

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างควมสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้แบ่งประเด็นในการศึกษาเป็นหัวข้อรวม ๕ ประเด็น คือ ๑) แนวคิดการสร้างควมสามัคคีตามหลักพุทธศาสนา (ตามหลักสาราณียธรรม และ หลักอปริหานิยธรรม) ๒) แนวคิดการสร้างควมสามัคคีตามหลักบริหารบุคคล Theory Z ของ William Ouchi ๓) แนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาการสร้างแรงจูงใจของ McClelland และ ๔) กรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดการสร้างควมสามัคคีตามหลักพุทธศาสนา

ควมสามัคคีเป็นเรื่องสำคัญของหมู่คณะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุที่ว่าการทำงานต้องอาศัยคนหลายคน หรือกลุ่มคนทำงานร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงมิได้ทีอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป จนเป็นสาเหตุของความไม่ราบรื่นในการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร จนเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งขยายวงกว้างออกไปได้ ทุกองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการสร้างควมสามัคคีในหมู่คณะเพื่อหวังผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้โดยไม่มีอุปสรรค จากพุทธภาษิตที่ว่า “สุขา สงฆสสุ สามัคคี ความพร้อมเพรียง ความสามัคคีแห่งหมู่เป็นสุข” ความพร้อมเพรียงช่วยกันทำงาน และไม่มีควมบาดหมาง กลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เรียกว่า สามัคคี เมื่อกล่าวโดยประเภแบ่งเป็น ๒ ประเภทคือ กายสามัคคี ความพร้อมเพรียงกันด้วยกำลังกาย ๑ และจิตสามัคคี ความพร้อมเพรียงกันด้วยน้ำใจ ๑ สามัคคีทั้งสองประเภนี้ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน แต่กายสามัคคี ถ้าเป็นแต่เพียงกำลังกาย น้ำใจไม่สามัคคีด้วย เช่น คนที่อยู่ใอำนาจของนาย เมื่อนายบังคับก็ช่วยกันยกและลากของอันหนักให้ถึงที่ต้องการได้ เป็นแต่สามัคคีต่ำๆ เพราะช่วยกันทำชั่วคราวที่เขาบังคับเท่านั้น ส่วนจิตสามัคคี เป็นคุณธรรมลึกซึ้งอาจให้ผลแรงกว่าควมพร้อมเพรียงกันแต่เพียงกำลังกาย เพราะผู้ที่มิ้น้ำใจประกอบด้วยไมตรีอารีแก่กันเอง จะมีผู้บังคับก็ตาม ไม่มีผู้บังคับก็ตาม ย่อมสามัคคีพร้อมใจ ช่วยกันทำ ช่วยกันคิด ให้ประโยชน์กิจสำเร็จ

โดยชื่นตาชื่นใจ สามัคคีมีนัยพรรณนามานี้มีอยู่ในหมู่ใด หมู่ไหนสมาคมไหน พึงหวังแต่ความเจริญส่วนเดียว ไม่มีความเสื่อมทรมาน^๑ พระราชสุทธินามมงคล^๒ เขียนในบทความว่า ความสามัคคีเป็นคุณธรรม ทำให้เจริญเป็นสุขสำราญดังนี้ ผู้ที่หวังผลคือความสุข ควรจะบำรุงสามัคคีธรรมให้เกิดให้เป็นขึ้น ธรรมซึ่งเป็นทางให้เกิดสามัคคีนั้น มีมากมายหลายประเภท แต่จะรวบรวมยกขึ้นพรรณนาเพียง ๔ ข้อ ประกอบด้วย ๑) ทาน ความเป็นผู้มีอภัยภัย อารี อารอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กัน ตามกำลังของตน อันนี้เป็นทางให้เกิดความสามัคคีประการหนึ่ง ความเป็นคนใจจิตเหนียวแน่น เห็นแต่ประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว เป็นเหตุทำลายความสามัคคี ๒) เปยยวัชชี ความเป็นผู้มีวาจาอ่อนหวาน นุ่มนวลชวนดื่มไว้ในใจ ถึงแม้ว่าวาจาจะหยาบคาย แต่เป็นเครื่องเตือนใจให้ประพฤติดี วาจาเช่นนี้ ก็ควรดื่มไว้ในใจ อันนี้เป็นทางให้เกิดความสามัคคีประการหนึ่ง การพูดเสียดสี กระทบกระถัง บริภาษให้บาดใจ เป็นเหตุทำลายความสามัคคี ๓) อตถจริยา ความประพฤติกิจที่เป็นประโยชน์ต่อกัน คือความเป็นผู้โอบอ้อม เห็นเขาได้ทุกข์ยากก็เอาใจช่วยและคอยถามข่าวคราวทุกข์สุขแห่งกันและกัน สิ่งใดที่ควรแก้กำลังก็ช่วยเหลือไม่ดูตาย เห็นสิ่งใดผิดก็ช่วยดักเตือน ถ้าความเสื่อมเสียจะมีมาถึงก็ช่วยแก้ไขป้องกัน โดยเต็มกำลัง อันนี้เป็นทางให้เกิดความสามัคคีประการหนึ่ง ความดูตายเพิกเฉย ต่อผู้ตกอับหรือกลับซ้ำเติมส่งเสริมโทษภัย เป็นเหตุทำลายความสามัคคี และ ๔) สมานตตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ คือเป็นคนมีมารยาทเรียบร้อยไม่หยาบคาย แม้จะมีโภคสมบัติ และอำนาจคุณวุฒิ วิทยาความรู้อย่างหนึ่งอย่างใดก็ดี ก็ไม่ดูหมิ่นผู้อื่นว่าเลวทรามกว่าตนเกินไป ประพฤติพอเหมาะแก่คุณสมบัติแห่งตน เป็นผู้คนที่ไม่เอียงเพราะอคติ ผู้ใดประพฤติดีก็ชมตามความดี ผู้ใดประพฤติทุจริตผิดจากครองธรรมก็ว่ากล่าวสั่งสอนตามความผิดของผู้นั้น อันนี้เป็นทางให้เกิดความสามัคคี

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^๓ กล่าวไว้ในหนังสือ “พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ” สรุปได้ว่าคฤหัสถ์กราบไหว้แสดงความเคารพแก่พระภิกษุ ส่วนในหมู่คณะสงฆ์ต้องมีความสามัคคีกัน เพื่อแสดงถึงความพร้อมเพรียงและเคารพกันตามลำดับความแก่อ่อนตามพรรษาของคณะสงฆ์ เช่น ตามลำดับอายุสมาชิกในหมู่สงฆ์ พระภิกษุผู้ที่พรรษาอ่อนกว่าจึงไหว้พระภิกษุที่แก่พรรษากว่า การแสดงความเคารพกันตามความหมายของพระพุทธศาสนาอย่างนี้ มิใช่เป็นเรื่องแสดง

^๑ พระเทพสิงห์บุรจารย์ (จรัญ ฐิตธมโม), **รวมธรรมบรรยายจากหลวงพ่อ**, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

^๒ พระราชสุทธินามมงคล. สุขา สงฆสส สามัคคี ความพร้อมเพรียง ความสามัคคีแห่งหมู่ เป็นสุข. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.palipage.com/watam/piyapan4/K00080.htm> [๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐].

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๔๓๗.

ความสูงต่ำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเกียรติยศ อำนาจภายนอกหรือคุณธรรมภายในก็ตาม ด้านภายนอกมองเห็นง่ายอยู่แล้วว่าเฉพาะคุณธรรมภายในคฤหัสถ์ แม้เป็นพระอริยบุคคลชั้นสูงเพียงใดก็กราบไหว้ พระภิกษุที่ยังเป็นปุถุชน ส่วนในหมู่สงฆ์ พระภิกษุผู้เป็นอริยบุคคลสูงสุดคือ เป็นพระอรหันต์ แต่อ่อนพระรชาก็แสดงความเคารพแก่ภิกษุปุถุชนผู้แก่พรรษากว่า ที่เป็นเช่นนั้น เพราะระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการแสดงความเคารพหรือกราบไหว้กันอย่างนี้มีไว้ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อความดีงามและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของสงฆ์หรือสังคม ความเรียบร้อยดีงามของสงฆ์หรือการอยู่ร่วมกันอย่างผาสุกของสังคมนั้น รวมอยู่ในคำว่าธรรมเป็นธรรมอย่างหนึ่ง ผู้ที่ปฏิบัติตามระเบียบหรือธรรมเนียมการแสดงความเคารพเช่นนั้น ย่อมชื่อว่าเป็นการปฏิบัติเพื่อความเรียบร้อยดีงามของสงฆ์หรือพุทธอย่างสิ้นๆ ว่าปฏิบัติเพื่อเชิดชูธรรม ซึ่งเท่ากับว่าปฏิบัติด้วยความเคารพธรรมนั่นเอง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)^๔ ท่านยังได้กล่าวถึง ความสามัคคีของมนุษย์ว่าสามารถปฏิบัติได้เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม เพื่อความสงบสุข ความเจริญของโลก มนุษย์ทุกคนสามารถร่วมมือกันมีความสมัคสมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการสร้างสรรค์โลกได้ด้วย การปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประการแก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพราะหลักธรรมดังกล่าวนี้ พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้เพื่อให้มนุษย์ทุกคนเป็นพรหม คือเป็นผู้สร้างสรรค์อภิลोक ช่วยกันบำรุงรักษาโลกนี้ให้มีสันติสุข ด้วยเรี่ยวแรงความพากเพียรของมนุษย์เอง โดยไม่ต้องรออำนาจของเทพเจ้าหรืออำนาจวิเศษใดๆ มาบันดาลให้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^๕ กล่าวถึง หลักสาราณียธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคี หลักการอยู่ร่วมกัน ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึงกัน ประกอบด้วย ๑) เมตตากายกรรม (ความมีเมตตา) คือ มีปรารถนาให้เพื่อนร่วมงานเป็นสุข หวังดีและจริงใจต่อกันเสมอ รู้จักถนอมน้ำใจกัน ๒) เมตตาวจีกรรม (มีวาจาไพเราะ) คือ ติดต่อสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ มีสัมมาคารวะตามวิยวุฒิ คุณวุฒิ ช่วยแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความหวังดีจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง (เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามัคคีในการทำงาน จึงเน้นเมตตาวจีกรรม ที่การพูดจาด้วยวาจาไพเราะ เพราะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะไม่มีคำตอบของผู้เชี่ยวชาญพูดถึง เรื่องการกล่าวคำเพื่อเจ้า หลอกลวง พูดปดเป็นประเด็นในการทำงานร่วมกัน แต่กลับเน้นการพูดจาไพเราะเป็นส่วนมาก) ๓) เมตตามโนกรรม (มองกันในแง่ดี) คือ ไม่เพ่งโทษ ไม่ตำหนิหรือว่าร้ายกันทั้งต่อหน้าและ

^๔ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **กรณีธรรมกาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อ่ำไฟ, ๒๕๔๒), หน้า ๓๒๖.

