

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณขยายผลวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Method to Extend Qualitative Results) เพื่อยืนยันกรอบแนวทางการวิจัยจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาขยายวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ๒) เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จและ ๓) เพื่อตรวจสอบและนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงผลดังต่อไปนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาจากงานเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยสรุปเนื้อหาและอธิบายรายละเอียดไว้ในบทที่ ๒ ส่วนการตอบคำถามวิจัยในการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ ๓ นั้น สามารถนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย ดังการวิเคราะห์เป็น ๒ ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งระดับปฐมนุฏี และทุติยภูมิ โดยการศึกษาเอกสารนั้น จะทำการศึกษาเนื้อหา ที่เกี่ยวกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการสร้างความสามัคคีในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Successful Teamwork) หนังสือเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จให้ทีมงาน เอกสารบทความทางวิชาการ บทความงานวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยที่แบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก ตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงจากการศึกษาเชิงคุณภาพ สามารถแสดงรายละเอียดของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ดังนี้

๔.๑ ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (Exogenous latent and Observed variables)

ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรภายนอก คือ ความสามัคคีในการทำงาน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ ๑๐ ตัวเกิดจาก

๔.๑.๑ หลักสารานิยธรรม ๖ คือ หลักธรรมในการสร้างความสามัคคี ประกอบด้วย ๑) ความมีเมตตา ๒) การมีวาจาไพเราะ ๓) การมองกันในแง่ดี ๔) การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ๕) การประพฤติตนดีงาม ๖) การมีความเห็นตรงกัน

๔.๑.๒ หลักการบริหารองค์กร (Human Motivation) ทฤษฎี Z (Theory Z) ของ William Ouchi หมายถึง หลักการบริหารคนด้วยอาศัย ปัจจัยดังนี้ ๑) การร่วมมือทำงาน ๒) การคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน ๓) รับผิดชอบร่วมกัน และ ๔) ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

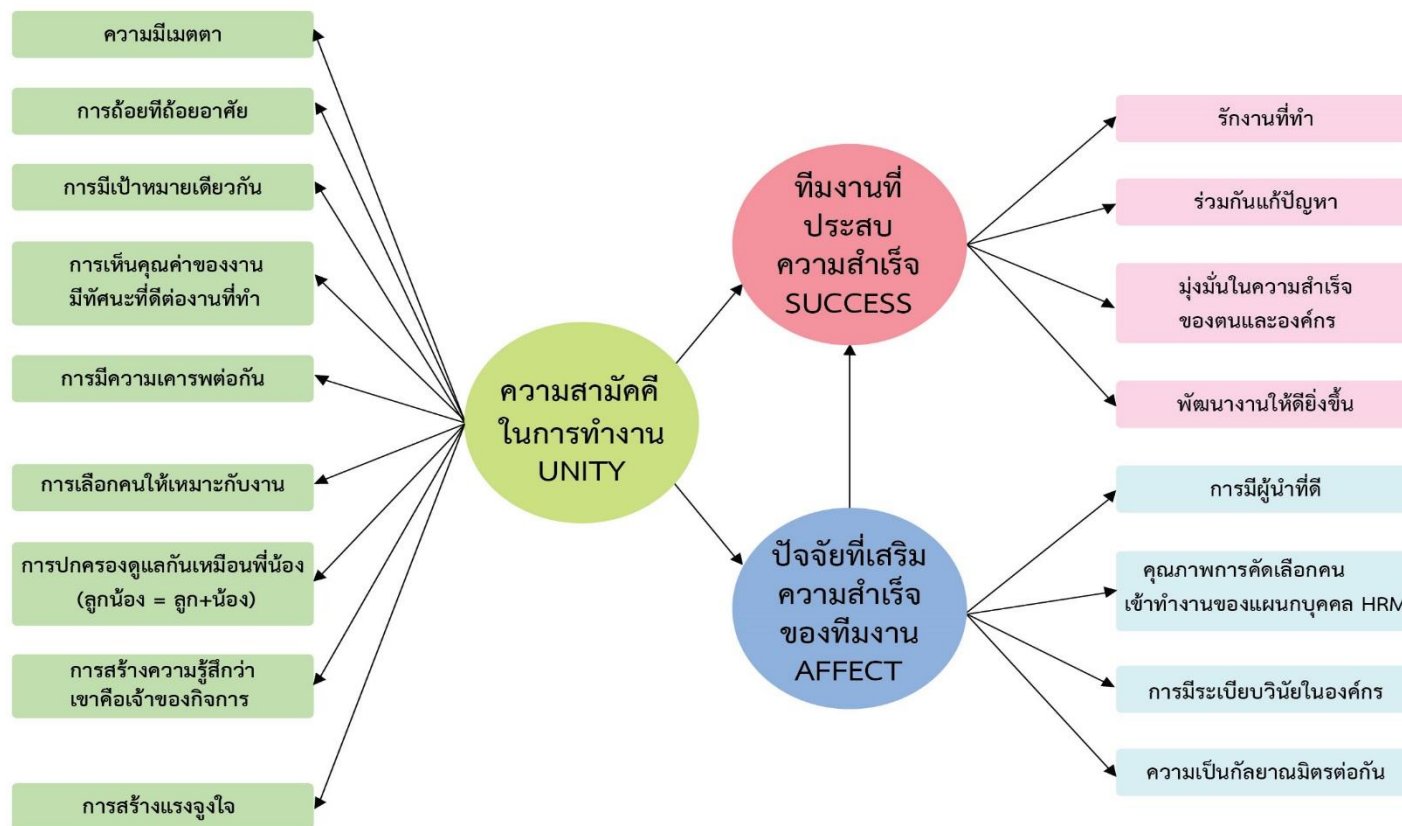
๔.๒. ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Endogenous latent and Observed variables) ในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรแฝงภายใน คือ

๔.๒.๑ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ อันประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ คือ หลักธรรม อิทธิบาท ๔ คือ ๑) ความพอใจในงาน ๒) มีความเพียรทำงาน ๓) มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ๔) ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

๔.๓. ตัวแปรแฝงภายนอก ที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน อันอาจส่งผลต่อ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาจากข้อมูลและงานเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรทั้งตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน เป็นกรอบงานวิจัยทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ดังภาพที่ ๔.๑

ภาพที่ ๔.๑ กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นโมเดลทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ



ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๑๓ รูป/คน ระบุคุณสมบัติดังนี้ คือ

๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ที่มีประสบการณ์สูงในการทำงานด้านการปกครอง ทีมงานคณะสงฆ์ การสร้างและการแนะนำทีมงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับด้วยผลงานที่ออกสู่สังคม (กลุ่ม A)

๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ด้านจิตวิทยาองค์กร จิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์ระดับปริญญาเอกจากสถาบันที่มีชื่อเสียงและมีผลงานด้านอบรม และให้การปรึกษาบุคลากร ที่เน้นการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ (กลุ่ม B)

๓) นักธุรกิจที่มีประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (กลุ่ม C)

๔) นักบริหารองค์กรตามแนววิถีพุทธ ที่เป็นนักเขียน นักพูด นักวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลในสังคมที่มีความรู้ ความสนใจในหลักคำสอนและถือปฏิบัติตามแนวทางพระพุทธศาสนาในการดำเนินชีวิตและประกอบสัมมาอาชีพและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและมีชื่อเสียงในสังคม เพื่อยืนยันการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่วางไว้ (กลุ่ม D)

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่เกี่ยวกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการสร้างความสำเร็จในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Successful Teamwork) ที่มีปัจจัยบางประการ ปรับปรุงจากกรอบแนวคิดการวิจัยจนได้เป็นโมเดลงานวิจัยเชิงสาเหตุ ที่มีการแบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก ตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน จากการศึกษาเชิงคุณภาพ สรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ สรุปคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายที่ A1-A3

ตารางสรุปคำตอบผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามเชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑) ปัจจัยความสามัคคีของทีมงาน	๒) หลักการปกครองคนในทีมงาน	๓) คุณสมบัติทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	๔) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน
คำถาม	ปัจจัยหลักอะไร ที่ทำให้คนทำงานเกิดความสามัคคี ?	การปกครองในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ?	ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติในการทำงานอย่างไร ?	นอกจากเรื่องความสามัคคีแล้ว ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ?
A 1	๑. ต้องสามารถมองที่ส่วนรวม คิดเพื่อส่วนรวมเป็น	๑. ต้องสามารถพัฒนาส่วนรวมให้มั่นคง ตนเองก็มั่นคงด้วย ๒. ส่วนรวมเจริญ ส่วนย่อยเจริญด้วย มองภาพรวมเพื่อความสำเร็จ	๑. เน้นการมีหลักการบริหารที่สร้างความมั่นคง เขาต้องตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จ	๑. มีทัศนคติที่ดี มีความเห็นตรงกัน ๒. สื่อสารกันดี มีความประพฤติคล้ายกัน ปรับกิริยามารยาทที่ไม่ดีไม่งามออก
A 2	๑. มีความพร้อมเพียงในการประชุม และเลิกประชุม ๒. เอื้ออาทรกัน ๓. ไม่ทำตนข่มผู้อื่น หรือแข่งขันเพื่อชนะผู้อื่น	๑. ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ที่ปกครองน้อง ๒. แนะนำตักเตือนสิ่งที่ไม่ถูกไม่ควร ๓. ให้ความเคารพผู้อาวุโส	๑. ทำงานประสานกัน ๒. จริงใจ มีสัจจะ ๓. มีเมตตา เอื้ออาทรต่อกัน	๑. รู้เขา รู้เรา รู้จิต ตนเอง ๒. ใครควรยกก่อนทำ จึงทำ นิสम्म กรณฺ์ เสยโย ธรรมใดต้องใจคน นั่นคือผลของวิชา ธรรมใดขัดในตา ลดค่าราคาน
A 3	๑. สังฆะอุปนิยธรรม : Tool for team building ธรรมที่จะไม่ทำให้ทีมงานล้มเหลว ประกอบด้วย ๑.๑ หมั่นประชุมร่วมกัน มีการปรึกษาหารือระดมความคิด แบ่งเป็น ก. Inclusive ตั้งคนที่เห็นต่างมาพูดคุยกัน ข. Exclusive กันคนที่มีความเห็นต่างออกไป ๑.๒ เข้าประชุมและเลิกประชุมพร้อมกัน เพื่อเข้าใจ same goal , same mission, same direction แม้ต่างความคิด ก็มาเจอกันตรงกลาง การยอมรับความคิดเห็นกันและกัน เกิดมีขั้วมาทางความคิด ๑.๓ องค์กรต้องมีกฎระเบียบ มีธรรมเนียมของบริษัท ที่ต้องเห็นพ้องต้องกัน ต้องรู้จักเกรงใจขององค์กร ๑.๔ เคารพผู้อาวุโส ผู้มีภูมิรู้ ภูมิธรรมสูงกว่า เช่น พนักงานรุ่น baby bloomer อยู่มาเก่าแก่ จะเป็นตัวเชื่อมทุกรุ่น ๑.๕ ต้องรักษาทรัพยากรบุคคลเพศหญิง เป็นเพศแม่ มีความละเอียดอ่อนในการทำงานกว่าเพศชาย ๑.๖ รักษาคณฺธิ มีธรรมาภิบาล ไม่ใช่มีแต่คนเก่ง แต่ต้องเป็นคนดีด้วย จึงจะทำให้องค์กรปลอดภัย	๑. สุขะ สงฆสฺส สามคฺคี คือ Teamwork ในทางของพระ จะทำอย่างไรให้ทีมงานประสบความสำเร็จและมีความสุขได้นั้นพิจารณาได้ ๒ แบบ สำเร็จ - ทางตะวันตกเชื่อว่า ตราบใดที่มีความสำเร็จแล้ว สุขจะเกิดขึ้น สุข - คนตะวันออก /ชาวพุทธ คิดว่าการอยู่ด้วยกันอย่างเอื้อเอื้อเกื้อกูล รับฟังความเห็นกัน และกันจะทำให้เกิดความสุข และเมื่อมีความสุข จะทำงานอะไรย่อมสำเร็จง่าย	๑.หลักอิทธิบาท ๔ (เต็มใจ) ฉันทะ ความสุขสบายใจ ทำอะไรร่วมกัน (แข็งใจ) วิริยะ แข็งใจทำ กล้า มุ่งมั่นเดินสู่เป้าหมาย ถ้าเจออุปสรรคแล้วถอย ก็ไม่สำเร็จต้องพากเพียร (ตั้งใจ) จิตตะ ตั้งใจตรงต่อวิสัยทัศน์เป้าหมายเหมือนการตีกลอง ต้องมองไปทีไร ตาต้องจดจ่อเล็งที่เป้าหมาย (ปัญญา) วิมังสา ใช้ปัญญาเป็นตัวแก้ปัญหา เจอวิกฤต - เห็นโอกาส	๑. ความสามัคคี เกิดขึ้นเองไม่ได้ มักเกิด ๑.๑ เกิดในช่วงที่ประสบวิกฤต ๑.๒ เกิดเพื่อต้องการบรรลุเป้าหมายพิเศษ ๒. นิคคณฺเห นิคคหารํ ปคคณฺเห ปคคหารํ คือ ควรชมคนที่ควรชม ชมคนที่ควรชม เป็นพุทธภาษิต ๓. การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลและการทำโทษ ให้น้ำหนักเท่ากันเพราะคนเราเหมือนบัว ๔ เหล่า

ตารางที่ ๔.๒ สรุปคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายที่ A4

ตารางสรุปคำตอบผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามเชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑) ปัจจัยความสามัคคีของทีมงาน	๒) หลักการปกครองคนในทีมงาน	๓) คุณสมบัติทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	๔) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน
คำถาม	ปัจจัยหลักอะไร ที่ทำให้คนทำงานเกิดความสามัคคี ?	การปกครองในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ?	ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติในการทำงานอย่างไร ?	นอกจากเรื่องความสามัคคีแล้ว ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ?
A 4	๑. อปทานิยธรรม- ต้องประชุมพร้อมกัน เลิกประชุมพร้อมกัน ๒. อปทานิยธรรม - มีความเคารพในกันเ, คุณธรรม และตำแหน่ง ๓. สาราณียธรรม - คิด พูด ทำ ต้องมีจิตเมตตา ๔. สาราณียธรรม - มีศีลไม่เบียดเบียนกันทั้งกาย วาจา ใจ ๕. สาราณียธรรม - ปรับวิถีให้ตรงกัน (ต้องอาศัยมีเมตตา และศีล ถ้าไม่มีก็ปรับวิถีได้ยาก)	๑. สืบเนื่องจากข้อที่ ๑ ต้องมีการปกครองเหมือนที่ปกครองน้อง ดูแลกับแบบญาติพี่น้องแบบคนจีน ๒. ให้เกียรติกัน ๓. มีความกตัญญู ๔. ทำงานแบบฝรั่ง มีขอบเขตและเป้าหมาย ๕. ทำงานแบบคนไทย ยิ้มง่าย	๑. อิทธิบาท ๔ ฉันทะ - ถ้าใจชอบ จะเพลิน ความชอบเป็นเหตุแห่งความสำเร็จ ความขยันจะเกิดแล้วจะพัฒนาตนเอง ๒. เลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน คิด ทำ ปรับ แก้ เล็งอิง ปรับศูนย์ ๓. หากเจอคนไม่ชอบงาน ต้องมาปรับทัศนคติให้ชอบงานนั้นก่อน อยู่ที่ Coachฝึกสอน ต้องให้คำแนะนำด้วยจิตเมตตา	๑. องค์กรนี้มีการทำแบบสอบถามว่า - ทุกคนมีเป้าหมายชีวิต ไม่ใช่แค่ทำมาหากิน เราต้องทำความดี ทำจิตให้บริสุทธิ์ เพราะยังต้องเกิดอีก จึงควรวางเป้าหมายทั้งบนดิน และบนฟ้า - ใช้มงคลชีวิต ต้องตั้งตนชอบ มีความเหมาะสม มีทีมที่ดีก่อน - มีการฝึกสมาธิเห็นดวงบุญ มีประสบการณ์ภายใน ยกระดับจิต สมาธิทำให้คนอดทนต่อกิเลสได้ - เคารพ กตัญญูต่อครูอาจารย์ มีกัลยาณมิตร ทุกคนมีปัญหาต่างกัน - วินัย ต้องเน้นมีวินัยในการทำงานเป็นทีม - มีการสร้างแรงจูงใจ

ตารางที่ ๔.๓ สรุปคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายที่ B1-B2

ตารางสรุปคำตอบผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามเชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑) ปัจจัยความสามัคคีของทีมงาน	๒) หลักการปกครองคนในทีมงาน	๓) คุณสมบัติทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	๔) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน
คำถาม	ปัจจัยหลักอะไร ที่ทำให้คนทำงานเกิดความสามัคคี ?	การปกครองในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ?	ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติในการทำงานอย่างไร ?	นอกจากเรื่องความสามัคคีแล้ว ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ?
B 1	๑. การคัดเลือกคนในทีมต้องเอื้อในการทำงานด้วยกัน มีเคมีตรงกัน ๒. การคัดบุคคล HRM ต้องมี แบบวัดเพื่อคัดคนที่เหมาะสม เช่น Attitude Test ๓. เน้นการทำงานเป็นทีม จะมี Extra Pay ๔. ให้ความสำคัญกับหัวหน้าระดับกลาง (Middle Management Manager) เพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง เจ้านายกับพนักงานระดับล่าง	๑. ใส่ใจถึงครอบครัวของเขาให้เขาไม่มีความกังวล จะทำงานในหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพ ๒. HRM ต้องกล้าให้รางวัล ๓. เจ้านายต้องให้ความสำคัญกับ บุคลากรจริงๆ	๑. หัวหน้างานต้องเลือกคนให้เหมาะกับงาน ให้โอกาสลูกน้องใช้ศักยภาพ ๒. ทั้งนายจ้างและลูกจ้างต่างต้องได้ประโยชน์ต่างตอบแทนคืออยู่ในภาวะ Win : Win Situation	๑. ความพร้อมของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำงาน
B 2	๑. หัวหน้าต้องสร้างความยอมรับในสิ่งที่พนักงานแต่ละคนมีคือ คือ ต้องมีเมตตา - เพราะธรรมชาติของคน ชอบเปรียบเทียบ แอบอิจฉา มีอิจฉา ขาดมูทิดาจิต	๑. ต้องตั้งเป้าหมายร่วมกันก่อนให้ Happy ทั้งนายและลูกน้อง ๒. จัดสภาพการทำงานให้เอื้อ ดึงดูดให้ผ่อนคลาย เช่น ไม่นินทา ไม่ตำหนิ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง หากเขาบกพร่องให้คุยส่วนตัว หากอ่อนด้อยไม่พัฒนาให้ดูแลแบบส่วนตัว Personal Guild ๓. สร้าง Sense of Belonging ให้เกิดสำนึกของความเป็นเจ้าของ จะทำให้เขารักงานรักทรัพย์สินขององค์กร และสามารถทำงานแบบคำนึงถึงความสำเร็จของทีม	๑. กำหนดเป้าหมาย ทำงานร่วมกัน ๒. มีการสื่อสารทางบวก สร้างความสบายใจว่าเจ้านายเห็นคุณค่า ๓. เมื่อมีความสำเร็จแล้วมีการฉลองความสำเร็จร่วมกัน ๔. พูดดี มีเมตตา มีพลังบวก เขาจะไม่โกรธ จริงใจ การกระทำทุกอย่างต้องมาจากข้างใน	๑. ต้องมีความรู้ในเรื่องที่ทำงานสำเร็จ ๒. สร้างทัศนคติ ใจต้องแกร่ง รักการเรียนรู้ ๓. เป้าหมายของพนักงานและขององค์กร คือ ต้องสร้างความพอใจทั้งสองฝ่าย ๔. Put the right man on the right job สอนให้มีความละเอียดสอนได้ ต้องใช้เวลา เพราะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล จึงต้องให้เขาทำงานตามความถนัดที่เขาทำ

ตารางที่ ๔.๔ สรุปคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายที่ C1-C2

ตารางสรุปคำตอบผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามเชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑) ปัจจัยความสามัคคีของทีมงาน	๒) หลักการปกครองคนในทีมงาน	๓) คุณสมบัติทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	๔) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน
คำถาม	ปัจจัยหลักอะไร ที่ทำให้คนทำงานเกิดความสามัคคี ?	การปกครองในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ?	ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติในการทำงานอย่างไร ?	นอกจากเรื่องความสามัคคีแล้ว ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ?
C 1	๑. สร้างความรู้ว่าการทำงานเป็นทีม แล้วจะได้ผลตอบแทนสูงกว่า	๑. สร้างความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ ๒. ลูกคือ เจ้านาย ๓. ดูแลถึงครอบครัว ให้มีอาชีพ ปลูกผักมาขาย ช่วยเหลือค่าประกันชีวิตจะได้ไม่ต้องย้ายถิ่นฐานไปต่างเมือง	๑. เน้นห้ามมาก ได้มาก ไม่จำกัดรายได้ ๒. แบ่งกลุ่มย่อยให้ดูแลกัน ใช้หลักเหมือนพี่-น้องรหัส ในมหาวิทยาลัย	๑. คุณภาพของคนที่มีภาวะผู้นำ ๒. มีการสร้างแรงจูงใจจากเงินเดือนมีเบี้ยขยัน และเงินปันผล
C 2	๑. ความศรัทธา และ ทศนคติ - ต้องศรัทธา ต่องานที่ทำ ปลูกฝังว่าลูกคำได้อะไร ไม่ใช่เราทำอะไร - มีทัศนคติ ว่าเราต้องไปด้วยกัน คนรอบข้างดี ลูกคำดี สังคมดี เป็นการปลูกฝังความรักสามัคคี ๒. มี Motivation เช่นทานข้าวด้วยกัน สังสรรค์ กันบ้างเพื่อปรับทัศนคติ ไม่ว่าจะแพ้ หรือชนะ เราก็คือทีมเดียวกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก หัวหน้าคือผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี มองให้เสมอภาค มองอย่างไร ให้คนสามัคคี ๓. การแข่งขัน ก็มี ส่วน ต้องมีวิสัยทัศน์ (Mission) ต้องเป็นมืออาชีพ ต้องรู้จักในสิ่งที่ทำ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต้องมีคุณภาพ	๑. การให้เกียรติกันและกัน มี Seniority น้องเคารพ รุ่นพี่ ผู้นำต้องรู้จักใส่ใจ มีความรอบคอบเป็นหลัก อาจไม่ต้องเก่งแต่เป็นคนเป็น ๒. ต้องดูแลไปถึงครอบครัวของเขา มีความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือ ๓. ผู้นำต้องรอบคอบ เพราะต้องบริหารการเงิน ๔. มีวินัย สำคัญมาก โดยเฉพาะวินัยทางการเงิน เพราะเมื่อวินัยทางการเงินไม่ดี ทำงานก็มีปัญหา	๑. ต้องพัฒนาความรู้ ที่เป็นปัจจัยที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมองตัวเองให้ สำเร็จก่อน ๒. เปิดโอกาสให้ตัวเอง ต้องกล้าตัดสินใจ แล้วเดินหน้า ๓. กล้าเปลี่ยนตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ คิดว่าเราทำได้ และทำทันที กล้าเปลี่ยนแปลงโอกาส ๔. ต้องมองไปข้างหน้า วางแผน ๓-๕ ปี มีวิสัยทัศน์ทางการเงิน เตรียมให้ชีวิต โดยเฉพาะค่ารักษาพยาบาลเดี๋ยวนี้สูงมาก ๕. ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด คือค่าความสามารถ	๑. ต้องมีแผนธุรกิจ แผนของพนักงานกับแผนของเราต้องสร้างความพอใจทั้งสองฝ่าย Win : Win ๒. มีทัศนคติบวก คิดว่าเรามีโอกาสประสบความสำเร็จ อยู่ที่กระบวนการคิด ไม่ใช่อารมณ์ ๓. ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงได้ เข้าใจและใช้งาน คน Generation Y เป็น ๔. มีจำนวนพนักงานให้มากพอ เพื่อเพิ่มโอกาสให้มากขึ้นในการขาย ๕. ทำให้พนักงานอยู่กับเราให้นาน เพราะเขาคือผู้บริหารในอนาคตให้เขาเติบโต มีความสุขในการทำงาน ๖. ปลูกจิตสำนึก ความกล้า เช่นเราเลือกเกิดไม่ได้ แต่เราเลือกที่จะเป็นได้ ๗. RECRUIT -Training -Motivate -Supervise

ตารางที่ ๔.๕ สรุปคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายที่ C3-C4

ตารางสรุปคำตอบผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามเชิงลึก (In-depth Interview)

