own duties to meet the standards set by the organization in the long run will become the strength of the organization and can compete with other organizations effectively affect the success of the organization further.

Keywords: Management; Human Resources; Four Lotuses; Organization

บทนำ

กระแสของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการค้าเสรี การรักษาสันติภาพ และการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลรวมถึงพัฒนาการของความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และการเคารพในสิทธิมนุษยชน ทุกสังคมในโลก รวมทั้งประเทศไทยต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ขณะเดียวกันสังคมไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมในระดับโลก กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เส้นแบ่งพรมแดนระหว่างประเทศกำลังเลือนลางลงไป การเคลื่อนย้ายทุน แรงงาน องค์ความรู้สินค้าและบริการต่างๆ เป็นไปอย่างเสรียิ่งขึ้น หลายประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจสูงมาก (Brian W. Hogwood and Lewis A. Gunn, 1984 : 150) ในขณะเดียวกัน วิกฤตพลังงานน้ำมันที่ราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้นำไปสู่ความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ทุกประเทศทั่วโลก จนอาจจะกลายเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างประเทศที่รุนแรง

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัจจัยหลัก 1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน 3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 4. ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร 5. การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ 6. เทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้ 7. ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลัก (สุกัญญา แก้วขาว, 2561 : 111-121) จะก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัย ประกอบอื่นที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และปัจจัยอื่นๆ ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่างๆจึงมุ่งหวังที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลักการ รูปแบบและวิธีการบริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการพัฒนาทางวิชาการ

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากความสำคัญข้างต้น ผู้ศึกษาได้ตระหนักและเห็นถึง ความสำคัญ จึงจำเป็นต้องศึกษา พระพุทธศาสนากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ประโยชน์จากการศึกษา ไม่เพียงจะเกิดแก่ตัวผู้ศึกษาเองเท่านั้น ยังเป็นประโยชน์ต่อการผลักดันพระพุทธศาสนาในรูปแบบและการจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นสร้างความ เศรษฐกิจกิจ การเมือง สังคม ให้เกิดคุณธรรม อย่างยั่งยืนได้ต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) หมายถึง การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่จะพบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้ มากมายถ้าหากรู้จักมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ถูกต้อง ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารและทรัพยากร มนุษย์ นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า เป็นศิลปวิทยา ในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถ หรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร มิลโกวิชและโบคริว ได้เสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร (G. T. Milkovich & J. W. Boudreau, 1991 : 3) และมอนดี โน และพรีแม็กซ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mondy R. W. R. M. Noe and S R. Premeaux , 1999 : 4) สุนันทา เลาหนันท์ อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา

การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และ ผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลาพันธ์, 2542 : 5) พยอม วงศ์สารศรี อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงาน ในองค์การเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผล ภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2544 : 5) เซาร์ โรจน์แสง อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการ บอกถึงกิจกรรม ทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการ อารมณ์รักษา (Maintain) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่ เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตาม วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน (เซาร์ โรจน์แสง, 2544 : 8)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือก บุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ โดยมีจุดมุ่งหมาย สำคัญอยู่ที่การให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรบุคคลที่เน้นคุณธรรมจริยธรรมเป็นสำคัญที่จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคล พัฒนาไปได้อย่างบูรณาการและให้มนุษย์เป็นองค์กรร่วมที่พัฒนาอย่างมีคุณภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 จำพวกในองค์กร

หลังจากที่พระพุทธองค์ตรัสรู้ใหม่ๆ ได้ทรงพิจารณาพระธรรมที่พระองค์ตรัสรู้แล้วว่าเป็นคุณธรรมอัน ลึกซึ้ง พระพุทธองค์ได้ทรงตรึกตรอง ทรงคำนึงว่าธรรมที่พระองค์ตรัสรู้นี้ลึกซึ้งมากยากที่สัตว์อื่นจะรู้ตาม จึง ยังทรงมิได้รับคำทูลอาราธนาทีเดียว แต่ได้ทรงพิจารณาโดยพระญาณก่อนว่า เวไนยสัตว์นั้นจำแนกเหล่าที่จะ รongรับพระสัทธรรมได้เพียงใด จำนวนเท่าใด ทรงจำแนกด้วยพระญาณว่าเหล่าเวไนยสัตว์บุคคลที่จะรับพระ สัทธรรมได้และไม่ได้มีอยู่ 4 จำพวก เปรียบได้ดังดอกบัวสี่เหล่า อันหมายถึง ปัญญา วาสนา บารมี และ อุปนิสัย ที่สร้างสมมาแต่อดีตของบุคคล แต่เมื่อพิจารณาพื้นฐานของมนุษย์ก็ทรงทราบด้วยพระญาณว่า คนใน โลกนี้มีความแตกต่างกัน ดังที่พระองค์ทรงเปรียบไว้กับดอกบัว 4 เหล่า (Tipitaka 21/133/202) คือ