^๕ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (นนทบุรี : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด), หน้า ๒๐๑.

ลัทธิหลัง ๔) สาธารณโภคิตา (มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่) คือ มีใจกว้างรู้จักการแบ่งปันทั้งสิ่งของ ที่หาได้ด้วยความสุจริต และความรู้ที่ตนเองมี เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่กัน ๕) สีสสามัญญตา (ประพฤติตนดีงาม) คือ เป็นผู้มั่งคั่ง ๕ เป็นที่ตั้งในการดำเนินชีวิต ถึงแม้ศีลอาจไม่สมบูรณ์ในอัตราเต็ม ๑๐๐ แต่ก็ไม่อยู่ในลักษณะที่กระทำความผิด หรือทำความเดือดร้อนต่อตนเองและผู้อื่น มีความประพฤติสุจริตดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่เห็นแก่ตัวไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ ของหมู่คณะ ๖) ทิฏฐิสามัญญตา (มีความคิดเห็นตรงกัน) คือ มีความประพฤติสุจริตดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่เห็นแก่ตัว ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ ของหมู่คณะ

เมื่อมีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ย่อมก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน คนที่มีความสุขในการทำงาน คือคนที่มีคุณค่าในตนเอง ในทางตรงข้าม ผู้ที่มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าในตนเองต่ำ ชอบเปรียบเทียบว่าตนเองด้อยกว่าผู้อื่น มักจะเป็นคนที่ไม่มีความสุข จะเห็นว่าความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความไว้วางใจ ความมีน้ำใจอันดี มีความสัมพันธ์ที่ดี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสามัคคีการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น จึงจำเป็นที่จะต้องรู้สึกดีกับเพื่อนร่วมงาน อันเป็นจุดสำคัญของการสร้างมิตรภาพอันดี และก่อให้เกิดความสุขใจในการทำงานร่วมกันเป็นผลตามมา บัณฑิตจะพยายามไม่เพ่งโทษใคร ไม่คอยจับผิดใคร ตรงกันข้าม บัณฑิตจะคอยเพ่งโทษตนเอง จับผิดผู้อื่นอยู่เป็นนิจเหมือนถอนวัชพืชออกจากใจ การจะจับดี หรือจับผิดต้องทำให้เป็น ต้องมีโยนิโสมนสิการ^๖

พระมหากษัตริยา กิตติโสภโณ,ดร.^๗ กล่าวถึงการสร้างความปรองดองว่า ต้องรู้จักจับแง่มุมคิดให้เป็นและนำมาสอนตนได้ หลักธรรมในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ๖ หลัก ของการปรองดองสมานฉันท์ เพื่อการบริหารหมู่คณะให้ถึงความเจริญ มีสันติสุขสอดคล้องสนับสนุนกับหลักสาราณียธรรม ๖ ซึ่ง ขยายให้เข้าใจในเรื่องการทำงาน อันประกอบด้วย ๑) หลักความถูกต้อง กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง /ผู้บริหารทุกระดับพึงปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลัก “ธรรม” และเว้นขาดจากการปฏิบัติ “อธรรม” ๒) หลักความเหมาะสม รู้จักยืดหยุ่น ผ่อนหนัก ผ่อนเบา โดยไม่เสียหลักการ อาศัยหลัก สัปบุริสธรรม ๗ คือ ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุ สังเกตผล ความเป็นผู้รู้จักบุคคล รู้จักฐานะของตน รู้จักประชุมชน รู้จักกาลเวลาที่เหมาะสม และรู้จักประมาณในการบริโภค ใช้สอยทรัพย์ ให้คุ้มค่าไม่สูญเปล่า เป็นต้น ๓) หลักความบริสุทธิ์ กาย วาจา ใจด้วยธรรมปฏิบัติ ดังกล่าว

^๖ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พลีพิมพ์, ๒๕๕๖), หน้า ๓๓๖.

^๗ พระราชญาณวิบูลย์, ๒๕๕๘, อ้างถึงใน พระมหากษัตริยา กิตติโสภโณ (แช่หลี่) ดร., “การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ด้วยการขับเคลื่อน โครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, **รายงานวิจัย**, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๒-๑๓.

ด้วยการปฏิบัติงาน ด้วยใจซื่อ มือสะอาด โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๔) หลักความยุติธรรม กล่าวคือ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเที่ยงธรรม ตามหลักนิติรัฐ นิติธรรม ชื่อว่า “ยุติธรรม” ให้เสมอหน้ากัน ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความลำเอียง หรืออคติ ๕) หลักพรหมวิหารธรรม (คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่) คือปฏิบัติต่อกันด้วยเมตตาพรหมวิหาร ประารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข กรุณาพรหมวิหาร ประารถนาที่จะให้ผู้มีทุกข์พ้นทุกข์ มุทิตาพรหมวิหาร พลอยยินดีที่ผู้อื่นได้ดีมีสุข ไม่อิจฉาริษยา กัน และอุเบกขาพรหมวิหาร มีใจมีธรรมาภิบาลเป็นกลาง วางเฉย เมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความทุกข์หรือความวิบัติ อันช่วยอะไรมิได้ และไม่ถูกเหยียดหยาม ขำแค้น และ ๖) หลักความเสียสละ ผู้นำคน หรือนักปกครอง/ นักบริหาร เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พึงลดมานะ ละทิฐิ ด้วยความเสียสละความสุขส่วนตน และสละความเห็นแก่ตัว เพื่อประโยชน์สุขของหมู่คณะ และ/หรือ เพื่อประเทศชาติและประชาชนโดยรวม

พระมหาเถรญาณ โธมสาโร^๙ เขียนในบทความว่า การอยู่ร่วมกันของคนหมู่มาก ที่มีพื้นฐานสภาพแวดล้อมทางสังคมต่างกัน ชนชั้นวรรณะและ การศึกษา เมื่อมาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารที่เป็นตัวประสานทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำรงอยู่ร่วมกันเป็นไปได้ด้วยดี มีความสามัคคีกลมเกลียวสมานฉันท์ หากเป็นตรงกันข้ามย่อมทำให้เกิดความแตกแยกเป็นกลุ่มเล็กบ้างใหญ่บ้างจนกระทั่งกลายเป็นปฏิปักษ์ต่อกันไปในที่สุด

ท่านพุทธทาส อินทปัญโญ^๙ ดังคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ ที่ว่า “เรามีส่วนเลวบ้าง ช่างหัวเขา จงเลือกเอาส่วนดีเรามีอยู่ เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย จะหาคนมีดีโดยส่วนเดียว อย่างัวเหียวคันหนาสหายเอ๋ย เหมือนเหี่ยวหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย ผิดให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง”

ชัยวัฒน์ อัดพัฒน และวิธาน สุชีวงศ์^{๑๐} ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “หลักการดำรงชีวิตในสังคม” สรุปได้ว่าความสามัคคี หมายถึง ความพร้อมเพรียงกัน คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความคิดเห็นร่วมกัน และมีความรักใคร่ต่อกันนับถือกันปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน จนทำหน้าที่ได้สำเร็จเรียกว่ามีความสามัคคี ความสามัคคีมีประเด็นที่ต้องพิจารณาอยู่ ๒ ประเด็นคือ การแสดงออกทางการทำงาน

^๙ พระมหาเถรญาณ โธมสาโร (แช่ลี), “พุทธวิธีการบริหารคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนาเถรวาท: ศึกษาเฉพาะกรณีการใช้หลักอุเบกขา”, ใน **รวมบทความวิทยานิพนธ์หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต และพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, หน้า ๙๐. รวบรวมและจัดพิมพ์โดยพระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร และ อภิชาติ พรสี, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๙ คำสอนท่านพุทธทาส อินทปัญโญ, คำคม ๑๐๘, “มองแต่แง่ดี”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.คำคม ๑๐๘.com. [๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๙].

^{๑๐} ชัยวัฒน์ อัดพัฒน และวิธาน สุชีวงศ์, **หลักการดำรงชีวิตในสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘), หน้า ๑๔๙.

และความนึกคิดทางจิตใจ เพื่อความสะดวกในการศึกษาก็จะขอแบ่งความสามัคคีออกเป็น ๒ อย่าง ได้แก่ ความสามัคคีทางกาย กับทางใจ

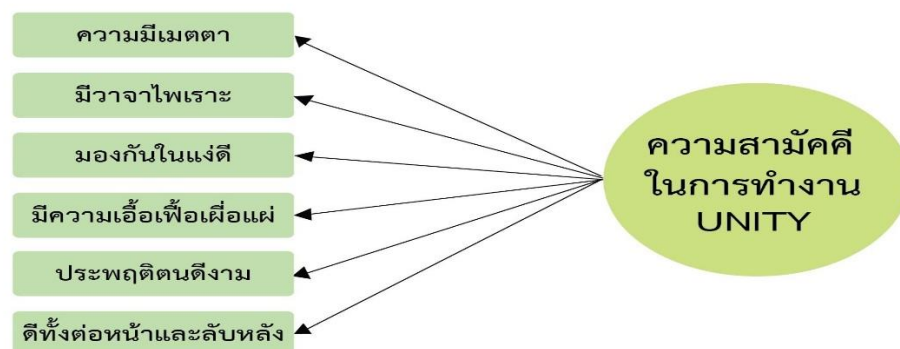
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)^{๑๑} กล่าวถึง หลักอปริหานิยธรรม ๗ คือ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ประกอบด้วย ๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามหลักวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม ๔) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง ๕) บรรดากุลสตรี กุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือถูกคร่ำครวญใจ ๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลี ที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป ๗) จัดให้ความอารักขา คุ้มครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แว่นแคว้นโดยผาสุก อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลาย ผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม (Republic) ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะให้การเกลี้ยกล่อมหรือแยกแแตกสามัคคี