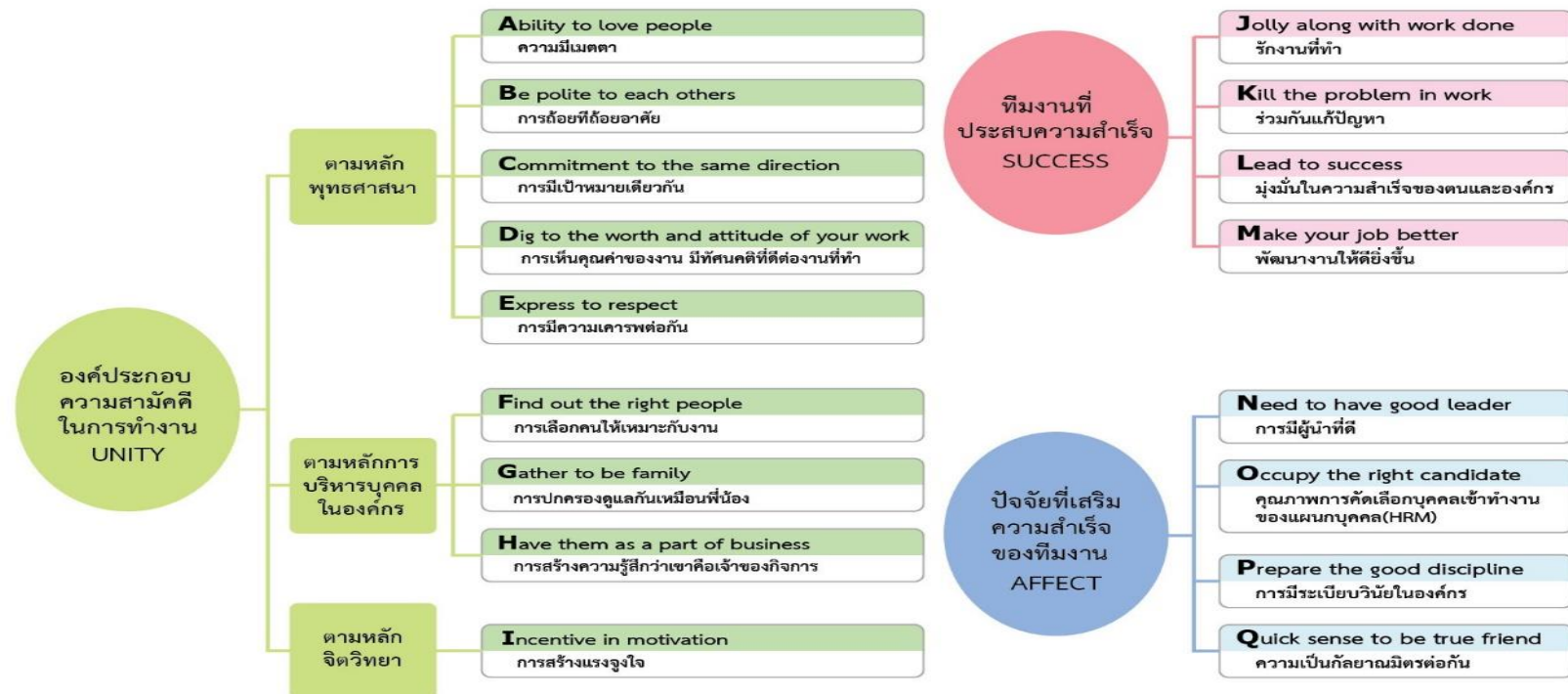
ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑) ปัจจัยความสามัคคีของทีมงาน	๒) หลักการปกครองคนในทีมงาน	๓) คุณสมบัติทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	๔) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน
คำถาม	ปัจจัยหลักอะไร ที่ทำให้คนทำงานเกิดความสามัคคี ?	การปกครองในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ?	ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างไร ?	นอกจากเรื่องความสามัคคีแล้ว ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ?
C 3	๑. ความยุติธรรม ในการจ่ายผลตอบแทน ที่เหมาะสม ๒. เห็นคุณค่าของคนทำงาน ๓. คนทำงานเห็นคุณค่าในตน ๔. มีผู้นำที่ดี	๑. มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีความเคารพความอาวุโส, วิทยวุฒิ, คุณวุฒิ ๒. ปกครองแบบ พี่-น้อง ไม่ใช่เพื่อนร่วมงาน คำว่าลูกน้อง คือ ลูก+น้อง ต้องใช้พรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๓. อาศัยประสบการณ์ช่วย	๑. มีการพูดคุยกัน รับฟังความเห็นของกันและกัน ๒. ร่วมกันแก้ปัญหา ๓. มีสายการเติบโตในองค์กรที่ชัดเจน(มี career path) ๔. ให้ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ ๕. มีการให้รางวัล ๖. มีการพัฒนาคุณภาพ	๑. มีความสุขในการทำงาน ต้องมีความยุติธรรม เห็นคุณค่าคนทำงาน ๒. ถ้ามีอะไรผิดพลาด ต้องซักถามที่มาที่ไปก่อน อย่าด่วนตัดสินใจผิด ถ้าผิดก็มีการทำโทษ ๓. ในแต่ละสถานการณ์ ถ้ามีปัญหาต้องหาทางออก เช่น มีทางเลือกอะไรบ้าง ๔. มีเรื่อง Job Rotation ๕. มีกิจกรรมสร้างความสามัคคี เช่น กีฬาสี
C 4	๑. มีเป้าหมายชัดเจน ต้องเข้าใจเป้าหมายตรงกัน ถ้าไม่ตรงกัน หรือคิดไปคนละอย่างต้องประชุม แชร้อิเดียให้เข้าใจตรงกันก่อน ๒. จัดคนให้เข้ากับงาน put the right man on the right job ๓. ต้องมองผลประโยชน์ภาครวมหรือองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่แค่มองประโยชน์ของแผนกตนเป็นหลัก ๔. มีการวางแผนดำเนินการเป็น process ต่อเนื่อง และมีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เสมอ	๑. ให้ความรู้ เชิงหลักธรรม ในการบริหารคน อบรมให้มี Self Development เพราะคนมักชินที่จะมองความคิดคนอื่น แต่ไม่หันมองตนเองและไม่พัฒนาตนเองก่อน ๒. ใช้คำสอนพ่อหลวงมาใช้ คือ หลักความพอเพียง Self sufficiency ความสุขอยู่ที่รู้จักคำว่าพอเพียง ๓. หัวหน้างานต้องจี้ให้ถูกจุด สอนให้เป็น ๔. ทำงานต้องมีความสุข เช่น ทำงานสนุก. ไม่กดดันสบายใจ เจ้านายมีความเข้าใจหัวอกคนทำงาน มีระเบียบด้วยความสุขและระเบียบวินัยในองค์กร ต้องมีความสมดุลกัน ๕. การปกครองคนแต่ละรุ่นแตกต่างกัน พวก Baby Bloom, Generation X,Y,Z สังเกตคนพวก Generation Y ชอบแสดงออกหากที่ทำงานไม่เปิดกว้างให้เขาแสดงความคิดเห็นเขาจะลาออกเกิดปัญหาพนักงานเข้า-ออกบ่อยสังเกตการใช้เฟสบุ๊ค มีการกด Like ไม่มี Dislike เขาต้องการแสดงออกและยอมรับสูง ๖. คุณพ่อ ผู้ก่อตั้งบริษัทมักใช้หลักธรรมสอนในการดำเนินชีวิต แต่การสอนที่ดีที่สุดคือ การทำให้ดู	๑. ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ฉันทะ - เขามาทำงานทุกวันก็คือ เขาต้องมีฉันทะอยู่ วิริยะ - ถ้าพยายามน้อย วิริยะไม่เกิด จิตตะ - อยู่ที่หัวหน้าด้วยว่าเป็นผู้นำที่ดีไหม สามารถตั้ง inner capacity ตั้งศักยภาพภายในคนนั้นออกมาใช้เป็นไหม วิมังสา - มีการพัฒนาการทำงานเสมอ ไม่หยุดเดิน	๑. ความซื่อสัตย์ หมายถึงคนต้องมี ศีล ๕ เป็นอย่างน้อยเพราะ ความซื่อสัตย์ ไม่ใช่แค่เรื่องทรัพย์สินแต่ซื่อสัตย์ต่อตนเอง, ต่อเพื่อร่วมงาน ต่อลูกค้า, ต่อคู่ค้า,ต่อเวลา, ต่อหน้าที่ การใช้วัสดุสิ้นเปลือง ก็คือ การไม่ซื่อสัตย์ เช่นกัน ๒. คนที่พัฒนาไม่ได้ เพราะเขามีหัวหน้าไม่ดี หัวหน้าต้องศึกษาพฤติกรรมลูกน้อง เหมือนบัว ๔ เหล่า การทำงานในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่สำคัญผู้นำต้องปกครองให้คนสามัคคีกันมีอะไรสามารถพูดคุยเคลียร์กันตรง และรับฟังกันได้การทำงานจะไม่มีปัญหา

ตารางที่ ๔.๖ สรุปคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายที่ C5, D1-D2

ตารางสรุปคำตอบผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามเชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑) ปัจจัยความสามัคคีของทีมงาน	๒) หลักการปกครองคนในทีมงาน	๓) คุณสมบัติทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	๔) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน
คำถาม	ปัจจัยหลักอะไร ที่ทำให้คนทำงานเกิดความสามัคคี ?	การปกครองในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ?	ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติในการทำงานอย่างไร ?	นอกจากเรื่องความสามัคคีแล้ว ท่านคิดว่ายังมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ?
C 5	๑. มีผู้นำที่ดีและมีความสามารถ ๒. เห็นคุณค่าของคนทำงาน ๓. พนักงานเป็นคนทำงานที่มีความสามารถ ๔. มีโครงสร้างของการบริหารจัดการทีมงานที่ดี เช่น จำนวนผู้หญิง ผู้ชาย อายุ	๑. ตั้งเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถ ๒. มีระบบการสื่อสารที่ดี ๓. มีเส้นทางการเติบโตในสายงานที่ชัดเจนให้พนักงานแต่ละคน	๑. มีการประชุมติดตามผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ๒. มีการประชุม และร่วมกันระดมความคิดสำหรับงานโครงการใหม่	๑. ต้องมีผู้นำที่เก่ง ดี มีความสามารถ
D 1	๑. มีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งทางเดียวกัน ๒. ถ้อยที ถ้อยอาศัย ๓. ถ้าเราไม่ชอบอะไร อย่าทำสิ่งนั้นกับคนอื่น ๔. จัดคนให้ตรงกับงาน	๑. ลูกน้อง คือ ลูก กับน้อง ต้องดูแลเขาเหมือนคนในครอบครัว ดูแลทุกเรื่อง ๒. ให้ความเป็นกันเอง เราอยากทำอะไรอยากได้อะไร เขาก็คิดเช่นกัน เช่น อยากเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ช่วงงานไม่แน่นก็ลาไปเรียน จนพนักงานรู้สึกเหมือนเขามาใช้ชีวิตอีกทีแบบได้เงินเดือน	๑. ต้องมีทัศนคติที่ดี ทำสิ่งที่สร้างสรรค์ ภูมิใจว่าสิ่งที่ตนทำเป็นงานที่สร้างความสุขให้คนอื่นได้ และเมื่อเห็นคนอื่นมีความสุข ตนเองก็สุขไปด้วย	๑. คำตอบทางโลก คือต้องมีการสื่อสารที่ดี คนไทยมักพูดไม่ค่อยคิดชอบคิดเอาเองเข้าใจกันไปเอง รู้สึกเสียเวลาคุยเช่น ลูกที่กำลึงลูกน้องยกของมาถามว่าจะให้ไว้ไหนก็ตอบส่งไปว่าตรงไหนก็ได้ แต่พอลูกน้องวางที่ไม่ถูกใจก็โกรธ ไปตำหนิเขา การสื่อสารให้เข้าใจว่าต้องการอะไร ๒. คำตอบทางธรรมคือ ความสำเร็จมีส่วนจากการทำบุญเพราะทำบุญแล้วสบายใจ อารมณ์ดี การทำบุญก็ชักนำให้พบแต่กัลยาณมิตร และสิ่งที่ดี จึงทำบุญมาเรื่อยๆ
D 2	๑. ต้องมองข้อดีของกันและกันให้ออก ๒. ไม่ discredit กันและกัน ๓. เปิดใจคุยกัน หรือไม่ก็คุยตรง หรือคุยทางอ้อม เพราะระดับการยอมรับฟังความจริงแต่ละคนไม่เท่ากัน	๑. ตั้งเป้าหมายร่วมกัน ๒. ตั้งเป้าหมายส่วนตัว	๑. มีผู้นำมาทำงานด้วย ๒. ทุกคนต้องยอมรับผลลัพธ์ของงานร่วมกัน ๓. มีการสอนให้ใช้หลักแนวพุทธธรรมจิตใจ เช่น มีการสวดมนต์ ทำบุญ มีความกตัญญู สอนให้รักกัน	๑. มีใจเดียวกัน ไม่คิดเรื่องผลประโยชน์ ๒. รู้จักเสียสละ ๓. มองว่าทุกคนเก่งเท่ากัน ได้อะไรก็แบ่งกันแต่การจัดสรรส่วนจะแบ่งเป็นส่วนของความเท่ากันที่เป็นทีมงานและส่วนของความทุ่มเทส่วนบุคคล ๔. ใช้ใจทำงานอะไรก็ได้ ถ้ามีโอกาสต้องรีบเรียนรู้ ๕. การทำงานต้องมีหลัก คือ ได้ทั้งคู่ คือนายจ้างและลูกจ้างต้อง Win:Win Situation

จากตารางสรุปคำตอบการสัมภาษณ์เชิงลึกข้างต้นดังกล่าว นำมาสังเคราะห์กับงานวิจัยที่เกิดจากการศึกษางานเอกสารประกอบกับกรอบงานวิจัยที่ทำไว้ จะพบว่า มีตัวแปรจำนวนหนึ่งที่เกิดขึ้นจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่จัดเป็นความเห็นส่วนใหญ่ได้ว่า ตัวแปรเหล่านี้ คือ ตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน นอกเหนือจากตัวแปรในการสร้างความสามัคคี ซึ่งส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีคือ ๑) การมีผู้นำที่ดี ๒) คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ของแผนกบุคคล (HRM) ๓) การมีระเบียบวินัยในองค์กร ๔) ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ดังพอสรุปเป็นตัวแปรสังเกตได้ A-Q โดยแยกเป็นหมวดปัจจัย อธิบาย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๒ สรุปตัวแปรและสัญลักษณ์ (ชื่อย่อ) ที่จะใช้ในโมเดลพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

เมื่อได้ตัวแปรส่งผ่านและกำหนดสัญลักษณ์ตัวแปร (ชื่อย่อ) ต่าง ๆ ที่จะใช้ในโมเดลพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ จากการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงนำมาอธิบายรายละเอียดของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์งานเชิงคุณภาพดังต่อไปนี้

๑) ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (Exogenous latent and Observed variables)

ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรแฝงภายนอก คือ ความสามัคคีในการทำงาน ซึ่งสามารถสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสามารถแจกแจงเป็นตัวแปรสังเกตได้ ๙ ปัจจัย จากการรวบรวมจากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ จากท่านผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงในสังคม ทั้ง ๑๓ ท่าน จากผลการสัมภาษณ์ท่านทั้งหลายที่ท่านได้ตอบคำถามปลายเปิดในการสัมภาษณ์เชิงลึก จากประสบการณ์จริงของแต่ละท่าน คำตอบที่ได้จะคล้ายกับปัจจัยที่ศึกษาแบบปฐมภูมิ และมีการปรับเพิ่มปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์คำตอบเชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ได้ผลเป็นการบูรณาการหลักสาราณียธรรมและหลักอปริหานิยธรรม ทฤษฎีการบริหารแบบทฤษฎี Z และทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจเข้าด้วยกันกลายเป็นรูปแบบโมเดลใหม่

ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นส่วนประกอบของการสร้างความสามัคคีในการทำงาน (UNITY) ประกอบด้วย

๑.๑) ความมีเมตตา (A: Ability to love people)

จากการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสรุปเป็นปัจจัยสนับสนุน ตัวแปรสังเกตได้ภายนอกในส่วน ที่สนับสนุนประเด็นทางพุทธศาสนา สำหรับหลักสาราณียธรรม คือ ความมีเมตตา ที่สามารถสรุปผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ความมีเมตตา หมายถึง มีความปรารถนาให้เพื่อนร่วมงานเป็นสุข หวังดีและจริงใจต่อกันเสมอ รู้จักถนอมน้ำใจกัน ไม่คิดว่าตนเก่งกว่าใครไม่ดีกว่า ไม่เหนือใคร มีจิตใจอ่อนโยน ยินดีแนะนำเพื่อนร่วมงานที่อาจมีความสามารถน้อยกว่าด้วยความยินดี และยินดีหากเพื่อนร่วมงานจะได้รับคำชื่นชม ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ทุกคนมีความเสมอภาคกันในการรับรู้มันจะก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีดังกล่าวเป็นประโยชน์อันยิ่งใหญ่นอกจากนี้แล้วเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด บริบทของเขา คือ ไม่ดีกว่ากัน ไม่เก่งกว่ากัน ไม่เหนือกัน มีอะไรช่วยเหลือกันดังกล่าวแล้ว มันจะเป็นอะไรที่ก่อให้เกิดความรู้สึกอย่างหนึ่งคือ เป็นความรู้สึกว่า เอ้ออาหารดังกล่าว นี่เป็นปัจจัยในการสมัครสมานสามัคคีในหมู่คณะที่จะรังสรรค์ให้เกิดประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับงานที่จะพึงมีพึงเกิด ขอเจริญพรครับ”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ฉะนั้นการกระทำใด ๆ ที่มาจากคิด พูด ทำ ด้วยจิตเมตตา นี้ ก็จะทำให้ใจผู้พูดละเอียดใจผู้ฟังละเอียด โดยผ่านงาน ผ่านกิจกรรม เราต้องจับหลักตรงนี้ให้ดี เนื่องจากที่องค์กรของเราเป็นองค์กรที่มาด้วยศรัทธา ไม่ได้มาด้วยเงินตรา องค์กรที่ทำงานด้วยศรัทธาเนี่ย มีคนน้อย ทำได้มาก ทำด้วยใจ ฉะนั้นตรงนี้สำคัญ เราต้องเริ่มต้นด้วยจิตเมตตา คิด พูด ด้วยจิตเมตตา แล้วทุกคนก็จะสัมผัสได้ว่า สิ่งที่เรา กำลังมาทำ ห่มเทให้กับพระภิกษุ ห่มเทให้กับองค์กร แบบนี้ เขาทำด้วยใจ ไม่ได้มีผลประโยชน์ ส่วนผลประโยชน์ หรือผลงานนั้นคือผลพลอยได้ จากการที่เราประกอบเหตุจากวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ คือตรงนี้ก็ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ พอคิด พูด ทำ ด้วยจิตเมตตา การแบ่งปันข้าวของ เครื่องใช้ก็จะเกิดขึ้นเอง เพราะรู้สึกว่าจะไม่ใช่ว่าต่างคนต่างเก็บกักตุนไว้ ถ้าเป็นผลประโยชน์นี้ เราจะเอางานสำเร็จ เราก็ไม่ให้คนอื่น จิตเมตตาปุ๊บเราก็ออยู่กันแบบพี่น้อง พอสุดท้ายเราก็แบ่ง ก็แชร์ทรัพยากรกัน พอหลังจากนั้นเสร็จก็ ศิล ก็จะทำให้ความปลอดภัย ไม่กระทบกระทั่ง ไม่เบียดเบียนกันด้วย กายวาจา ศิลก็ดีขึ้นด้วย”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“เพราะปัญหาคืออีโก้ อีโก้ของแต่ละคน อัตตาตัวตนสูงเนี่ย มันพัฒนายาก เพราะฉะนั้นปัญหาเรื่องความสามัคคีนี้ บอกเลยว่ามันอยู่ที่คนด้วย อยู่ที่คนว่าอยากสบายใจไหม ทุกคนบอกว่าฉันอยากให้องค์กรสามัคคี แล้วไม่มีความรักกันอะ มันต้องเบื่องตัน คนมันต้องเมตตาใส่กันอะ เมตตาเพื่อนมนุษย์ร่วมกัน แต่นี่มันเป็นสังคมที่ขาดความเมตตาไปแล้ว การอภัยมันก็ไม่มี คนมันก็ขัดแย้งกันมันไม่มีอะไรเลย นายก็ทำหน้าที่ช่วยเขาประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของลูกน้องคือความสำเร็จของเรา นายก็ต้องคิดแบบนี้ ความสุขของลูกน้องคือความสุขของเรา ความก้าวหน้าของลูกน้องคือความก้าวหน้าของเรา เราคือครูต้อง Acting เป็นแบบมีเมตตา ต้องเป็นผู้ให้”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ตัวเราเองต้องมองตัวเราเอง เรามองว่าคนรอบข้างเราดี ผู้บังคับบัญชาดี เพื่อนร่วมงานดี ลูกค้าดี บริษัทดี ถ้าเราปลูกฝังแบบนี้ ความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี ในหน่วยงานค่อนข้างสูงมาก ทักษะคิดเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งแน่นอนแต่ละคนก็มาจากร้อยพ่อพันแม่ ซึ่งเราก็ต้องค่อยๆ มาปรับจน ซึ่งเมื่อบวกกับศรัทธา ทักษะคิดดีกว่าศรัทธา ก็จะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น เมื่อคนเราทำงานราบรื่น เขาขายได้ เขามีรายได้ ความรู้สึกดี ๆ มันก็จะไม่เครียด มีแต่มองอะไรที่สวยงาม จินตธรรมนี้เป็นตัวหนึ่งในการสร้างความผูกพัน ความรัก ความสามัคคีในจุดนี้ในระดับในเบื้องต้นก่อน”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ความสามัคคีนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร เราไม่ได้ไปบังคับ เกิดจากใจเขาใจเรา ผมยึดหลักบริหารที่บริษัทฯ คือใจเขาใจเรา อะไรที่เราไม่อย่างทำก็อย่าไปทำกับเขา อะไรที่เราไม่อย่างได้ ก็ยังไม่ต้องไปทำกับเขา อะไรที่อยากได้ เราทำงานกันด้วยความรู้สึกว่า ผมก็ไม่ได้คิดว่าจะทำให้ความสามัคคีนี้มันเกิดจากเจตนา เหมือนไปโดยธรรมชาตินี้แหละ ใจเขาใจเรา”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