1. **อุคฆฏัตถุญ** คือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว เป็นสัมมาทิฐิ เมื่อได้ฟังธรรมก็สามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันรวดเร็ว แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบดังดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้ว สามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์

2. **วิปจิตถุญ** คือ พวกที่มีสติปัญญาปานกลาง เป็นสัมมาทิฐิ เมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มเติมหรือชี้แนะเล็กน้อย จะสามารถรู้และเข้าใจได้ในเวลาอันไม่ช้า สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ปรื๋มน้ำซึ่งจะบานในวันถัดไป

3. **เนยยะ** คือ พวกที่มีสติปัญญาน้อย จำพวกที่มีคุณสมบัติพอแนะนำได้ แต่เป็นสัมมาทิฐิเมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มอยู่เสมอ มีความขยันหมั่นเพียรไม่ย่อท้อ มีสติมั่นประกอบด้วยศรัทธาปลาทะ ในที่สุดก็สามารถรู้และเข้าใจได้ในวันหนึ่งข้างหน้า เมื่อได้รับการอบรมเสมอ1 บ่อยๆ จำจำใช้ ก็สามารถที่จะเข้าใจในหน้าที่การงานได้เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ รอวันที่จะพ้นน้ำในวันต่อไป ซึ่งจะค่อยๆ โผล่ขึ้นเบ่งบานได้ในวันหนึ่ง

4. **ปทปรมะ** คือ พวกที่ไร้สติปัญญา จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวดื้อ มีทิฐิมานะดื้อรั้นอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด และยังเป็นมิจฉาทิฐิแม้ได้ฟังธรรมก็ไม่อาจเข้าใจความหมายหรือรู้ตามได้ ทั้งยังขาดศรัทธาปลาทะ ไร้ซึ่งความเพียร เปรียบเสมือนดอกบัวที่จมอยู่กับโคลนตม ยังแต่จะตกเป็นอาหารของเต่าปลา ไม่มีโอกาสโผล่ขึ้นพ้นน้ำเพื่อเบ่งบาน

ฉะนั้นการเปรียบเทียบบุคคลนั้น เปรียบบุคคลได้กับดอกบัวดอกที่ 1, 2 และ 3 นั้นสามารถให้อนุศาสน์โนวาทแล้วสามารถบรรลุผล นิพพาน ได้เร็วช้าต่างกันก็ได้ปัญญา วาสนา บารมี และอุปนิสัย ที่ต่างกัน ซึ่งจำแนกเป็น พุทธเวไนย สากเวไนย ธาตุเวไนย ตามลำดับ สอนบุคคลซึ่งเปรียบเป็นบัวประเภทที่ 4 ไม่สามารถบรรลุอะไรได้ในชาตินี้ ด้วยขาดซึ่งปัญญา แต่จะเป็นอุปนิสัย วาสนา บารมีต่อไปในภายภาคหน้า เมื่อทราบด้วยพระญาณดังนั้นแล้ว ด้วยพระกรุณาคุณ ทรงเล็งเห็นว่าโลกนี้ผู้ที่พอจะรู้ตามได้ก็คงมีอยู่บ้าง เมื่อเล็งเห็นเหตุนี้ จึงตกลงพระทัยจะสอนธรรมให้แก่สัตว์ทั้งปวง จึงรับอาราธนาของท้าวสหัมบดีพรหมและเป็นหลักสำคัญในการจำแนกประเภทบุคคลมาจนถึงปัจจุบัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับการจัดการคน 4 จำพวก

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ เบลด์ชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theor) ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ

1. **ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling)** หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการ

ดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง อธิบายถึงสิ่งที่จะทำให้โอกาสในการทำหามาเข้าใจ ในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่น เจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลางเน้นการ ติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4. ผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น (ยาเป็น เรื่องจรูณศรี, 2565 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ Hersey & Blanchard ถือว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่าทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle Theory of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (TaskBehavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไรทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (RelationshipBehavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ ระดับต่ำถึงปานกลาง ระดับปานกลางถึงสูง และ ระดับสูง ในแต่ละระดับซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด

บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับหลักบัวสี่เหล่าเพื่อคน 4 จำพวก

จากแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard นั้น ได้อธิบายถึงหลักการบริหารคนในองค์กรตามสถานการณ์ซึ่งมุ่งเน้นสถานการณ์ของบุคลากร 4 จำพวก ซึ่งผู้นำ 4 จำพวกจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปกครองและใช้งานบุคคลนั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่เขาจะพึงมี ได้แก่

1. บุคคลจำพวกแรก ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **อุคฆฏิตัญญู** คือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะสูงมีความรู้ความสามารถมีความเต็มใจและมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารคนกลุ่มนี้ใช้รูปแบบการมอบหมายงานให้ทำ/มอบอำนาจในการตัดสินใจ กลุ่มคนจำพวกนี้ในองค์กรเราเรียกว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent) การใช้งานบุคคลกลุ่มนี้ผู้บริหารเพียงแต่มอบหมายงาน (Delegation) ให้เท่านั้น ซึ่งหลักการมอบหมายงานนั้นควรใช้หลักเกณฑ์โดย

- Specific เฉพาะเจาะจง มีการระบุขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
- Measurable: วัดผลได้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความคืบหน้าหรือความสำเร็จของงานได้
- Agreed ยอมรับ งานที่จะมอบหมายนั้น ควรได้รับการยอมรับจากผู้รับมอบหมาย
- Realistic เป็นงานที่สามารถบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่งานที่ยากเกินที่จะทำได้
- Time bound มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำ
- Ethical ต้องเป็นงานที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม
- Recorded: สามารถบันทึกรวบรวมข้อมูลในการทำงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเปรียบคนจำพวกนี้ไว้ว่าบุคคลจำพวกนี้เมื่อได้ฟังธรรมก็สามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันรวดเร็ว แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบดังดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้วสามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์

2. บุคคลจำพวกที่สอง ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **วิปจิตัญญู** คือคนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง ทำงานตามที่ผู้นำต้องการ การปกครองหรือใช้งานกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ต้องใช้หลักการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำต้องมีการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจ เพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ให้การสนับสนุน ไม่ออกคำสั่ง ผู้นำและผู้ตามรวมกัน ในการตัดสินใจ การบริหารคนกลุ่มนี้เน้นการทำงานแบบการมีส่วนร่วมซึ่งผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อม ของพนักงานปานกลาง เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจ

หรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น ซึ่งวิธีปฏิบัติในการให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการบริหาร อาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกันสุดแต่ความเหมาะสม เช่น การจัดให้มีการประชุมออกความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติให้ข้อเสนอแนะให้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปรึกษาผลงานต่างๆ และทบทวนเป้าหมาย หรือ จัดกลุ่มคุณภาพ กลุ่ม Q.C.(Quality Contro) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณา และแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มงานด้วยตนเอง (ธงชัย สันติวงษ์, 2543 : 138) ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเปรียบคนจำพวกนี้ไว้ว่าบุคคลจำพวกนี้เมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มเติมหรือชี้แนะเล็กน้อย จะสามารถรู้และเข้าใจได้ในเวลาอันไม่ช้า สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ปรุมน้ำซึ่งจะบานในวันถัดไป

3. บุคคลจำพวกที่สาม ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **เนยยะ** คือคนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลางมีความรู้ความสามารถไม่มากนัก พวกที่มีสติปัญญาน้อย จำพวกที่มีคุณสมบัติพอแนะนำได้ แต่มีความเต็มใจในการทำงาน รับผิดชอบงานเป็นผู้ที่มั่นใจแต่ขาดความชำนาญ ต้องได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มอยู่เสมอ ก็จะสามารถที่จะเข้าใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบได้ การบริหารคนกลุ่มนี้ต้องหลักภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) เป็นการที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลางอธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ในกรณีแบบนี้เราสามารถใช่เทคนิคการสอนงาน (Coaching) คือ การสอนงานลูกน้องของตนเอง เป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาลูกน้องของตนเองซึ่งมีวิธีการ (<http://Www.sotoyoucom/ndexph/article/276-jt-how.html>) ดังนี้