เสนอ อิศว์มันตา^{๑๒} ได้สรุปในงานวิจัยว่า การนำหลักอปริหานิยธรรมไปเป็นแนวทางในการบริหารการจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่าเป็นแนวทางบริหารเพื่อให้งานเป็นระบบ ระเบียบ/คำสั่งสามารถนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยยึดหลักคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและส่งเสริมระบบคุณธรรมให้การทำงานเป็นทีม ความสามัคคี เคารพผู้ใหญ่ ไม่รู้ทั้งระเบียบกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องชอบธรรม รักษาประเพณีวัฒนธรรม จริยธรรมอันดีงามขององค์กร และร่วมรับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทางปฏิบัติการต่อไปอย่างยั่งยืน

^{๑๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผลิธิมม์, ๒๕๕๖), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

^{๑๒} เสนอ อิศว์มันตา, “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอปริหานิยธรรม ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี” **ดุษฎีนิพนธ์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

สรุปได้ว่าหลักธรรมอันก่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ คือ หลักสารานิยธรรม จากการศึกษางานเอกสาร สามารถสรุปปัจจัยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของความสามัคคีตามหลักพุทธศาสนา ดังภาพที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๑ แสดงตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างความสามัคคีตามหลักพุทธศาสนา

๒.๒ แนวคิดการสร้างความสามัคคีตามหลักการบริหารจัดการงานบุคคล

การสร้างความสำเร็จของทีมงาน ต้องพิจารณาจากปัจจัยทั้ง ๒ ประการคือ การปฏิบัติการของทีมงาน (Teamwork Performance) และประสิทธิภาพของทีมงาน (Teamwork Effectiveness) ซึ่ง Teamwork Performance สามารถสังเกตได้จาก การดำเนินการของการทำงานให้สำเร็จที่เกิดขึ้นในทีม ในขณะที่ Teamwork Effectiveness หรือประสิทธิผลของทีมงานจะเป็นผลลัพธ์ที่ได้ และทีมงานที่มีประสิทธิผลจะสามารถสร้างงานที่มีผลลัพธ์ที่สำเร็จสูงสุด หรือสูงกว่าระดับมาตรฐานของผลประกอบการที่คาดหวังไว้^{๑๓} Kezsbom et al ได้สรุปถึงปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จของทีมงาน ดังต่อไปนี้ ๑) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ๒) ให้ความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกในทีมงานเป็นเสมือนเจ้าของกิจการมีพันธสัญญาร่วมกัน ความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานร่วมกัน ๓) มีพันธสัญญาที่จะช่วยกันแก้ปัญหา ร่วมกันตัดสินใจ เพื่อผลประโยชน์ของทีมงาน ๔) มีความรับผิดชอบเป็นหน่วยงาน^{๑๔} Covey ได้เขียนเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน เริ่มจาก ความเคารพหรือให้เกียรติซึ่งกันและกัน พัฒนาต่อไปเป็น

^{๑๓} Henderson and Walkinshaw, “Team Effectiveness: A Case Study of a Fast-Growing Private Educational Organization in the UAE”, *Journal of Education and Practice* www.iiste.org (UAE), ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X. Vol.4, No.22, 2013: 141-148.

^{๑๔} Kezsbom et al (1989), referred by Nurhisayah Azmy, “The role of team effectiveness in construction project teams and project performance”, *Doctor of Philosophy, Civil Engineering*, (Lowa Ames, Lowa State University, 2012), pp. 141-148.

ความไว้วางใจ และเกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดความสำเร็จของทีมงาน^{๑๕} ดังภาพต่อไปนี



ภาพที่ ๒.๒ ลำดับขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสู่ความสำเร็จของทีมงาน

ที่มา : ข้อมูลจาก A Simple sequence of events required in achieving teamwork and team synergy discovered by Covey (1989)

Parker ได้เพิ่มเติมบุคลิกภาพ ๑๒ ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้หลายรูปแบบ อาทิเช่น ใช้เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ใช้เพื่อวินิจฉัยจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงาน และในช่วงท้ายของโครงการสามารถวิเคราะห์โครงการและพัฒนาแผนการทำงานในอนาคตเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กรรวม ดังตาราง ที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ บุคลิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแบบของ Parker (2008)

บุคลิก	บรรยายความหมาย
เป้าหมายที่ชัดเจน	วิสัยทัศน์, ภารกิจ, เป้าหมาย หรืองานของทีม ต้องมีการระบุชัดเจนและยอมรับร่วมกันเพื่อใช้เป็นแผนการปฏิบัติงาน
การไม่มีพิธีรีตอง	บรรยากาศไม่เป็นทางการ ให้ความรู้สึกสบาย ผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด หรือสร้างความเบื่อหน่าย
การให้ความร่วมมือ	มีการสนทนากันมากขึ้น และทุกคนถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วม
การฟัง	สมาชิกใช้เทคนิคการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการถาม มีการถอดใจความสำคัญ และสรุปเพื่อสนทนากัน
ความขัดแย้งที่ตรงตาม	เป็นความขัดแย้ง แต่ทีมงานรู้สึกไม่กังวลและไม่มีการแสดงการหลีกเลี่ยง ทุกอย่างราบรื่น และไม่มีข้อขัดแย้ง

^{๑๕} Covey Stephen (1989), referred by David Yukelson. Principles of effective team building interventions in sport, **Sport Journal of Applied Psychology**, Volume 9, 1997 issue 1. A direct services approach at Penn State University: 14 Jan 2008: 73-96.

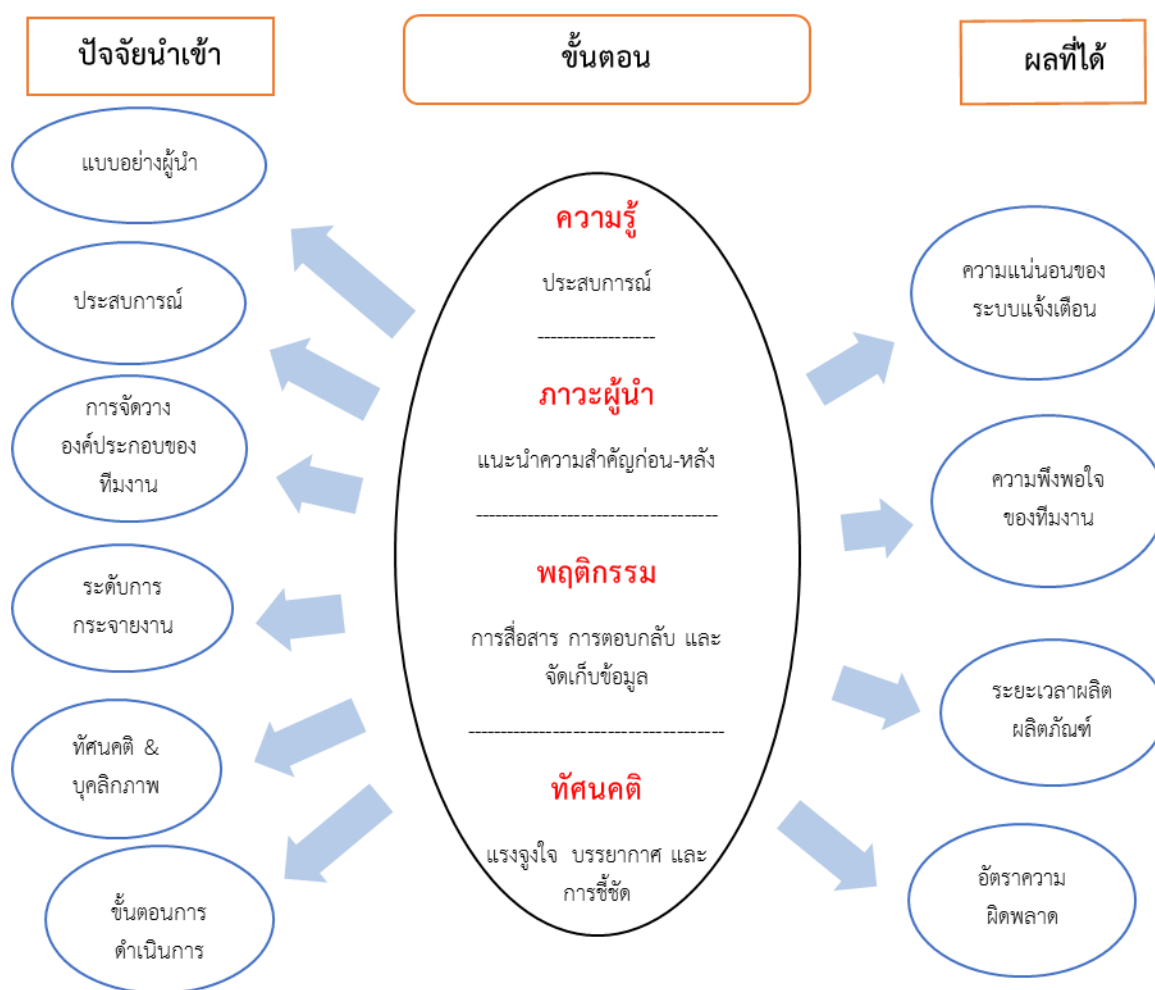
บุคลิก	บรรยายความหมาย
ใช้เสียงข้างมากในการตัดสินใจ	สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ เป้าหมายจัดเป็นสาระสำคัญแต่ไม่จำเป็นต้องเป็นการยอมรับโดยเอกฉันท์ด้วยการสนทนาแบบเปิดเผยเพื่อรับฟังความคิดเห็นของทุกคน และเลี่ยงการลงคะแนนเสียงอย่างเป็นทางการเพื่อง่ายต่อการประนีประนอม
สื่อสารกันโดยเปิดเผยและวางใจกัน	สมาชิกในทีมงานรู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานของทีมงาน มีความเชื่อใจกันมากเป็นสองเท่า, การสื่อสารลักษณะนี้ยังสามารถทำได้ภายนอกการประชุม
มีการมอบหมายงานและเข้าใจบทบาทที่ชัดเจน	มีความชัดเจนของบทบาทของสมาชิกในทีม เมื่อมีการทำงานใดๆจะมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนให้ยอมรับและดำเนินการ งานจะถูกจัดแบ่งออกไปอย่างยุติธรรม
มีการแบ่งปันภาวะผู้นำ	แม้ว่าทีมงานจะมีผู้นำอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ภาวะผู้นำจะสลับเปลี่ยนไปตามโอกาสขึ้นกับภาวะแวดล้อม, ความต้องการของหมู่คณะ และความชำนาญของสมาชิกในทีม รูปแบบผู้นำอย่างเป็นทางการ พฤติกรรมที่เหมาะสม และความช่วยเหลือจะสร้างมาตรฐานทางบวก
ความสัมพันธ์ภายนอก	ทีมงานใช้เวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์หลักภายนอก ระดมกำลังของทรัพยากร และสร้างความน่าเชื่อถือกับผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในส่วนอื่นๆ ขององค์กร
รูปแบบที่หลากหลาย	ทีมงานจะมีขอบเขตของชนิดของผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงสมาชิกในทีมที่เน้นในเรื่องของความใส่ใจในงาน การตั้งเป้าหมาย เน้นที่ขั้นตอนและคำถามเกี่ยวกับทีมงานว่าจะทำงานอย่างไร
การประเมินค่าตนเอง	มีการวัดผลว่าการทำงานเป็นอย่างไรเป็นระยะๆ และมีอะไรที่มารบกวนประสิทธิภาพของงานบ้าง

ที่มา : Parker's Characteristics of and effective team (2008) อ้างใน Nurhidayah Azmy ^{๑๖}

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมักจะดำเนินตามหลักโครงสร้างพื้นฐาน (Input-Process-Output – IPO) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ ปี ๑๙๘๗ โดย Driskell et al. และได้พัฒนาตามระยะเวลา ทีมงานที่มี

^{๑๖} Nurhidayah Azmy, **The role of team effectiveness in construction project and project performance**, (A Thesis of Doctor of Philosophy, Major Civil Engineering Construction Engineering & Management, Iowa State University, 2012), pp. 21-22.

ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ต้องแบ่งปันความเข้าใจกัน มีการกระตุ้นการดำเนินงาน มีการวางแผนเป้าหมายที่เหมาะสม และมีการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาหาความรู้มีการส่งผลกระทบ มีทักษะ และทัศนคติ ของสมาชิกในทีมงาน เช่นเดียวกับมุมมองของผู้นำ ดังแผนภาพ โมเดลทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของ Blendell et al. (2001) ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของงานวิจัยต่างประเทศ ก็อ้างถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ หรือความสำเร็จของงาน ที่คล้ายกันคือ ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี มีประสบการณ์ มีการจัดวางองค์ประกอบหรืองานจัดจายงานที่ดี มีทัศนคติที่ดี มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม เมื่อผ่านกระบวนการที่ประกอบด้วยความรู้ มีผู้นำที่ดี มีพฤติกรรมสื่อสารที่ชัดเจน และมีการสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ที่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้ดี เกิดความพึงพอใจของคนทำงาน ได้รับสินค้าในเวลาที่เหมาะสม มีความแน่นอนในระบบแจ้งเตือน และเกิดความผิดพลาดขึ้นน้อย นั้นย่อมส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ดี



ภาพที่ ๒.๓ โมเดลทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของ Blendell et al. (2001)

ที่มา : Team Effectiveness Model from Blendell et al. (2001) อ้างใน Nurhidayah Azmy.

ในผลการวิจัยของ Inka Isotalo^{๑๗} ยังสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี ที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณสมบัติคือ มีความสามารถในการทำงาน มีความรู้เรื่องเทคโนโลยี เข้าใจความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของทีมงานต่างถิ่น สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน สามารถระบุกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะเอาชนะความท้าทายต่างๆ ในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ต้องมีคุณภาพจิตใจที่มีความเคารพตามลำดับอำนาจโดยธรรมชาติ สามารถสร้างแรงจูงใจ มีความไว้วางใจ สร้างจิตวิญญาณความเป็นทีมงาน ที่จะแบ่งปันความรู้ความสามารถกันได้อย่างเต็มที่ สามารถที่แนะนำคนในทีมแม้ว่าจะมีปัญหาในเรื่องภาษาที่ต้องสื่อสารกัน มีพันธสัญญาที่จะช่วยเหลือกันแม้จะมีอุปสรรคของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถที่จะตรวจสอบการกระทำเกี่ยวกับการกระตุ้นให้เกิดแรงกระตุ้นการผลักดันการส่งถ่ายอำนาจ และให้เกิดการประชุมแบบเผชิญหน้า มีความเข้าใจทักษะการจัดการทีม ทักษะการเจรจาต่อรองในระดับความทะเยอทะยานที่ต่างกันของคนทำงาน มีความสามารถบริหารจัดการระดับความเหมาะสมการบริหารจัดการในทีม

ผู้นำที่ดียังต้องยินดีรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปรับปรุงทีมงานบนพื้นฐานที่เหมาะสม และต้องมีความพร้อมอย่างต่อเนื่องที่จะปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานจากจุดที่ยืน ที่ต้องให้ความสำคัญกับผู้นำทีมเนื่องจาก ผู้นำทีมเป็นคนที่สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในทีมงาน เมื่อมีความไว้วางใจกันในทีมงาน ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจจะเกิดขึ้นจากระดับล่าง (ระดับปฏิบัติการ) ขึ้นมา ทีมงานจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีหากปราศจากความไว้วางใจ ความเชื่อใจกัน ซึ่งความไว้วางใจที่กล่าวมาสามารถแบ่งเป็นหมวดสำคัญ ๓ หมวด หรือเรียกว่า The Three Cs ประกอบด้วย ๑) Trust of Character คือความไว้วางใจในบุคลิก เมื่อมีความไว้วางใจนี้ สมาชิกในทีมจะมั่นใจว่าทุกคนในทีม จะมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นและจะกระทำเช่นที่คนอื่นคาดหวังไว้ มีความใส่ใจในความสนใจของคนอื่น ก่อเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดี ๒) Trust of Communication คือ มิใช่เพียงการสื่อสารระหว่างกันและกัน แต่ยังเป็นความต้องการ การโต้ตอบในทางจิตวิญญาณที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ที่จะเกิดพัฒนาให้เติบโตกันอย่างลึกซึ้ง จนสัมผัสได้ว่าเป็นการสื่อสารกันอย่างซื่อสัตย์จริงใจ และรู้สึกมีอิสระที่จะแก้ไขในสิ่งที่อาจกระทำผิดพลาดออกไป และ ๓) Trust of Capability คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้มาสร้างสรรค์ความแตกต่าง สมาชิกจะสร้างความไว้วางใจ

^{๑๗} Inka Isotalo, "Successful Leadership in Virtual Teams", **Master's Thesis in Management and Organization International Management**, (University of VAASA, 2013), Abstract.

ด้วยทักษะความสามารถที่ก่อเกิดเป็นความรู้ใหม่ เป็นเสมือนนวัตกรรมในทีมที่จะนำไปใช้แข่งขันภายนอกได้^{๑๘} ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าไม่ว่าจะเป็นไปตามหลักหรือทฤษฎีทางตะวันตก หรือตะวันออก ความสำเร็จของทีมงานก็มีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน เช่น การมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจน มีความไว้วางใจเมตตาต่อกันและกัน มีการสื่อสารที่ดีและชัดเจน มีผู้นำที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร และเป็นองค์กรที่ไม่เกิดความขัดแย้ง มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการกระจายงานที่ดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ ก็ไม่แตกต่างจากหลักพุทธศาสนาที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสสอนมานานกว่า ๒,๖๐๐ ปีแล้ว

สืบเนื่องมาจากการศึกษาเรื่องความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของ Abraham Maslow เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of needs) จะเริ่มจากการตอบสนองความต้องการเป็นระดับๆ โดยเริ่มจาก ๑) Physiological need คือ ความต้องการทางกายภาพ เช่น อากาศ น้ำ อาหาร ๒) Safety need ต้องการความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ๓) Belongingness or Love need ต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ๔) Self Esteem ต้องการความเคารพนับถือ เกิดความภูมิใจในตนเอง และ ๕) Self-actualization ความสมบูรณ์ของชีวิต Maslow's Hierarchy of needs ช่วยให้บรรดาผู้จัดการเข้าใจการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน แต่ความเข้าใจเรื่องความต้องการที่จะทำให้พนักงาน หรือลูกจ้างสามารถทำงานเพิ่มให้ได้แรงจูงใจที่สูงขึ้น เพื่อให้ได้ผลผลิตของงานที่สูงขึ้นตามมา Douglas McGregor นักจิตวิทยาสังคมศาสตร์ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎี X และ Y เกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการ (Theory of Management) ซึ่ง Theory X จัดเป็นทฤษฎีที่มองการจัดการแบบยุคเก่า (Traditional view of Management) มองว่าคนเราไม่ชอบทำงาน จำเป็นต้องควบคุมให้ทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ในขณะที่ Theory Y เป็นทฤษฎีที่ปรับความต้องการของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยมองว่า การทำงานก็เหมือนธรรมชาติที่คนเล่นหรือพัก บุคคลสามารถมีเป้าหมายของตนเองและทำงานไปตามเป้าหมายนั้นได้ โดยมีการให้รางวัลเป็นผลลัพธ์เมื่อสามารถทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้ บุคคลจะยอมรับและค้นหาความรับผิดชอบ และสามารถที่จะแก้ปัญหาในขั้นตอนการทำงานได้ และในอนาคตทฤษฎีใหม่ก็จะใช้แต่ด้านที่เป็นศักยภาพความปรารถนาของบุคคล^{๑๙} ต่อมาศาสตราจารย์วิลเลียม โอชิ (William Ouchi) ชาวอเมริกัน เชื้อสายญี่ปุ่นแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (University of California at Los Angeles- UCLA) ได้ศึกษาการ

^{๑๘} Dennis Reina. Michelle Reina, David Hudnut, MIA, “Why trust is critical to team success” Center for Creative Leadership, **Research Report**, pp 6-7.

^{๑๙} M.E. Drushal, “Motivational Components of Theory Z Management: An Integrative Review of Research and Implications for The Church”, [Online], Source http://biblicastudies.org.uk/pdf/ashland_theological_journal/18-2-08/pdf. [25 May, 2017].

บริหารงานของบริษัทอเมริกันทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา และในประเทศญี่ปุ่น เมื่อ ค.ศ. ๑๙๗๓ โดยทุนอุดหนุนของ The National Commission on Productivity ต่อมา ค.ศ. ๑๙๘๑ ได้เขียน “ทฤษฎี Z: ชาวอเมริกันพบความท้าทายของชาวญี่ปุ่นอย่างไร (Theory Z: How American meet the Japanese Challenge) ได้รับการยอมรับในวงการบริหารองค์การ โด่งดังมาก บริษัทต่างๆ และธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกาตื่นตัว หันมาสนใจหาคำตอบ สาเหตุที่ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจสูงที่สุดในโลก จนเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ ทฤษฎี Z เน้นความร่วมมือในการทำงานของคน และเน้นหลักของมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ถ้าเขามีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงาน จนเป็นที่กล่าวขวัญกันมากในสหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันตกอื่นๆ ลักษณะสำคัญของทฤษฎี Z Ouchi ไม่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจแบบญี่ปุ่นจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทอเมริกัน เพียงแต่เขานำเทคนิคการทำงานแบบญี่ปุ่นมาปรับใช้กับองค์กรของอเมริกัน เขานำเรื่องคนทำงานต้องการมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ที่เขาทำงานอยู่ พวกเขาต้องการการสนับสนุนที่ดีจากองค์กร ต้องการสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เสมือนเป็นครอบครัว มีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญของการทำงาน วินัย การสั่งงาน มีจิตที่มีความรับผิดชอบ และสำนึกของการใช้ความสามารถ เพื่อให้พวกเขาได้รับความไว้วางใจ ว่าสิ่งเหล่านี้คือคุณสมบัติของคนที่ดี^{๒๐} คือ

การบริหารงานตามทฤษฎี Z ให้ความสำคัญกับคนงานในองค์การทุกคน ตระหนักในชีวิตของคน เน้นมนุษยสัมพันธ์ คนงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือกับองค์การ ถ้าคนเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงาน เขาจะให้ความร่วมมือกับหัวหน้างาน ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มผลผลิตให้องค์การ เกิดการยอมรับนับถืออีกด้วย Ouchi ได้ศึกษาคุณลักษณะสำคัญขององค์การที่บริหารงานแบบ ทฤษฎี Z มีดังนี้ ๑) ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility) ๒) เน้นการจ้างระยะยาว (Lifetime employment) ๓) ไม่เน้นความสามารถเฉพาะด้าน (Non-specialized career paths) ๔) มีการตัดสินใจร่วมกัน (Consensual decision making) ๕) ระบบการคุมไม่มีรูปแบบ (Implicit control mechanism) ๖) ดูแลเอาใจใส่คนงานทุกด้าน (Holistic concern) และ ๗) ประเมินผลงานและเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) ทฤษฎี Z เป็นการผสมผสานกันระหว่างการสั่งงานลงล่าง (Top down) กับแบบลูกน้องเสนอขึ้น (Bottom Up) ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกันมากขึ้น

^{๒๐} Massie, Joseph L, and John Douglas, **Managing: A Contemporary Introduction**, (Englewood Cliffs: Simon & Schuster Company, 1992), p.48.

ตารางที่ ๒.๒ ตารางเปรียบเทียบการบริหารงาน แบบอเมริกัน แบบญี่ปุ่น และแบบ Theory Z ^{๒๑}

ประเด็น	แบบอเมริกัน	แบบญี่ปุ่น	แบบ Theory Z
การสิ้นสุดการจ้างงาน	เป็นการจ้างงานช่วงสั้น เน้นการปลดพนักงาน	จ้างงานยาวนาน ไม่มี การปลด	จ้างงานนาน
อัตราการพิจารณาเลื่อนขั้น	ทำกันบ่อย	ช้า และค่อยเป็นค่อย ไป	ช้า และค่อยเป็นค่อย ไป
จำนวนของความพิเศษ หรือเฉพาะเจาะจง	พิจารณาพนักงานที่มี ความสามารถเฉพาะ ด้านนั้น	พิจารณาพนักงานที่ ต้องมีความสามารถใน การพัฒนาทุกด้านใน องค์กร	ให้พนักงานเรียนรู้ทุก มุมมองจากองค์กร
การตัดสินใจ	ตัดสินใจส่วนบุคคล	ตัดสินใจร่วมกัน ต้อง ให้ทีมร่วมพิจารณา	ตัดสินใจร่วมกัน เน้นที่ คุณภาพเป็นหลัก
ความรับผิดชอบ	เน้นตัวบุคคล รับผิดชอบ	ร่วมรับผิดชอบเป็นทีม	เน้นตัวบุคคลรับผิดชอบ
ความเกี่ยวข้องกับพนักงาน	เน้นที่เนื้องานเท่านั้น	เน้นไปถึงชีวิต พนักงานทั้งชีวิต	เน้นที่ตัวพนักงานและ ครอบครัวของเขา

ที่มา : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., ปรับจาก “How American Business can meet the Japanese Challenge By William Ouchi- Theory Z”

เมื่อลองเปรียบเทียบว่าทำไมถึงเลือกทฤษฎี Z มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เพราะข้อดีของทฤษฎี Z สามารถก่อให้เกิดผลทางจิตใจ ที่ก่อให้เกิดผลผลิตในการทำงานที่ดีกว่าการใช้ ทฤษฎี X และ Y ดังพอสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

^{๒๑} Addison-Wesley Publishing Company, Inc., “Adapted from William Ouchi, Theory Z – How American Business can meet the Japanese Challenge” Reported by permission of Perseus Books Publishers, (a member of Perseus Books, L.L.C, 1981), p. 58.

ตารางที่ ๒.๓ ตารางการเปรียบเทียบสาระสำคัญของ Theory X,Y,Z^{๒๒}

McGregor		William Ouchi
Theory X	Theory Y	Theory Z
๑.มองคนในแง่ร้าย ๒.คนไม่ชอบทำงาน ๓.หัวหน้าต้องสั่งการจึงทำงาน ๔.คนงานไม่เหมาะกับการที่จะไปวางแผนทำงาน	๑.มองคนในแง่ดี ๒.ตามธรรมชาติคนจะขยันตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ ๓.ทำงานตามที่เขามีจิตสำนึก ๔.หัวหน้าต้องดูแลและติดตามผลบ้าง	๑.ร่วมมือกันทำงาน ๒.คิดแก้ปัญหาร่วมกันของทุกคนในที่ทำงาน ๓.รับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารคนเดียว ๔.ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

ที่มา : วีระพรรณ จันทร์เหลือง, มนุษย์สัมพันธ์

ความสุขจากการทำงานเกิดขึ้นจากอารมณ์ทางบวก สนับสนุนด้วยทฤษฎีของ แมเนียน (Manion) ที่กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นการแสดงอารมณ์ในทางบวก เกิดความสนุกสนาน แสดงพฤติกรรมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่ดี สัมพันธภาพที่ดี เกิดความรักในงานและความยึดมั่นในองค์กรสูง โดยแบ่งองค์ประกอบของการทำงานไว้ ๔ องค์ประกอบ คือ การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ความสุขในการทำงานมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปพิจารณาในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงาน จัดสภาพแวดล้อมที่จูงใจให้อยากจะทำงาน ผลที่ตามมาของความสุขในการทำงาน คือ ผลงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๒๓} หลักการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี มีกติกางาน การทำงาน ประกอบด้วย ๑) มุ่งมั่นตั้งใจในงาน และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๒) ปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร ๓) ตรงต่อเวลา ๔) สามัคคีมีน้ำใจ ๕) เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ๖) เสียสละ จริงใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๗) ยืมให้กัน สัมพันธ์ดี วจีไพเราะ ๘) บำรุงขวัญ สร้างสรรค์ กำลังใจ ๙) มีความคิดสร้างสรรค์มุ่งมั่นร่วมในพัฒนา และ ๑๐) เจ้าหน้าที่ทุกคนรักความยุติธรรมและ

^{๒๒} วีระพรรณ จันทร์เหลือง, มนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๕๙), หน้า ๘๙-๙๐.

^{๒๓} Manion,J., Joy at work, Creating a positive workplace, *Journal of nursing administration*, 2001, 33 (12): 126-143.

เสมอภาคในการทำงาน^{๒๔} จึงจำเป็นที่คนทำงานร่วมกันจะต้องมีพื้นฐานการมองเห็นเพื่อการพัฒนาตน มีวิธีการที่น่าสนใจ ดังนี้ ๑) ทุกครั้งที่เราทำอะไรผิดพลาด ล้มเหลว หรือพ่ายแพ้ต่อชีวิต ก่อนอื่นขอให้เราหันเข้ามามองตนเองและสำรวจความบกพร่องของตนเอง มองดูว่าเรายังมีขวัญและกำลังใจหรือไม่ และเราจะลุกขึ้นมาได้อย่างไร ๒) จงหมั่นสำรวจตัวเองเป็นครั้งคราว อย่างน้อยสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง แล้วดูว่าตนเองพัฒนาตนเองได้เพียงใด ทำทุกๆวันให้มีคุณค่า ๓) ในการมองเห็นที่ดี คือ การสำรวจอุปนิสัยที่ดีและไม่ดีของตนเอง จงทำเป็นตาราง ๒ ช่อง เขียนอุปนิสัย บุคลิกภาพและความสามารถของตน แล้วเปรียบเทียบระหว่างนิสัยที่ดี และไม่ดียิ่งไหนมากกว่ากัน แล้วหมั่นแก้ไขทุกครั้งที่มองเห็นตนเอง ๔) มีเศษกระดาษเล็กๆ สักแผ่นหนึ่ง ก่อนนอนเขียนกิจกรรมที่ต้องทำ หรือพึงทำตามลำดับความสำคัญ แล้ววันต่อมาดูว่าทำได้หมดหรือไม่ และให้เขียนด้วยว่า เรามีอุปนิสัยที่ยากแก้ไขอะไรบ้าง เช่น (๑) ความตื่นเช้า (๒) ควรออกกำลังกาย เป็นต้น ๕) เราได้ละสิ่งไม่มีประโยชน์ ทำให้สุขภาพกาย สุขภาพใจดีหรือไม่ ๖) ในวันๆหนึ่ง เราได้อ่านหนังสือ หรือหาความรู้อะไรให้ตนเองบ้างหรือไม่ เพราะไม่เช่นนั้นเราจะกลายเป็นคนที่ล้าหลังเพื่อนฝูง ๗) ในสายตาของคนใกล้ชิด เช่น ครอบครัว เรามีการปรับปรุงตนเองให้สามารถเป็นที่พึ่งของครอบครัวหรือไม่ เราเป็นสาเหตุที่ทำให้คนรอบข้างเดือดร้อนหรือไม่ ๘) ก่อนนอน เราควรสวดมนต์ให้แก่สรรพสัตว์ หรือไม่ มีการทำจิตใจให้ผ่องใสด้วยการนั่งสมาธิบ้างหรือไม่ มีการแผ่เมตตาบ้างไหม เพื่อลดความเห็นแก่ตัวลงเพียงไร ๙) ชีวิตแต่ละวันเราเป็นสุขหรือทุกข์เกิดจากอะไร เราสันโดษและหาความสุขจากสิ่งที่มี หรือใฝ่สูงจนเกินควร หรือไม่ เรากำลังเดินสู่จุดหมายของชีวิตหรือไม่ และ ๑๐) เราลดละ “อัตตา” หรือ “ตัวกู ของกู” ลงได้เพียงใด^{๒๕}

สรุปได้ว่าการบริหารบุคคลตาม Theory Z ของ William Ouchi เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างความสามัคคีในทีมงาน เพื่อการสร้างความสำเร็จ เนื่องด้วยปัจจัยสำคัญคือ การปกครองดูแลทีมงานเหมือนพี่น้องและสร้างความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นเจ้าของกิจการ

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือ ความอยาก สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น ๒ ฝ่าย ตามองค์ประกอบของการเกิดที่สัมพันธ์กับหลักทางพุทธศาสนา ถ้าเกิดจากความต้องการที่มีฐานมา

^{๒๔} พิชรพรรณ ชื่นสงวน, “ความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และความสุขในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)”, รายงานวิจัย, (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๓๙.

