

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกัน ชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก*

BUDDA-DHAMMA APPLICATION FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF LIFE INSURANCE AGENTS IN PHITSANULOK PROVINCE

ปาริชาติ เปรมวิชัย, สมาน งามสนิท, บุญตัน ดอกไธสง

Parichat Premwichai, Sman Ngamsnit, Boonton Dockthaisong

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: Parichat324@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 218 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้สำคัญ จำนวน 20 รูปหรือคน การสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน 9 รูปหรือคน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกมี 2 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถร่วมกันทำนุบำรุงการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ได้ร้อยละ 61.60 2. หลักภavana 4 ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มี 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า หลักภavana 4 สามารถร่วมกันทำนุบำรุงการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ได้ร้อยละ

*Received August 30, 2023; Revised September 8, 2023; Accepted September 9, 2023

84.80 ตามลำดับ 3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกทั้ง 3 ด้าน ประกอบไปด้วย 1. ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล 2. ด้านการพัฒนาอาชีพ 3. ด้านการพัฒนาองค์กร โดยในการประยุกต์หลักภาวนา 4 โดย 1. ด้านกายภาวนา กายที่พัฒนาแล้ว 2. ด้านศีลภาวนา 3. จิตภาวนา 4. ปัญญาภาวนา เป็นพื้นฐานในการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก

คำสำคัญ: หลักพุทธธรรม; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ตัวแทนประกันชีวิต

Abstracts

Objectives of this research article were to study human resource development of Life Insurance Agents in Phitsanulok Province, factors affecting human resource development of life insurance agents in Phitsanulok province and to propose the Buddha-dharma application for human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province, conducted by the mixed methods.

Findings were: 1. Human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province, by overall, was at high level. 2. Factors affecting human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province was found that 1. the human resource development process affected the human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province in 2 aspects with statistically significant at the level of .01, indicating that the human resource development process could jointly predict the application of Buddha-dharma principles for human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province by 61.60 percent, 2. Bhavana 4 affected human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province in 2 aspects with statistically significant at the level of 0.01 with statistically significant value at the level of 0.01 indicating that Bhavana 4 principles could jointly predict the application of the Buddha-dharma principle for human resource development of life insurance agents in Phitsanulok province by 84.80 percent, respectively. 3. The application of the Buddha-dharma principle for human resource

development of life insurance agents in Phitsanulok Province in 3 aspects, namely, 1. individual development, 2. occupational development, 3. organizational development by integrating Bhavana 4, namely, 1. Gayabhāvanā, developed body, 2. Silabhāvana, developed precepts, 3. Cittabhāvanā, developed mind, 4. Pannābhavanā, developed intelligence which were the base for Buddha-dhamma integration the human resource development of life insurance agents in Phitsanulok Province.

Keywords: Budda-Dhamma; Human Resource Development; Life Insurance Agents

บทนำ

การประกันชีวิตคือการประกันภัยที่การจ่ายเงินอาศัยการทรงชีพ หรือการมรณะของบุคคลเป็นเหตุในการจ่าย โดยการเฉลี่ยภัยซึ่งกันและกันที่เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ในลักษณะการเสี่ยงภัยประเภทเดียวกัน และร่วมกัน เพื่อเป็นการช่วยบรรเทาความเดือดร้อนให้กับบุคคลที่สูญเสียชีวิต (อภิรักษ์ ไทพัฒนกุล และคณะ, 2559) เป็นสัญญาซึ่งผู้รับประกันภัยตกลงว่าจะจ่ายเงินหรือใช้เงินจำนวนหนึ่งให้เมื่อผู้เอาประกันภัยยังคงมีชีวิตอยู่จนถึงเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา หรือถึงแก่กรรมภายในระยะเวลาของสัญญา โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ การประกันชีวิตมีอยู่ด้วยกัน 3 ฝ่ายคือ ผู้รับประกันภัย ผู้เอาประกันภัย และผู้รับประกันภัย เมื่อสัญญาประกันชีวิต เกิดขึ้นแล้ว คู่สัญญาย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามสัญญาซึ่งกันและกัน

ในจังหวัดพิษณุโลกมีการประกอบธุรกิจประกันชีวิตจำนวนมากโดยมีตัวแทนประกันชีวิตทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน เสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท และประชาชนก็เริ่มให้ความสนใจการทำประกันชีวิตเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ตัวแทนประกันชีวิตจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันชีวิต เพราะเป็นผู้นำเสนอผลิตภัณฑ์ ให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อสารกับประชาชน และให้บริการต่าง ๆ

ดังนั้นบริษัทประกันชีวิตจึงต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากมีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสมแล้ว บุคลากรจะสามารถการพูดคุยให้คำแนะนำที่สร้างความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ประชาชนเกิดความประทับใจทุกครั้ง เมื่อตัวแทนประกันชีวิตไปพบปะเยี่ยมเยียนรู้สึกอบอุ่น และค่อย ๆ เกิดความรู้สึกมั่นใจที่จะเล่าปัญหาความทุกข์ ความไม่สบายใจของตนเองออกมา (สุนิดา พริบไหว และเจษฎา สุนันท์ชัย, 2559) ตัวแทนประกันชีวิตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มี

ความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติหน้าที่การเป็นตัวแทน เพื่อก่อให้เกิดผลต่อทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแทนประกันชีวิตจำเป็นต้องพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกล่าวคือบริษัทประกันชีวิต และกระบวนการพัฒนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการคือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (Nadler, 1984) มีการนำมาประยุกต์กับหลักพุทธธรรมคือหลักภาวนา 4 จะสามารถพัฒนาบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล อาชีพและองค์กรต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก” ด้วยเหตุว่า การประกอบธุรกิจประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกมีการพัฒนาทรัพยากรในส่วนหนึ่งตามที่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และยังต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพต่อไป และผู้วิจัยได้เล็งเห็นว่าผลจากการวิจัยจะสามารถแก้ปัญหาและเติมเต็มในส่วนของคุณรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตัวแทนประกันชีวิตในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก
3. เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อสนับสนุนและยืนยันข้อมูลเชิงปริมาณ

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร คือ ตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 475 คน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2565) กลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) คำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (1978) เพื่อหาประชากรกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 รูปหรือคน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มตัวแทนภาครัฐ กลุ่มผู้บริหารบริษัทประกันชีวิต กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา กลุ่มตัวแทนประชาชนจังหวัดพิษณุโลก

3. เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับหลักภavana 4 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก และตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย หลังจากนั้นได้ทดสอบแบบสอบถาม (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.974 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงสามารถใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. การปฏิบัติตามหลักภavana 4 5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 218 ชุด จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก โดยใช้วิธีการกระจายตามสัดส่วนได้แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ จำนวน 218 ชุด คิดเป็น 100 %

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 20 รูปหรือคนบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงให้ครบตามคำถามการสัมภาษณ์และวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อนำมาเรียบเรียงเป็นผลการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) สำหรับทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple) วิธีการถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis) การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) ทั้งนี้เป็นการสรุปสาระสำคัญของผลการสัมภาษณ์เชิงลึก นำผลที่ได้มาจำแนกเนื้อหาที่สอดคล้องหรือตรงกันและแบ่งออกเป็นประเด็น โดยการหาค่าความถี่และวิเคราะห์ผลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยนำเนื้อหาที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาสังเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขของค์ความรู้จากการวิจัย

ผลการวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนตามลำดับ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มี 2 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ได้ร้อยละ 78.00 และรายด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนา และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับหลักภาวนา 4 ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มี 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต

ในจังหวัดพิษณุโลก ได้ร้อยละ 84.80 ได้แก่ ด้านปัญญาภาวนา ปัญญาที่พัฒนาแล้ว ด้านกายภาวนา กายที่พัฒนาแล้ว และด้านจิตภาวนา จิตที่พัฒนาแล้วตามลำดับ

3. รูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ในการวิจัยนี้มีรูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา 4 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1. ด้านการฝึกอบรม คือ การฝึกอบรมตัวแทนประกันชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้ 2. ด้านการศึกษา คือ การส่งเสริมให้ตัวแทนประกันชีวิตสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ และทันต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ 3. ด้านการพัฒนา คือ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา 4 การนำหลักภาวนา 4 มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มีดังต่อไปนี้ 1. ด้านกายภาวนา คือ การทำงานด้วยการยึดหลักความถูกต้องและมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีพฤติกรรมที่มีความสำรวมระวังทางกาย วาจา ใจ เพื่อไม่ให้เกิดความเดือดร้อนต่อตนเองและผู้อื่น และมีการออกกำลังกายเป็นประจำทุกวัน เพื่อให้ร่างกายแข็งแรงพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน 2. ด้านศีลภาวนา คือ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์และทำงานอย่างเต็มอยู่ในระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ยึดมั่น ในศีลธรรมจรรยาบรรณของอาชีพ 3. ด้านจิตภาวนา คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเอาใจใส่ตรวจสอบผลงานอยู่เสมอ และให้มีความอดทนต่อแรงกดดันและรู้จักบริหารความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 4. ด้านปัญญาภาวนา คือ การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ รู้จักใช้หลักเหตุผลในการคิดพิจารณาและวินิจฉัยอย่างถี่ถ้วน ให้มีการให้อภัยกับผู้ที่ทำผิดพลาดและยกย่องสรรเสริญผู้ที่ทำความดี และมีการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการสนับสนุนให้บุคลากรเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับประกันชีวิต

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก และ 3) รูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

1. จากผลการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ 1. ด้านการฝึกอบรม 2. ด้านการศึกษา 3. ด้านการพัฒนา ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนา แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเพื่อให้ตัวแทนเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนະຍຸທ ເຕຊຸ່ຍ (2562) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของพระสังฆพัฒนา ในจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การพัฒนา ได้แก่ การนำบุคคลนั้นมาเป็นตัวอย่างในการพัฒนาบุคคลอื่น การให้รางวัล เกิดจากผลของศึกษาและฝึกอบรม ทำให้เกิดความสงบเรียบร้อยในชุมชน เกิดความไม่ประมาทในกิจวัตรประจำวันความขัดแย้งลดลง และเกิดความรักความสามัคคีมากยิ่งขึ้น

2. จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มี 2 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ได้ร้อยละ 78.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนา และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ 2. หลักภavana 4 ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มี 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ด้านปัญญาภavanaและด้านกายภavana และ .05 ได้แก่ด้านจิตภavana แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ได้ร้อยละ 84.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1. ด้านปัญญาภavana ปัญญาที่พัฒนา 2. ด้านกายภavana กายที่พัฒนาแล้ว 3. ด้านจิตภavana จิตที่พัฒนาแล้ว ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา (2562) เรื่อง รูปแบบการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร

3. จากผลการศึกษารูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เกิดจากปัจจัยพื้นฐาน คือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ส่วนหลักพุทธธรรม คือหลักภavana พบว่าทำให้เกิดพลังใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกตามแนวหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรธุรกิจ ทำให้เกิดการส่งเสริมประสิทธิผล และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก โดยข้อค้นพบที่สำคัญคือ

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เกิดจากปัญญาวานา ปัญญาที่พัฒนาแล้ว มาเป็นอันดับ 1 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาและการเรียนรู้ในประกันชีวิต มีความรู้ความเข้าใจของตัวแทนประกันชีวิต การตั้งใจในการทำงาน การรู้จักติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและเข้าใจ และสามารถนำความรู้ความสามารถนั้นมาดำเนินงานให้สำเร็จผลตามที่ต้องการและตั้งใจไว้ รวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ รู้จักใช้หลักเหตุผลในการคิดพิจารณา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูใบฎีกาอภิชาติ ธรรมสุโท (2562) เรื่อง กระบวนการพัฒนาพลพลังของผู้สูงอายุด้วยการใช้ชุดกิจกรรมภavana พบว่า ปัญญาวานา คือ การพัฒนาทางด้านปัญญา หรือการฝึกอบรมปัญญาให้รู้และเข้าใจในสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้เท่าทันโลกตามหลักไตรลักษณ์ เข้าใจชีวิต และพัฒนาเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหลักไตรสิกขา ย่อมนำพาให้ชีวิตพ้นจากความทุกข์ ประสบความสุขที่เกิดจากปัญญาหยั่งรู้ตามความเป็นจริง

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เกิดจากกายาวานา กายที่พัฒนาแล้ว มาเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมการออกกำลังกาย การมีสุขภาพกายที่แข็งแรง การทานอาหารที่ดี และมีประโยชน์ต่อสุขภาพ การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีพฤติกรรมที่มีความสำรวมระวังทางกาย วาจา ใจ เพื่อไม่ให้เกิดความเดือดร้อนต่อตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ร่างกายแข็งแรงพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทศมาวดี ฉากภาพ (2564) เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสุขภาวะผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า หลักภavana 4 ด้านกาย

ภาวนา อยู่ในระดับมาก การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทาน ด้านกายภาวนา ประกอบด้วย จัดตั้งศูนย์ฟื้นฟู เพิ่มพูนองค์ความรู้ มุ่งสู่กิจกรรม นำมาปฏิบัติ

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เกิดจากจิตภาวนา จิตที่พัฒนาแล้ว แสดงให้เห็นว่า การมีสุขภาพจิตที่ดีเข้มแข็ง เป็นคนคิดดี คิดบวก มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ปราศจากทิฐิจากตัวเองไปสู่มนุษย์คนอื่น มีความรัก สามัคคี เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่กัน และให้ปฏิบัติยึดมั่นในจรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด และจริงใจลูกค้า และการเป็นกัลยาณมิตรในการทำงาน เพื่อให้มีจิตใจที่นิ่งและสงบ คิดงานและมีพลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพระณธีรวิชญ์ วรโกสินธนะโชค) คมภีรปัญญา (2560) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า ด้านบริการเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรม เน้นส่งเสริมพัฒนาด้านจิตตภาวนา ปลุกฝังให้มีจิตวิญญาณพระโพธิสัตว์ มีจิตสาธารณะ มีอุดมคติ มีปรัชญาในการทำงาน ให้บริการเสมอภาคเท่าเทียมกัน ปราศจากอคติลำเอียง ส่งเสริมให้แรงจูงใจ ส่งเสริมให้ประพฤติปฏิบัติธรรม และความอดทน ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ เป็นการส่งเสริมให้มีจิตสาธารณะเพิ่มมากยิ่งขึ้น