ความมีเมตตา (A)

- ทุกคนมีความเสมอภาคกัน ไม่เก่งกว่าใคร ไม่เหนือใคร
 - การคิด ทำ พูด ด้วยจิตเมตตา
 - มีความรัก ให้อภัยกัน
 - มีความเข้าอกเข้าใจกันถนอมน้ำใจกัน
 - มีจิตใจอ่อนโยน ยินดีแนะนำเพื่อนร่วมงานที่มี
- ความสามารถน้อยกว่า

ภาพที่ ๔.๓ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรด้านความมีเมตตา

๑.๒ การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B: Be Polite to each others)

ปัจจัยสังเกตได้ภายนอกแฝง ที่เป็นองค์ประกอบของความสามัคคี ข้อที่ ๒ คือ การถ้อยทีถ้อยอาศัย ในการทำงานใดๆ ให้เกิดความสำเร็จได้ง่าย ท่านผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่า สิ่งหนึ่งที่หมู่คณะจำเป็นต้องมี คือ การถ้อยทีถ้อยอาศัย หมายถึง การพูดจาสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ มีสัมมาคารวะตามวิยุตติ มีมารยาทในการขอความช่วยเหลือ หรือมอบหมายงานให้ทำการใช้คำพูดสร้างอารมณ์ที่แตกต่างกันให้แก่ผู้รับฟังได้ เมื่อพูดจากันดี มีมารยาท ฟังแล้วระรื่นหู จึงเกิดอารมณ์สบายใจที่จะได้ช่วยเหลืองาน ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มกำลัง งานต่างๆ ย่อมสำเร็จได้ไม่ยาก ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ส่วนใหญ่ก็ใช้ ๒ หลักนี้แหละ สารานุกรม และ อปรีหานิยาม ส่วนใหญ่ให้เราองความสำคัญ มองเพื่อส่วนร่วม อปรีหานิยาม พยายามให้นึกถึงส่วนรวมไว้ จะได้มีกำลังใจในการคิดหาแนวทางช่วย”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๑, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“สำคัญที่สุดก็คือว่า ต้องรู้เขา รู้เรา ต้องรู้จักตัวเอง ทำให้เรานั้นใคร่ครวญก่อนจะคิดจะทำ จะพูด นั่นก็คือว่า นิสมม กรณิ์ เสยโย แปลว่า ใคร่ครวญก่อนแล้วค่อยทำดีกว่า เหมาะไหม ดีไหม ถูกต้องไหม ใคร่ครวญดีแล้ว แล้วที่สำคัญที่สุดก็คือว่า สามารถหยุดยั้ง หยุดยั้งสิ่งที่ไม่ดีไม่งาม ธรรมใดต้องใจคน นั่นคือผลของวิชา ธรรมใดขัดในตา ลดค่าราคตน หมายถึงว่าอะไรก็ตามแต่ ถ้าหากว่ามันต้องใจคน คิดแล้ว ดีแล้ว ใคร่ครวญแล้ว เขาชอบแล้ว นึกแล้ว ถูกใจเขาเมื่อไหร่ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ สำเร็จเมื่อนั้น”

(ผู้เชี่ยวชาญ A๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“เขาจะต้องมีการสื่อสารกันในทีมซึ่งเป็นการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ สื่อสารทางบวกนี้แหละค่ะ สื่อสารทำงานร่วมกันแล้วสบายใจ มีเป้าหมายร่วมกัน สื่อสารแล้วสบายใจ เรื่องนี้ อย่างนี้ก็เหมือนเมตตา แต่ค่าเขา มันก็ไม่ใช่ มันก็อาจจะเป็นการพูดดี แต่พูดดีแต่มัน fake มันก็ไม่ใช่ แต่มันต้องมีพลังบวกที่คนสัมผัสได้ ความเมตตาไม่ต้องบอกเลยว่าดิฉันเมตตานะคะ ไม่ต้อง แต่มันเป็นพลังบวก ที่เรารู้สึกเลยว่าคนนี้เราไว้วางใจ คนนี้เขาจะว่ายังไง เราจะไม่โกรธคนนี้ เขาหวังดีกับเรา ซึ่งแบบนี้มันจะออกมาจาก inner”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“It’s important to use proper communication, that conveys the politeness, helpful word, motivating, expecting success result, these can create the willingness to work in team and the great unity”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๕, สัมภาษณ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ทางโลกก็คือว่า การสื่อสารที่ดีจะทำให้งานที่ตัวเองทำนั้นเข้าใกล้ความสำเร็จมากกว่าการทำงานเป็นทีมแล้วไม่สื่อสาร ปัญหาหลักคิดว่าชาติไทยแล้วกัน เพราะผมไม่เคยไปอยู่ชาติอื่น ปัญหาหลักของคนไทยเราที่ไม่ค่อยสื่อสาร มีอะไรมักจะเก็บไว้ในใจ ”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“คือพูดตรงๆ พนักงานที่ทำงานกับผม ผมจะส่งไปอบรมอะไรบางอย่างเป็นหลักสูตร เพื่อความเข้าใจตนเอง content มันอยู่ที่น่าสนใจ คือการแยกแยะ ผมจะสอนลูกน้องให้แยกแยะว่าขณะที่เรากำลังดำเนินไม่ได้แปลว่าเราไม่ได้รักเขา ฉะนั้นทุกครั้งที่ผมตำหนิพนักงานเนี่ย ผมรักทุกคน แล้วคุยเรื่องงานนะ ไม่ใช่ว่าตีความว่าคนโน้นฟ้องไม่เกี่ยวนะ คือมึงกับกูเลย มึงเนี่ยทำงานอย่างนี้นั้นมันไม่ได้ต้องรับผิดชอบเพราะเป็นระบบมืออาชีพแล้ว คือวิธีบริหารองค์กรผมที่แบบว่า แต่ถ้าเราไม่สอนพนักงานให้เราแยกแยะอะ คนไทยเราจะเป็นแบบนี้ครับ พอคุยกันไปก็น้อยใจ เฮียไม่รัก รุ่งเข้ามาก็ไม่กล้าสบตาเรา ก็หลบหน้ากันไม่พูด คนหนึ่งไปเมาท์กลับหลัง ความรู้สึกอะไรก็ไปพูดหลังจากประชุม บริษัทของผมเนี่ย คือจบกันไปเป็นเรื่องๆ แยกแยะมันเป็นอย่างนี้”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“สิ่งแรกเราต้องมองตัวเราก่อน เราอะ สามัคคีกับเขาเป็นหรือเปล่า สิ่งที่ ๒ อย่างที่คุยกันเมื่อกี้ เราต้องมองออกว่าแต่ละคนมีข้อดีอะไร ผมเห็นข้อดีของเขาไหม เห็น เหมือนผมเลือกทีมงานไปทำงาน น้อง GM ของผม ๒ คนนี้ คนจะถามเลย ทุกคนไม่เคยเห็นเขาดี แต่ผมเห็นพอผมเห็นข้อดีผมก็เอาข้อดีคนนี้มาผสมกับข้อดีคนนั้น มันก็จะสามัคคี แต่เราต้องรับฟังทั้ง ๒ คนให้เกียรติเขา ความสามัคคีมันจะเกิด และยิ่งถ้าเราอยู่ในกลุ่มนั้น เราก็ต้องสามัคคีให้ได้ไว้มันเป็นปัจจัยหลัก มองข้อดีของเขา และเอาข้อดีของแต่ละคนผสมกัน ข้อ.๓ คือไม่ Discredit กัน ไม่ด่ากัน โอ้ยมึงทำงี้มันไม่ได้ คนไม่ดีมันก็ Discredit กันไปด้วย ข้อ.๔ เปิดใจมีไรดีไม่ดี คุยกัน คุยทางตรงไม่ได้ ก็คุยกับคนนี้ให้คนนี้ช่วยคุย อย่างเงี้ย แต่ก็ต้องคุยกับคนนี้ก่อนนะ เพราะแต่ละคนมันมี level ของการรับฟังอันนี้ต้องเข้าใจ แต่ตัวเราต้องรับได้ทุก Level ก็ประมาณนี้