^{๒๕} ปราณี งามสุด และจรัส ดวงสุวรรณ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๕-๑๒๙ .

จากอภิสกุล ๓ อย่างคือ ความโลภ ความโกรธ และความหลง ถือว่าเป็นแรงจูงใจฝ่ายไม่ดี คือ ตัณหา ซึ่งประกอบด้วย ๑) ความอยากได้กาม สิ่งเร้าที่กระตุ้นวิญญูญาณ (จิต) ให้คิดอยากได้ ให้รักใคร่ ๒) ความอยากได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส สิ่งสัมผัสทางกายและสิ่งสัมผัสทางใจ (กามตัณหา) ๒) ความอยากให้กามนั้นยังยืนอยู่กับตนตลอดไป (ภวตัณหา) ๓) ความอยากให้กามนั้นพ้นไปจากตน (วิภวตัณหา) เมื่อเกิดความต้องการก็ต้องดิ้นรนแสวงหา ครั้นได้มาแล้วก็อยากให้สิ่งนั้นอยู่กับตนเองตลอดไป เมื่อเวลาผ่านไปกลับเกิดความเบื่อหน่าย ก็อยากให้สิ่งนั้นไปเสียให้พ้น และแสวงหาสิ่งใหม่ที่ต้องการไม่มีสิ้นสุด จากความจริงของชีวิตในเรื่องนี้ มนุษย์มีความต้องการ มีความอยากได้ อยากมี อยากเป็น โดยเฉพาะเรื่องวัตถุสิ่งของ เช่น เมื่อไม่มีรถ แค่คิดว่ามีรถจักรยานยนต์ก็เป็นสุขใจแล้วจะสะดวกสบายขึ้นในการเดินทาง เมื่อได้แล้วกลับพอใจสักพัก ก็หาเหตุให้ตนเองว่า ต้องการมีรถยนต์สักคัน เพราะเวลาฝนตกจะสะดวกขึ้น สามารถไปไหนกับทั้งครอบครัว แล้วก็ตั้งหน้าทำมาหากิน เพื่อซื้อหาวัตถุสิ่งของที่ดินต้องการอย่างไม่มีสิ้นสุด หากความต้องการที่มีฐานมาจากอภิสกุล ๓ อย่าง คือ ความโลภ ความโกรธ และความไม่หลง ถือว่าเป็นแรงจูงใจในฝ่ายดี คือ ฉันทะ การสร้างความสามัคคี จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจฝ่ายอภิสกุล เพื่อก่อเกิด ฉันทะ เช่นการรักงานที่ทำ เพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้นำหลายองค์กร จึงให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจ และให้ความสำคัญ ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างความสามัคคีในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ เพราะพุทธศาสนาถือว่าความคิดเป็นหัวหน้าใหญ่ในการกระทำทุกอย่าง จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธ โยนิโสมนสิการ คอยกำกับความคิดตลอดเวลา และสร้างแรงจูงใจฝ่ายอภิสกุล ให้เกิดเป็นฉันทะ ^{๒๖} คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดียิ่งจะช่วยส่งผลต่อองค์กรที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) ช่วยพัฒนางานขององค์กร ๒) ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ๓) คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน^{๒๗} อย่างเช่น ท่านผู้เชี่ยวชาญ C1 ได้ให้ความเห็นจากประสบการณ์ของท่านว่า ท่านเลือกใช้วิธีการตั้งรางวัลเป็นทีม ให้สูงกว่า การให้รางวัลเฉพาะบุคคล เพื่อต้องการกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ร่วมแรงร่วมใจกัน ให้เกิดความสามัคคีที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่สามารถวัดด้วยปริมาณงานที่มากกว่า ลดเวลาทำงานลงได้ และก่อเกิดความสุขในทีมงาน^{๒๘} ดังบทสัมภาษณ์ ท่านผู้เชี่ยวชาญ A3 ที่กล่าวว่า จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจเพราะคน

^{๒๖} มนตรี สืบดวง, แรงจูงใจในทัศนะทางพุทธศาสนา Man's Motivation from The Buddhist Perspective, **วารสารศิลปศาสตร์**, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๐): ๑๐๑.

^{๒๗} สมศักดิ์ มากบุญ, “ภูมิปัญญาชาวบ้าน กระบวนการเรียนรู้และแนวคิดในการจัดการศึกษาของผู้ทรงภูมิปัญญา จังหวัดลพบุรี”, **รายงานวิจัย**, (ส่วนงานวิจัยและพัฒนา สถาบันวัฒนธรรมการศึกษา: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, ๒๕๔๔), หน้า ก-ข.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ทอง กุญชรวิวัฒน์, เจ้าของและกรรมการจัดการ วิถี แหนมเมือง อุดรธานี, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

เปรียบเทียบแบบ ๔ เหล่า จึงจำเป็นต้องมีสิ่งกระตุ้นให้เกิดฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่แตกต่างกันออกไป และควรที่การสร้างแรงจูงใจทั้งทางบวก และทางลบ หรือมีการให้รางวัลและทำโทษ ตามที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสว่า นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ คือควรชมคนที่ควรชม และชมคนที่ควรชม^{๒๙} ซึ่งสอดคล้องการนำหลักทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ของ McClelland มาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของทีมงานเพื่อ สร้างความสามัคคี อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ McClelland ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น ๓ ชนิด คือ ๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement-nAch) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะไปยิงเป้าหมาย ปรับปรุงการกระทำ เน้นผลลัพธ์ (Results) ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการมีวินัยของตนเอง การรักษาเวลา ความรับผิดชอบและมีศูนย์กลางความคิดอยู่ที่การใฝ่ความสัมฤทธิ์ ๒) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation-nAff) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการ มีเพื่อน เป็นสมาชิกของกลุ่มและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นเพื่อนมนุษย์ ๓) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power-nPow) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะคอยควบคุมบุคคล ทรัพยากร หรือสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพราะความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดผลจาก ผลผลิตสูงหรือต่ำ คุณภาพงานที่ทำได้หรือด้อย ยอดขายขึ้นหรือตก พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงหรือต่ำ ความสามารถในการแข่งขันการคู่แข่งมากหรือน้อย จึงจำเป็นที่ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ต้องใส่ใจให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสามารถสรุปเรื่องการสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ดังภาพต่อไปนี้

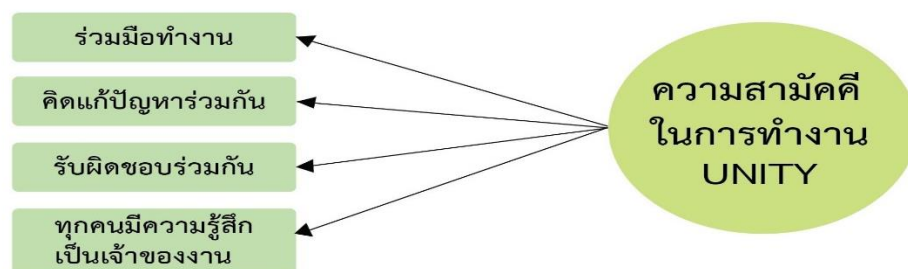


ภาพที่ ๒.๔ แสดงการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามทฤษฎีแรงจูงใจ ของ McClelland

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร. , รักษาการผู้อำนวยการบติฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ผู้อำนวยการ วิทยาลัยพระพุทธศาสตร์นานาชาติ, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

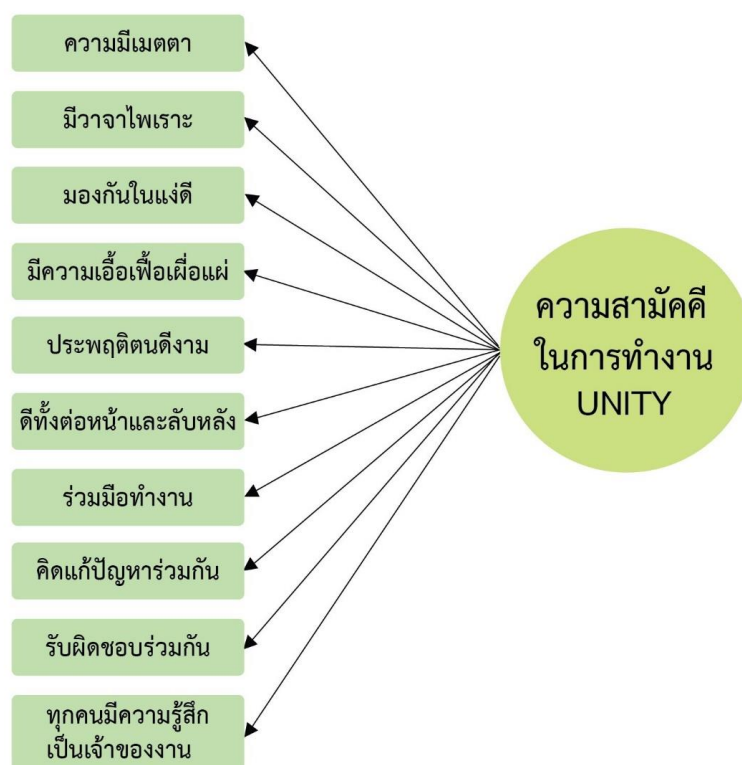
จากการศึกษางานเอกสาร สามารถสรุปปัจจัยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของความ

สามัคคีตามหลักการบริหารบุคคล และหลักจิตวิทยา ดังภาพที่ ๒.๕



ภาพที่ ๒.๕ แสดงตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างสามัคคีตามหลักการบริหารบุคคล และหลักจิตวิทยา

การศึกษาเอกสาร ทำให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบการสร้างสามัคคี ตามหลักพุทธจิตวิทยา ที่สามารถสรุปเป็นรูปภาพได้ดังภาพที่ ๒.๖



ภาพที่ ๒.๖ แสดงตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างสามัคคีตามหลักพุทธจิตวิทยา