ขั้นตอน	สิ่งที่ควรปฏิบัติ
เตรียมการ	1. ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง ผู้ที่จะเรียนรู้งานนั้นมีความใหม่ มีความกังวล หากได้รับการต้อนรับและให้ความเป็นกันเองได้ จะลดการเกิดการตื่นเต้นได้ 2. แจ้งขอบเขตงาน ที่จะทำการสอนงาน และได้ถามว่าได้รู้งานมาแล้วเพียงใดเพื่อลดการสอนงานที่ไม่จำเป็น หรือเพื่อให้แน่ใจว่ามีความรู้ในงานนั้นจริงๆ เพื่อสามารถวางแผนการสอนได้ถูกต้องว่าต้องเน้นย้ำตรงส่วนไหน 3. ทำให้เกิดความสนใจในการเรียนในสิ่งที่กำลังสอน เพราะเราไม่สามารถสอนในสิ่งที่คนไม่ต้องการเรียนรู้ได้ 4. ให้ผู้เรียนอยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นนั่งหรือยืน ด้านหน้า ด้านหลังสอน ซึ่งรวมทั้งสถานที่ที่จะสอนงาน

แสดงให้ เห็น	1. การบอก การทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง การอธิบายเหตุผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการสอนงาน 2. ในการสอนต้องมีการเน้นย้ำในจุดที่สำคัญ (key point) อยู่เสมอ ซึ่งจุดที่สำคัญ (key point) หมายถึงสิ่งที่หากทำไม่ถูกต้องจะทำให้งานนั้นเสียหาย หรือใช้เวลานานกว่า 3. การสอนงานในแต่ละจุด ต้องทำให้ชัดเจนสมบูรณ์ โดยต้องทำการอธิบายซ้ำในประเด็นที่สำคัญ 4. การแสดงให้เห็นนี้ ต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี เพราะว่าพนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้จำกัด ต้องมีการพักและดักย่อยเป็นระยะๆ - อย่าสอนเกินกว่าความสามารถในการเรียนรู้ได้ในช่วงเวลานั้นๆ
ลองให้ ปฏิบัติ	1. ก่อนให้เขาทำการทดลองปฏิบัติ ทำการทบทวนจุดสำคัญ สรุปว่าต้องทำอะไรบ้างและอย่างไร 2. ให้พนักงานทดลองทำ เมื่อผู้เรียนทำไม่ถูกต้องให้ทำการแก้ไขข้อผิดพลาดโดยทันที การสอนที่ดีต้องปล่อยให้ผู้เรียนทำถูกและทำผิด 3. ให้พนักงานอธิบายในแต่ละจุดสำคัญ (key point) 4. ทำให้แน่ใจว่าพนักงานมีความเข้าใจในจุดที่สำคัญ (key point) 5. ให้พนักงานฝึกอย่างต่อเนื่องจนมั่นใจว่าพนักงานสามารถปฏิบัติได้
ติดตามผล	ทำการระบุพี่เลี้ยงหรือผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือทำการตรวจสอบความเข้าใจบ่อยๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจกำหนดการเรียนรู้งานต่อไป

กลุ่มคนในองค์กรจำพวกนี้จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ในการสอนงาน ในลักษณะ "ทำให้ดูอยู่ให้เห็น" เมื่อได้รับการฝึกฝน ฝึกอบรมบ่อย ๆ และได้รับการปรับปรุงทัศนคติที่ดี ก็จะสามารถเป็นบุคลากรที่ดีสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรในอนาคตได้ ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบคนพวกนี้ไว้ว่าเมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตาม มีสติมั่นประกอบด้วยศรัทธาปสาทะ ในที่สุดก็สามารถรู้และเข้าใจได้ในวันหนึ่งข้างหน้าเปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ รอวันที่จะพ้นน้ำในวันลองให้ปฏิบัติติดตามผล

4. บุคคลจำพวกที่สี่ ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **ปทปรมะ** คือพวกที่ไร้สติปัญญา จำพวกที่ขาด คุณสมบัติ พวกหัวดื้อ มีทิฐิมานะคือรู้แน่นอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาอธิบายไว้ว่าคนกลุ่มนี้ยากต่อการพัฒนาและฝึกฝน และมีโอกาสก้าวหน้าน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย เปรียบเสมือนดอกบัวที่จมอยู่กับโคลนตม แม้แต่จะตกเป็นอาหารของเตาปลา ไม่มีโอกาสโผล่ขึ้นพ้นน้ำเพื่อเบ่งบาน แต่หากว่าในภาวะการณ์ปัจจุบันที่ในองค์กรยังมีคนจำพวกนี้อยู่ ใน