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เกิดจากศีลภาวนา ศีลที่พัฒนาแล้ว มาเป็นอันดับ 4 แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติตนให้มีศีลธรรมในศีล การยอมรับในกฎระเบียบ กติกาของหน่วยงาน มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณประกันชีวิต กฎหมายลงโทษตัวแทนประกันชีวิตที่กระทำความผิด การจัดอบรมให้ตัวแทนพัฒนาความประพฤติและจิตใจ มีความรับผิดชอบหน้าที่ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์และทำงานอย่างเต็ม สอดคล้องกับงานวิจัยของพนอมขวัญ อยู่สุข (2564) เรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทาน พบว่า หลักภาวนา 4 ด้านศีลภาวนา อยู่ในระดับมาก การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงานจากกรมชลประทานมีวิจารณ์ญาณวิเคราะห์ แยกแยะถูกผิด สรุปได้ว่า การนำหลักภาวนา 4 มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะส่งผลให้ตัวแทนประกันชีวิตเกิดพลังใจ มีความพร้อมและสามารถบริหารจัดการตนเองในการประกอบอาชีพของตัวแทนประกันชีวิต และจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก” สามารถสังเคราะห์ได้เป็นองค์ความรู้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก” สามารถอธิบายได้ว่าการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์+หลักภาวนา 4) เท่ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา สามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกได้

2. หลักภาวนา 4 กล่าวคือ หลักภาวนา 4 ประกอบด้วย ด้านกายภาวนา กายที่พัฒนาแล้ว ด้านศีลภาวนา ศีลที่พัฒนาแล้ว ด้านจิตภาวนา จิตที่พัฒนาแล้ว และด้านปัญญาภาวนา ปัญญาที่พัฒนาแล้ว สามารถส่งผลให้เกิดการประยุกต์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกได้ นำไปสู่การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก เป็นการปฏิบัติตามแนวทางข้างต้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับองค์ประกอบของหลักภาวนา 4 และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลก 3 ด้าน โดย พัฒนาด้านปัจเจกบุคคลหรือเรื่องส่วนตัว พัฒนาด้านอาชีพ และพัฒนาด้านองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานประกันชีวิตควรมีนโยบายในการจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้เพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดพิษณุโลกได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม
2. หน่วยงานประกันชีวิตควรกำหนดนโยบายการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการควบคุมมาตรฐานการประกันชีวิต เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ตระหนักในเรื่องของคุณภาพการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันชีวิตให้มีเสถียรภาพ
3. หน่วยงานประกันชีวิตควรมีนโยบายส่งเสริมเรื่องการฝึกปฏิบัติธรรม เพื่อนำมาพัฒนาตนและส่งเสริมให้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. หน่วยงานประกันชีวิตควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
2. หน่วยงานประกันชีวิตควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรเกิดความเสถียรภาพ
3. หน่วยงานประกันชีวิตควรมีรูปแบบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันทำเพื่อความเท่าเทียมกันของพนักงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นสามารถเข้าไปแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจประกันชีวิต โดยใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาจัดการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน
2. ควรศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไปพร้อม ๆ กัน ทั้งผู้บริหารและตัวแทน
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยนี้ โดยเปลี่ยนพื้นที่การศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์เปรียบเทียบพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ชนะยุทธ เกตุอยู่. (2562). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของ พระสังฆพัฒนาในจังหวัดเพชรบูรณ์ (ดุชนินพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- ฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา. (2562). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย (ดุชนิพนธ์ปริญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ถนอมขวัญ อยู่สุข. (2564). การพัฒนาคุณภาพชีวิตเชิงพุทธของผู้เกษียณอายุการปฏิบัติงาน จากกรมชลประทาน (หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ทัตมาวดี ฉากภาพ. (2564). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสุขภาวะผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระณธีรวิชัย วรโกคินธนะโชค (คมกัธิ์ปญโญ). (2560). การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูใบฎีกาอภิชาติ ธมมสุโข. (2562). กระบวนการพัฒนาพลพลังของผู้สูงอายุด้วยการใช้ชุดกิจกรรมภาวนา 4. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6(10), 5612-5625.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2565). หลักจรรยาบรรณและศีลธรรม. สืบค้น 2 มกราคม 2565, จาก <https://www.oic.or.th/th/industry/intermediaries/agent/moral>
- สุนิดา พริบไหว และเจษฎา สุนันท์ชัย. (2551). คู่มือปฏิบัติงานสำหรับนายหน้าประกันชีวิต. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย.
- อภิรักษ์ ไทพัฒนกุล และคณะ. (2559). คู่มือปฏิบัติงานสำหรับนายหน้าประกันชีวิต. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. New York: Wiley.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.