๒.๒.๔ ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จักรวาล สุขไมตรี^{๓๐} ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ (Organizational Culture Based on Sangkahavattu 4) สรุปผลการวิจัยได้ว่า สภาพปัญหาของ วัฒนธรรมองค์การในสังคมไทยเกิดจากคนในองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งมี ๔ ประการ คือ ๑) ปัญหาอันเกิดจากการขาดการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน และการให้อภัยซึ่งกันและกัน โดยคนในองค์การมักขาดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การกระจายงานยังมีน้อย ความรักความสามัคคีในหมู่คณะยังขาดความชัดเจน แกร่งแย่งชิงดี ชิงเด่นกัน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานมีน้อย อิจฉาริษยา นินทาว่าร้ายต่อกัน ๒) ปัญหาอันเกิดจากการขาดการใช้คำพูด โดยคนในองค์การมักใช้คำพูดในการสื่อสารที่เป็นไปในลักษณะที่ไม่สุภาพ ไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน ไม่น่าฟัง ต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้พูด ๓) ปัญหาอันเกิดจากการขาดจิตสาธารณะ ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยมีลักษณะการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำเพื่อให้มีผลงานเป็นของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ขาดความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานของตนเอง ต่อผู้อื่น หรือแม้กระทั่งต่อครอบครัวของตนเอง โดยทุจริตคิดอยากได้โดยไม่คำนึงความถูกต้องดีงาม และ ๔) ปัญหาอันเกิดจากการขาดการวางตนให้เหมาะสม และมีความเสมอภาค ไม่ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความประพฤติไม่เสมอต้นเสมอปลาย แบ่งแยกหรือเลือกที่รักมักที่ชัง เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการปฏิบัติงาน หรือเรื่องส่วนตัว ความสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีน้อย ใช้อำนาจ หน้าที่ของตนเองกระทำความผิด ขาดความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ของตนเอง โดยใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตนเองและพวกพ้อง

แนวทางแก้ไขวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มีอยู่ ๔ ประการ คือ ๑) ด้านทาน โดยคนในองค์การควรมีการประพฤติปฏิบัติ ในการเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันเพื่อส่วนรวมอย่างเหมาะสม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ให้กำลังใจกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน ให้ความรู้ ความสามารถ ศิลปวิทยา สอนทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ จัดแบ่งภาระหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างชัดเจน กระจายงานอย่างเหมาะสม มีการฝึกอบรม จัดการประชุมร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความเมตตา เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน และเสนอแนะในสิ่งที่ควรพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ๒) ด้านปิยวาจา โดยคนในองค์การควรเป็นผู้ที่ใช้คำพูดในการสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือวาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนน้อม ถ่อมตน อ่อนหวาน น่าฟังที่ก่อให้เกิดความสามัคคี มีประโยชน์ ถูกกาลเทศะ เกิดความประทับใจ พูดด้วย

^{๓๐} จักรวาล สุขไมตรี, “วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔”, *สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๙): ๑๓๙-๑๕๒.

ความเต็มใจ จริ่งใจทั้งต่อหน้า และลับหลัง ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว ส่อเสียด แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ชักจูงใจให้ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม เกิดความสมานสามัคคีในหมู่คณะ รักใคร่นับถือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และถ่ายทอดทักษะความรู้ด้วยการสื่อสารที่ถูกต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสารที่สุภาพ หลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือทำร้ายกัน ๓) ด้านอัตถจริยา โดยคนในองค์กร ควรรู้จักและปฏิบัติตนในการทำประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือด้วยแรงกายหรือแรงใจ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่างๆ เพื่อส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ และ ๔) ด้านสมานัตตตา โดยคนในองค์กรต้องเป็นผู้ที่ครองตน วางตนให้มีความเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีทั้งต่อหน้า และลับหลัง รู้จักการประพฤติปฏิบัติตนให้สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันต่อคนทุกเพศ ทุกวัย ไม่ถือตัว ไม่แบ่งแยก ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เอาเปรียบ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น ส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันด้วยความรักความสามัคคี ไม่มีอคติต่อกัน มีระบบความยุติธรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้คนในองค์กรรู้จักการแยกแยะเรื่องส่วนตัวจากเรื่องงานไม่เลือกปฏิบัติ

ชลภัสสรณ์ ศรีวรฉัตรภาธร^{๓๑} ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรทั้ง ๓ ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน คือ ๑) ความไม่ชัดเจนในงาน ๒) การรับรู้การเมืองในองค์กร และ ๓) อัตราเงินเดือน และสวัสดิการทั้งสามปัจจัยส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน ทั้งสิ้น โดยปัจจัยด้านเงินเดือน และสวัสดิการ เป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญมากที่สุด จะเห็นว่า การรับรู้ว่ามีการเมืองคือความขัดแย้งในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับใดก็ตาม เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความอยากลาออกจากงานเช่นกัน

ชินกร น้อยคำยาง และ ปภาดา น้อยคำยาง^{๓๒} ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้ผลการวิจัย ว่า ความสุขของบุคลากรในที่ทำงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัจจัยที่ส่งผล ๓ ประการ

^{๓๑} ชลภัสสรณ์ ศรีวรฉัตรภาธร, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร”, **บทความดุสิตบัณฑิต** สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ ๘ ฉบับ ที่ ๑ (มกราคม – เมษายน ๒๕๕๘): ๑๘๕-๒๐๐.

^{๓๒} ชินกร น้อยคำยาง และ ปภาดา น้อยคำยาง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ”, **รายงานการวิจัย**, (สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๕), หน้า ๘๙-๙๒.

ที่สนับสนุนงานวิจัยนี้ คือ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ แบบเอ ที่มีความสามารถในการต่อสู้กับอุปสรรคจะมีความสุขในการทำงานมาก, ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือมีความอดทน มานะพยายาม มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและภูมิใจในความสำเร็จของงานจะทำงานอย่างมีความสุข และปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน สัมพันธภาพในที่ทำงาน สามารถแก้ปัญหาได้ดีสามารถทำงานเป็นทีมปัจจัยที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มากที่สุดอันดับแรก คือ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตร และการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานจะประสบความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือก็สามารถสร้างความสุขในที่ทำงานได้ตามแนวคิดทฤษฎีของมาสโลว์ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ก็มีผลต่อความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานเช่นกัน

พระครูนิกรสุนทรกิจ (สมพงษ์ นุ่มสกุล)^{๓๓} ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์เรื่องความสามัคคีในคัมภีร์เถรวาทได้ข้อสรุปว่า ความสำคัญของความสามัคคีตามแนวคิดและคุณลักษณะเรื่องความสามัคคีในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท แบ่งได้เป็น ๒ ประเด็นคือ ความหมายที่ปรากฏ และความหมายโดยอรรถในพระวินัยปิฎก ได้กล่าวอ้างถึง ๑) สังฆราชา คือความร่าเริงของหมู่สงฆ์ ทำโดยพระภิกษุเท่านั้น คนอื่นทำไม่ได้ ๒) สังฆเภท คือ ความแตกกันของหมู่สงฆ์ทำลายพระสงฆ์ผู้พร้อมเพรียงกันในสีมาเดียวกัน ในวัด วัดใดวัดหนึ่งให้แตกเป็นหมู่เหล่าจนถึงไม่ร่วมอุโบสถสังฆกรรม ๓) สังฆสามัคคี คือการเอาพระธรรมวินัย เป็นต้น มากล่าวตามความจริงช่วยให้เกิดความสมานฉันท์ที่มีความพร้อมเพรียงกันในการทำสังฆกรรมต่างๆในพระสูตรต้นตปิฎก ที่กล่าวใน จุฬสังคาสลสูตร ว่าด้วยเหตุแห่งความสามัคคีหมายถึงเอาการตั้ง กายกรรม วาจกรรม และมโนกรรมที่ประกอบด้วยเมตตาในมิตรสหายและคนทั้งหลายในสังคม โดยไม่ถือว่าตนเป็นใหญ่กว่าคนอื่น รู้จักให้เกียรติ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และในพระอภิธรรมปิฎก ได้กล่าวถึงสามัคคีในลักษณะของการถาม-ตอบเกี่ยวกับการเกิดขึ้นของอันตรายที่เกิดจากไฟทั้ง ๓ อย่างคือ ไฟราคะ (ความอยาก) ไฟโทสะ (ความพยาบาทอาฆาต) ไฟโมหะ (ความหลงมกมาย) นอกนั้นยังศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคีตามแนวพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักสาราณียธรรม ๖ และหลักอภิธานียธรรม ๗

พระอธิการวิศวพงศ์ ธีรปัญญา (คงเพ็ง)^{๓๔} ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์สามัคคีธรรมที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาเถรวาทว่า ความสามัคคีตามทัศนะของพระพุทธศาสนาเถรวาท

^{๓๓} พระครูนิกรสุนทรกิจ (สมพงษ์ นุ่มสกุล), “การศึกษาวิเคราะห์เรื่องความสามัคคีในคัมภีร์เถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ก.

^{๓๔} พระอธิการวิศวพงศ์ ธีรปัญญา (คงเพ็ง), “การศึกษาวิเคราะห์สามัคคีธรรมที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๓-๓๐.