ฐานะที่เป็นผู้บริหารจะอย่างไรในการจัดการกับคนกลุ่มนี้ คนในองค์กรกลุ่มนี้ ผู้บริหารควรใช้หลักผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือเรียกอีกแบบหนึ่งว่าผู้นำแบบสั่งการจะใช้การปกครองคนในองค์กรในกรณีที่บุคลากรมีความพร้อมต่ำเป็นพวกไม่ค่อยมีความรู้ความสามารถ ขาดความเต็มใจในการทำงาน ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบบุคลิกภาพต่ำ การบริหารคนกลุ่มนี้ต้องใช้แบบของการสั่งงาน บอกทุกอย่าง ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำ และวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น ผู้ที่เป็นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์พอสมควรในการสั่งงานกลุ่มนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยุ่งยากทั้งเรื่องของคนทำงานและผลงานที่ออกมาอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามผู้บริหารและ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงส่วนมากได้ให้ความสำคัญและยอมรับว่าการสั่งงานและการติดตามงาน เป็นเรื่องสำคัญและต้องใช้หลักการบริหารต่างๆ ดังกล่าวนั้น เพราะจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้ง่ายขึ้น และผลงานที่ออกมาก็มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยองค์ประกอบของการสั่งงาน (จินพร เพ็ชรณกรจร, 2565 : ออนไลน์) ได้แก่

- 1) ผู้บริหารหรือผู้นำน้องการ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงออกมีผลต่อการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมทั้งปวง
- 3) แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรม

4) การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และเทคนิคการสั่งงานที่ดี ควรประกอบด้วย 1) กระตุ้นความสนใจของลูกน้องให้ได้ โดยการให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการถามคำถาม ทวนประเด็น หรือทดลองทำตลอดช่วงเวลาที่ยังทำงานเป็นวิธีการที่ดีอีกวิธีหนึ่ง 2) เริ่มสั่งงานตามแผนที่วางไว้ หัวหน้างานอธิบายจุดประสงค์ของงานระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการ หัวหน้างานอาจใช้การสาธิตหรือให้ลูกน้องทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนที่เตรียมไว้ 3) ทดสอบความเข้าใจของลูกน้องต้องทดสอบอย่างสม่ำเสมอตลอดการสั่งงาน และ 4) การติดตามผล จะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าเมื่อเกิดการผิดพลาดหัวหน้างานสามารถช่วยเหลือลูกน้องได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นในการบริหารคน หากผู้บริหารใช้การวิเคราะห์คนในองค์กรตามหลักการข้างต้นแล้ว ก็จะทำให้การบริหารคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และขอให้บันทึกถึงภาพของดอกบัว 4 เหล่า ซึ่งเป็นคำสอนของพระพุทธองค์ ก็จะทำให้เข้าใจในเรื่องของคนได้ดียิ่งขึ้น

สรุป

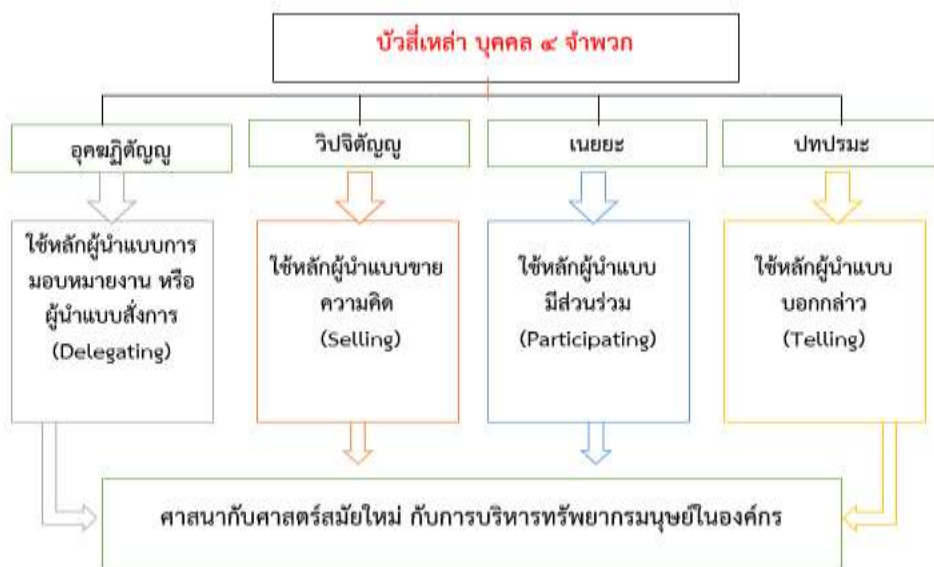
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ

ทรัพยากรบุคคลที่เน้นคุณธรรมจริยธรรมเป็นสำคัญที่จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคล พัฒนาไปได้อย่างบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์กรที่พัฒนาอย่างมีคุณภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร กล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ยิ่งองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีการแข่งขันศักยภาพ ของมนุษย์ในด้านความรู้ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลและประเทศชาติ แต่ไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เพราะขาดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักพระพุทธศาสนา จึงทำให้องค์กรเสาะหากระบวนการหรือวิธีการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักทางพระพุทธศาสนาคือหลักบัว 4 เหล่า เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการมุ่งเน้นทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์กร

องค์ความรู้ใหม่

จากเนื้อหาที่เขียนบทความเกี่ยวกับศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับหลักบัว 4 เหล่าในพระพุทธศาสนา จึงได้องค์ความรู้ใหม่ตามตารางที่แสดงให้ดูดังนี้



จากตารางดังกล่าวทำให้เห็นความสอดคล้องและการประยุกต์ใช้หลักบัว 4 เหล่า ที่นำมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ปัจจุบันนี้ในองค์กรจะประกอบด้วยบุคคล ในทางพระพุทธศาสนาแล้วไว้ว่ามี 4 จำพวก ซึ่งในการบริหารจัดการกับคนเหล่านี้ องค์กรเราจำเป็นต้องใช้หลักในการจัดการให้ตรงกับ

บริบทของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นการใช้หลักภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยอิงกับแนวคิดของ Hersey & Blanchard เป็นหลักโดยเปรียบเทียบให้เห็นชัดตามตาราง ดังนี้

ความสอดคล้องและการประยุกต์ใช้	
บัวสี่เหลี่ากับคน 4 จำพวก	แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ Hersey & Blanchard
1. อุกษณัติญญ มีสติปัญญา เปรียบเหมือนบัวพ่นน้ำ	ใช้หลักผู้นำแบบการมอบหมายงาน หรือผู้นำแบบ สั่งการ (Delegating) - สำหรับผู้มีความรับผิดชอบสูง ความพร้อมสูง - มีความรู้ความสามารถและวุฒิภาวะสูงให้ความเป็น อิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับ บัญชามีความสามารถและความเต็มใจหรือความ มั่นใจที่จะทำงานนั้น
2. วิปจิตัญญ มีสติปัญญปานกลาง เปรียบเหมือนบัวปริ่มน้ำ	ใช้หลักผู้นำแบบขายความคิด (Selling) - ใช้กับผู้มีความพร้อมปานกลาง - ใช้ในสถานการณ์ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความสามารถยังไม่ถึงเกณฑ์ แต่มีความเต็มใจ หรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น
3. เนยยะ มีสติน้อย พอฝึกฝนได้ เปรียบเหมือนบัวปรึมน้ำ	ใช้หลักผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) - เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ - ใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) - ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความ เต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4. ปทประม มีความรู้ น้อย ขาดความเฉลียวฉลาด มีปฏิสัมพันธ์ที่อ่อนแออย่างแรงกล้า (อีโก้สูง)	ใช้หลักผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) - ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด - ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมและไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น - ใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ
---	--

เอกสารอ้างอิง

- จินพร เพ็ชรฉกรรจ. (2565). เทคนิคการสั่งงาน. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2565. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/29994>
- เชาว์ วิจารณ์แสง. (2544). แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 หน้า 6-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทคนิคการสอนงาน. (2558). OJT (On Job Training). ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2565. แหล่งที่มา: <http://Www.sotoyoucom/ndexph/article/276-jt-how.html.2558>.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยาเป็น เรื่องจรูณศรี. (2565). แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2565. แหล่งที่มา: <http://www.kroobannok.com/blog/20420>.
- สุนันทา เลาพันธ์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุกัญญา แก้วขาว. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี. 12 (27), 111-121.
- G. T. Milkovich & J. W. Boudreau. (1991). *Human Resource Management*. U.S.A.: Richard. Mondy R. W. R. M. Noe and S R. Premeaux. (1999). *Human resource management*. (7' ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Brian W. Hogwood and Lewis A. Gunn. (1984). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.