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B)

- การพูดจาสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ และจริงใจ
- มีสัมมาคารวะตามวัยวุฒิ คุณวุฒิ
- การสื่อสารเชิงบวก สื่อสารแล้วสบายใจ
- มีการสื่อสารให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการทำ

ภาพที่ ๔.๔ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการถ้อยทีถ้อยอาศัย

๑.๓ การมีเป้าหมายเดียวกัน (C: Commitment to the same direction)

อีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบของความสามัคคี ที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน ในการทำงานใดๆ ก็ตาม ทีมงานต้องเข้าใจเป้าหมายของ งานเดียวกัน เพื่อการเดินทางไปด้วยกันไปสู่ความสำเร็จ การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง การมีความเข้าใจว่า เป้าหมายในการทำงานคืออะไร เข้าใจนโยบายรวมขององค์กร จึงเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ มีการประชุมพร้อมกัน เลิกประชุมพร้อมกัน จึงรับทราบเป้าหมายถูกต้องตรงกัน ทุกงาน ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามัคคี คือ อปรีหานิยธรรม หมายถึงว่าธรรมที่ก่อให้เกิดความไม่เสื่อม ประชุมพร้อมกัน เข้าประชุมพร้อมกัน เลิกประชุมพร้อมกัน และถ้าหากว่ามีความ สัมครสมานสามัคคี เข้าประชุมพร้อมกัน รับรู้พร้อมกัน มีรายละเอียดพร้อมกัน จะก่อให้เกิด ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ หมายถึงว่า ทุกคนมีความเสมอภาคในการรับรู้มันจะก่อให้เกิดความสมคร สมานสามัคคีดังกล่าว เป็นประโยชน์อันยิ่งใหญ่”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ทำงานด้วยกันก็มีความสุข ความสุขนี้แหละมันจะนำไปสู่ความสำเร็จ สังขอปรีหานิยธรรม แปลว่า ธรรมที่ไม่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จล้มเหลว คือตัวไหน ก็เริ่มจาก หมั่นประชุมกัน เองนิตยข้อที่ ๑ และมีอะไรกันขึ้นมาเราก็ใช้ Brain Storming การ Dialog กัน คุยกัน ปรัชษาหารือกันและกัน การประชุมนี้ละ มันเป็นเครื่องมือสำคัญ เพราะมันกำลังดึงคนที่เห็น ต่างมาสู่โต๊ะ มี ๒ คำ เขาเรียกว่า Inclusive กับ Exclusive Inclusive คือการดึงคนที่เห็นต่าง

มาประชุมกัน มาปรึกษาหารือกัน มาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาประเด็นที่คิดว่าสุดยอดที่สุด Exclusive คือกันมันออกไป อย่าให้มันมาอยู่ อันนี้มันเห็นต่างจากเรา กันมันออกไป อย่าให้มันเข้ามา ซึ่งเวลาประชุมกันเนียพระพุทธเจ้าให้ประชุม เอาทุกคนทั้งเห็นด้วย และก็เห็นต่างมานั่งประชุมกัน อย่างงี้ในแง่เชิงจิตวิทยา มันก็ทำให้คนที่เห็นต่างก็รู้สึกดี คนที่เห็นต่างก็มั่นใจว่าความคิดเราจะได้รับการตอบสนอง ได้รับการตอบสนองจากเจ้านาย จากเพื่อนรอบข้างของเรา ๑) ในระหว่างประชุมกันใช้การประชุมเป็นเครื่องมือ ๒) มาประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เวลาเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก มีเช่นนั้นถ้าคนใดคนหนึ่งขาดไป หายไป มันก็ไม่ได้ฟังพร้อม ๆ กัน การกำหนด Direction ในการทำงาน การกำหนด Vision ในการทำงาน การกำหนด Mission ในการทำงาน การกำหนด Goal ในการทำงานมันฟังคนละที ๒ ที มันฟังคนละอย่าง ๒ อย่าง ฉะนั้นเมื่อต่างคนต่างมา ต่างคนต่างฟัง ประชุมก็ไม่พร้อมเพรียงกันในการประชุม เลิกประชุมก็ไม่พร้อมเพรียงกันในการเลิก ฉะนั้น Information มันไม่ Flow เนื่องจากคนมันมีข้อมูลไม่เท่ากัน เมื่อมันไม่เท่ากันภาวะมีขมึนมาปฏิบัติมันไม่เกิด ความเป็นสายกลางคือทุกคนมา Tune กัน หากกลาง

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการทำงาน อิงต้นโพธิ์เนอะ ปกติที่วัดหลวงพี่ทำงานก็จะมี ๒ ประเด็นหลักๆ ประเด็นที่ ๑. อปริหานิยธรรม และสาราณียธรรม ในที่นี้หลวงพี่จะเล่าภาพรวมในการทำงาน ไม่ได้ลงพยัญชนะในแต่ละข้อ ภาพรวมในการทำงานเป็นทีมแต่ละคนประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความรู้ที่แตกต่างกัน แต่เราจะมาทำเป้าหมายเดียวกัน เหมือนนักฟุตบอล ที่เล่นคนละตำแหน่งแต่ว่าจะมียิงประตูด้วยกัน แต่สิ่งที่ว่ามี คือว่าเราต้องมาตกลงให้มีอุดมการณ์ เป้าหมายเดียวกันก่อน ในพุทธศาสนาเรา เป้าหมายก็คือทำพระนิพพานให้แจ้ง เรื่องการแสวงบุญสร้างบารมี ตามรอยพระโพธิสัตว์ เราต้องมี อปริหานิยธรรม คือการประชุมกันเนืองนิตย์ พอเราประชุมกันเนืองนิตย์ มันก็ทำให้ข้อมูลเท่าเทียมกัน การเริ่มพร้อมกัน และเลิกก็ต้องพร้อมกันด้วย ยกตัวอย่างสักหัวข้อหนึ่ง พอเราเริ่มพร้อมกัน ทุกหัวข้อก็จะมี ความเชื่อมโยงกัน เข้าใจในภาพรวม เหมือนจิ๊กซอร์ของภาพ เพราะถ้าไม่เริ่มพร้อมกัน คนมาเห็นภาพครึ่งหนึ่ง ก็อาจจะนึกภาพไม่ได้ ไม่เข้าใจ สื่อสารไม่เท่ากัน นั่นก็คือความล้มเหลวการทำงาน ตั้งแต่ภาพในใจไม่ตรงกันแล้ว ก็อยู่จนประชุมเลิกพร้อมกัน ซึ่งเลิกพร้อมกันในที่นี้ ในวาระที่เราเกี่ยวข้องในหัวข้อนั้น ๆ ก็จะทำให้เราเห็นภาพรวม”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“แต่หลักๆ การบริหารเด็กสมัยนี้ คือต้องพยายามจูนเป้าขององค์กรกับเป้าของคนในทีมให้ได้ คือคนสมัยนี้เขาจะมีเป้าของตัวเอง ทำยังไง ที่เราจะทำให้เป้าของเขากับเป้าขององค์กรเป็นเป้าเดียวกัน และมันก็จะประสบความสำเร็จค่ะ อย่างเช่น เรามีเป้าคืออยากมีตำแหน่งวิชาการ เราไม่ได้มีปัญหาเรื่องการทำวิจัย หรือทำอะไร คือทำได้ มันตรงกับเป้าหมายวิทยาลัย เราถึงอยู่กันไปได้นาน”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๑, สัมภาษณ์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐)