คือ ลักษณะของการกระทำ ๓ ลักษณะ คือ กรรม ทางไตรทวาร คือ ทางกาย วาจา และใจ หลักธรรม ที่ก่อให้เกิดความสามัคคี ในแง่ของการมีมิตรสหายที่ดี เรียกว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ และในแง่ที่จะทำให้ ประชาชนในชาติอยู่ด้วยกันด้วยความสามัคคี เรียกว่า หลักสาราณียธรรม ๖ และหลักที่จะควบคุม การปฏิบัติธรรมทั้งทางกาย วาจา ใจ ได้อย่างดีอีกประการหนึ่งคือ หลัก อปริหานิยธรรม สัปปริสธรรม ขันติ-โสรัจจะ หิริ-โอตตัปปะ ไปประยุกต์ใช้ คนไทยจะเดินหน้าสู่ความสามัคคีตลอดไป คนในสังคมต้องมี สีสสามัญญตาและทัญญูสามัญญตาแล้ว เหตุการณ์ต่างๆอันจะนำไปสู่ความแตกแยกในสังคมย่อมไม่ เกิดขึ้น

Joe Luca & Pina Tarricone^{๓๕} ได้ศึกษาเรื่อง Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? ซึ่งการศึกษาพบว่า การมีความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลให้มีความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี และยังส่งผลต่อทุกพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

Musab Isik^{๓๖} ได้ศึกษาเรื่อง The Relationship between Teamwork and Organization Trust ได้ผลการศึกษาว่า ในองค์กรต่างๆควรสร้างบรรยากาศของการร่วมมือของ ทีมงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คนในทีมงานมีความมั่นใจต่อกันและกัน เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีการ สื่อสารอย่างเปิดเผย และแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่ดี สนับสนุนให้ทีมงานมีความรู้สึกที่จะใช้ความ ซื่อสัตย์และความสามารถเฉพาะตัวเพื่อทำให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยปราศจาก ความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้น การมีส่วนร่วมในขั้นที่สูงขึ้นและความไว้วางใจกัน สามารถพัฒนาการ ติดต่อสื่อสารและการเปิดรับนวัตกรรม และช่วยให้ทีมงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยัง สร้างความเข้มแข็งให้เกิดความเชื่อใจกันยิ่งขึ้นระหว่างคนในองค์กร

Masashige Matsuo^{๓๗} ได้ศึกษาเรื่อง Japanese Management Theory Zero not Theory Z มีผลการศึกษาดังนี้ การบริหารแบบญี่ปุ่นที่จัดเป็นรากฐาน ของคนญี่ปุ่นคือ เรื่อง วัฒนธรรม ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี การปฏิบัติที่สืบทอดกันมาช้านาน ภูมิอากาศ และเรื่อง

^{๓๕} Luca. J. & Tarricone. P. , “ Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?” , School of Communications and Multimedia, **Meeting at the Crossroads**, (Edith Cowan University, Australia): 367-376.

^{๓๖} Musab Isik, “ The Relationship between Teamwork and Organization Trust, Master Thesis” , **International Journal of Research in Business and Social Science**, (Department of Business Administration, Erzurum, Turkey., Vol.4 No.1, 2015): p.133-149.

^{๓๗} Matsuo Masashige, “ Japanese Management Theory Zero not Theory Z” , **Master’s Thesis of Business Administration**, (Business Administration: University of Montana, 1983), p. 62-63.

ต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับบรรยากาศของความเป็นญี่ปุ่น และอีกส่วนหนึ่งคือเรื่องการบริหารจัดการที่เป็นเรื่องของภาพลักษณ์ที่มองเห็น เช่น เรื่อง ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Product) เรื่องสินค้า คุณภาพ เทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งเขาเรียกส่วนหลังนี้ว่า “House หรือ บ้าน” การจะสร้างบ้านที่แข็งแรง โดยไม่มีการทำรากฐานที่ติดต่อกันไปไม่ได้ ซึ่งเขาเรียกสิ่งนี้เป็น Theory Zero การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น จะขาดเอกลักษณ์ และขาดประสิทธิภาพ แม้แต่ในที่ที่ไม่ได้มีวัฒนธรรมญี่ปุ่น เขาสรุปงานวิจัยไว้ว่า คนญี่ปุ่นยังมีความเป็นอเมริกันมากเท่าไร และมีมาตรฐานชีวิตที่ดีเพิ่มมากขึ้น ไม่ได้ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นลดน้อยลง คนญี่ปุ่นไม่ได้ให้ความสำคัญที่วัตถุนิยมแต่กลับมีจิตวิญญาณที่เต็มเปี่ยมหรือสรุปอย่างย่อๆคือ การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นอยู่ในตัวคนญี่ปุ่นนั่นเอง กุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จด้วยการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในทุกสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม คือ ๑) ไม่นำการบริหารแบบญี่ปุ่นไปปรับใช้ในระยะสั้นๆ และควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมระบบราชการและโครงสร้างแบบองค์กร ๒) ส่งเสริมคนที่ทำงานมานาน ให้เกิดการพัฒนา และให้เขาเกิดการพัฒนาดตนเอง ๓) พยายามหาสิ่งที่บกพร่อง หรือ ข้อผิดพลาด และปรับปรุงตนเองก่อนที่จะไปแก้ไขที่สิ่งแวดล้อม ซึ่งเขาได้เปรียบเทียบกับ Invisible motivation in Japanese Management ที่เหมือนภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ หรือที่เขาเปรียบเป็น Theory Zero คือ การมีรากฐานที่มั่นคง ในขณะที่ สิ่งที่มองเห็นเหนือน้ำ (Outward Appearance Iceberg) เปรียบเสมือน Theory Z คือเป็นบ้าน จะสามารถอยู่ได้มั่นคงแข็งแรงเสมอ

Taohong Zhu^{๓๘} ได้ศึกษาเรื่อง Conflict management between employees from difference departments สรุปผลได้ว่า การลดความขัดแย้งระหว่างแผนกต่างๆในองค์กรนั้น บุคลากรแต่ละแผนกต้องพัฒนาความร่วมมือ โดยพยายามหาจุดแข็งในของแต่ละแผนก จัดระบบความช่วยเหลือกันและกัน จัดวางเป้าหมายของการทำงานร่วมกันแต่ละแผนก และจัดการความขัดแย้งด้วยการเปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในภาพรวมของทุกฝ่ายที่มีต่อกันและกัน

สรุปได้ว่า ชีวิตการทำงานจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คนทำงานต้องมีคุณสมบัติที่จะเอื้อต่อการสร้างความสามัคคีในทีมงาน เพื่อความสำเร็จของผลงานที่ทำและก่อให้เกิดความสุขในที่ทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในชีวิตการทำงานของมนุษย์เพราะเวลาหนึ่งในสามของช่วงชีวิตหรืออาจมากกว่านั้นจัดเป็นช่วงเวลาของวัยทำงาน

^{๓๘} Taohong Zhu, “ Conflict management between employees from difference departments”, **Master’s Thesis in Management**, (Lingnan University, Hong Kong, 2013), p. 103.

และคนทำงานส่วนมากต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในที่ทำงาน^{๓๙} สองในสิบปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน คือ การมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตรและได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และมีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสายงานที่ดี^{๔๐} บ่อยครั้งที่เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือลูกน้อง เรามักคุ้นที่จะสรุปว่าปัญหาเกิดจากคนคนอื่น แต่กลับลืมมองมาที่ตนเอง เพราะคนส่วนมากมักมองข้ามความผิดของตนเองเสมอ และเคยชินที่จะตำหนิผู้อื่นว่าบกพร่อง ที่เป็นนิสัยเช่นนี้เพราะ กิเลส ในตัวทำงานเร็วกว่าการมีสติ เป็นเหตุให้การทำงานกับทีมงานจะมีความสุขและขาดความสำเร็จ เพราะทีมงานขาดความสามัคคี^{๔๑}

๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

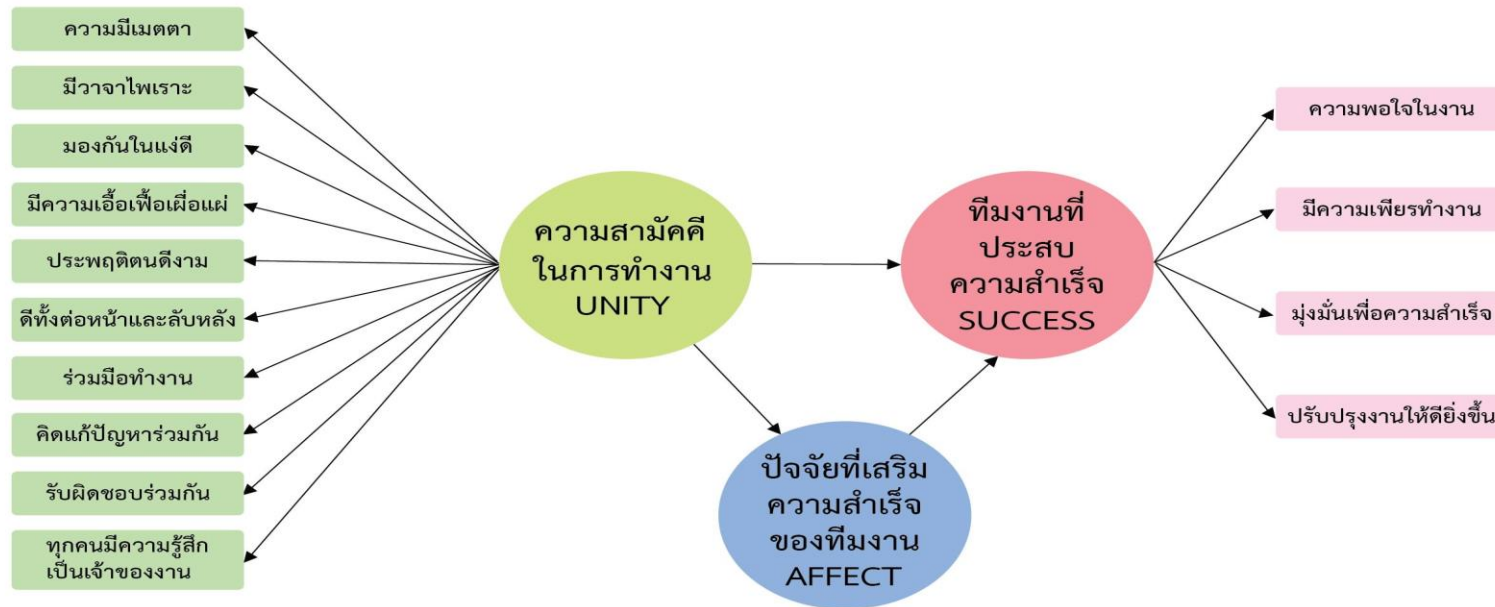
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงาน ว่าด้วยเรื่องความสามัคคีว่าเป็นเรื่องสำคัญ ในทุกองค์กรตั้งแต่ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี เป็นรากฐานของทางสู่ความสำเร็จของทีมงานโดยการใช้ แนวทางพุทธจิตวิทยา ด้วยหลักธรรม คือ สาราณียธรรม ๖ และหลักจิตวิทยา Theory Z ในการสร้างความสามัคคีในทีม และทำงานอย่างมีความสุข สามารถเขียนความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ด้วยกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้

^{๓๙} ฌานิกา วงษ์สุริย์รัตน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงาน ความสุขในการทำงาน โดยมีความเพลิดเพลินเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์: กรณีศึกษาวิศวกรกรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (คณะศิลปศาสตร์: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๙ .

^{๔๐} Chuimento, **Chuimento-Research-Report-Happiness at Work Index 2007**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.chuimento.co.uk/infospace> [๑๕ กันยายน ๒๕๕๙].

^{๔๑} อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน ถ.มิตรไมตรี เขตดินแดง กรุงเทพฯ, ๓๑๘, หน้า ๒๓๓.

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็