“ต้องตั้งเป้าหมายร่วมกัน ว่าเราจะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ต้องตั้งเป้าร่วมกันก่อน ไม่ใช่ความสุขของเรามันอาจจะ ความสุขของเจ้านายบางคนนั้นก็คือบรรลุเป้าหมาย แต่ลูกน้องไม่ได้บรรลุเป้าหมายด้วย คือต้องมีการตั้งเป้าหมายร่วมกันก่อน และต้องมีการจัดสภาพเอื้อ ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จัดสภาพเอื้อยังไง จัดสถานที่ให้มันเหมาะสมทางกายภาพให้มันดึงดูด ให้มันผ่อนคลาย สะอาดสะอาดอะไรอย่างนี้นะคะ”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“เมื่อทุกคนเดินอยู่ในทิศทางเดียวกัน เขาก็จะมีความคิดในมุมมองเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความศรัทธากับทัศนคติมันจะต้องไปด้วยกัน ตัวทัศนคติต่อตัวเอง ต่อองค์กร และต่อลูกค้า นั่นตัวเราเองต้องมองตัวเราเอง เรามองว่าคนรอบข้างเราดี ผู้บังคับบัญชาดี เพื่อนร่วมงานดี ลูกค้าดี บริษัทดี ถ้าเราปลูกฝังแบบนี้ ความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี ในหน่วยงานค่อนข้างสูงมาก ทัศนคติเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งแน่นอนแต่ละคนก็มาจากร้อยพ่อพันแม่ ซึ่งเราก็ต้องค่อยๆ มาปรับ จูน ซึ่งเมื่อบวกกับศรัทธา ทัศนคติดีกว่าศรัทธา ก็จะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ความสามัคคีตรงนี้ มันเป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ถ้าวันนี้เราในฐานะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีไม่เลือกปฏิบัติแล้วก็มองให้ความเสมอภาค และก็มองทำอย่างไรรที่จะทำให้คนของเราประสบความสำเร็จ ตรงนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ เมื่อคนทุกคนมองในจุดเดียวกัน หัวหนามองในจุดเดียวกัน ทำงานขับเคลื่อนที่จะทำให้เราประสบความสำเร็จได้”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“อันดับแรกมันก็ต้องมุ่งไปที่เป้าหมาย ถ้าเป้าหมายชัดเจน และคนในทีมเห็นตรงกัน มันก็สามารถไปด้วยกันได้ โอเค ถ้าระหว่างทางอาจจะเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันแตกต่างกัน ด้วยวิธีการ อันนั้นก็ต้องมาปรับกัน แต่เป้าสำคัญมาก หลายๆ ครั้งที่เป้าหมายจะไม่ชัดเจนแบบพูด

กว้างๆ กว้างๆ เออ เอาก็ได้ ไม่เอาก็ได้ ถ้าหัวไม่ขัด พนักงานทำงานยาก แต่ถ้าขัดแล้วมันก็คงไป
ได้ ส่วนเรื่องวิธีการ โอเค ถ้ายังไม่ประสานกันมาก ก็คงต้องใช้หลักพูดคุย ผมเชื่อว่าถ้าเป้าชัด
ก็เอาวิธีการแต่ละคนมาแชร์โอเคเดียวกัน ระหว่างกันอะไรอย่างนั้น ใช้การ Brain Storming
เพราะถ้ามีเป้า แต่ไม่คุยกัน ให้ต่างคนต่างทำ มันก็จะไปคนละทาง อันนี้เท่าที่มอง”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๔, สัมภาษณ์, ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“... give proper target & challenge to each staff, proper communication that
cause to have teamwork unity, Most problem came from not clear target given
to each staff, not proper team organization structure (like the imbalance ration
of male & female, generation gap). The working team should have a periodical
meeting to check the progress clear briefing & brainstorming about new coming
project to make sure each understand the objective and keep everyone updated
information”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๕, สัมภาษณ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“อืม! มีเป้าหมายเดียวกันหรือเปล่าครับ เท่าที่นึกเร็วๆ นะครับ มีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งไปสู่
ทางเดียวกัน แล้วขณะที่ไปนั้นมันก็มีความเข้าอกเข้าใจกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ไประหว่างการ
เดินทางนั้นเพื่อไปสู่เป้าหมาย”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“ผมมองที่ เซียร์ลิตเตอร์ สิ่งแรกคือสร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นเป้าหมายส่วนกลาง อันที่ ๒
สร้างเป้าหมายส่วนตัว บางคนมาเรียนกับผม มาด้วยเซียร์ลิตเตอร์ ไม่เหมือนกัน บางคนอาจจะ
มาเพราะถูกบังคับให้มา เป็นเซียร์ลิตเตอร์อยู่แล้ว เขามีทุนจึงให้มา พยายามสร้างเป้าหมายให้
เขา มีทุนให้ครับ มีทุนเรียน แต่บางคนได้ทุนมาก็ไม่ให้ความสำคัญกับทุน เราก็ต้องสร้าง
เป้าหมายรองครับ เป้าหมายรองเขาอาจจะทำให้พ่อแม่ภูมิใจ จบ ป.ตรี อยากมีทุนฟรี
เพราะที่บ้านไม่มีตังค์ เพราะเด็กมันคิดไม่ได้ เราต้องสร้างให้เขา เพราะเขาไม่มี Direction
ไม่มีเป้าหมาย มันก็จะไม่เกิดความรัก พอไม่เกิดความรักมันก็จะไปง่าย แต่พอมี Direction
มีเป้าหมายปั๊บ บางทีมันเหนียวซอมน มันก็ยังมีความรักมีเป้าหมายอยู่ มันก็ยังดึงตัวเองกลับมา
ได้”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การมีเป้าหมายเดียวกัน (C)

- การประชุมพร้อมกัน เลิกประชุมพร้อมกัน เพื่อความเข้าใจของงานที่ทำตรงกันหลักอภิธานิธรรม
- ปรับความคิดเห็นให้ตรงกัน
- การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการเดินทางให้ถึงเป้าหมาย

ภาพที่ ๔.๕ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการมีเป้าหมายเดียวกัน

๑.๔ การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (D: Dig to the worth and attitude of work)

คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบของความสามัคคีของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ คือ การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่อที่ทำงาน เมื่อคนเราเห็นว่างานที่เราทำมีคุณค่า และภูมิใจในการทำงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ จะรักงานที่ทำงาน และพยายามทำงานนั้นให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่อที่ทำงาน คือ รู้ซึ่งว่านอกจากการทำงานคือการสร้างรายได้แล้ว ยังภาคภูมิใจในผลงาน ที่สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้พบเห็น ทำให้ตนเองที่เป็นผู้ทำงานนั้นๆ มีความสุขใจ ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ตรงนี้ก็เป็ประสบการณ์ที่หลวงพี่มาบวช ๑๗ พรรษา ก่อนบวชก็เรียนทางโลกมาเรียนสายอุตสาหกรรม การจัดการ ผมเรียนครุศาสตรอุตสาหกรรม พระจอมเกล้าธนบุรี ก็เลยทำให้เห็นพอจะเห็น เนื่องจากประสบการณ์ทางโลกอาจจะไม่มาก เพราะทำงานได้ ๒ ปีก็บวชเลย ซึ่งนี้กำลังจะบอกว่าจากตัวอย่างจากหลวงพี่เองเนี่ย ก็มีประสบการณ์ระดับหนึ่งจันแต่ละคนที่เข้ามาวัด ส่วนใหญ่จบปริญญาตรีมา สาขาการเรี้นรู้ก็ต่างกันแล้ว คนมีการจัดการ กับคนที่ไม่ได้เรียนบริหารการจัดการ ก็ต่างกันแล้ว ฉะนั้นพอความรู้ต่างกัน ก็ต้องมีการปรับ งานที่วัดก็จะมีพอทุกคนเข้ามาในองค์กรเนี่ย จะต้องมีการอบรม อย่างพระภิกษุเนี่ย เนื่องจากมีความรู้ทั้งทางโลก และทางธรรม ก็ใช้เวลาขั้นต่ำอย่างน้อย ๓ ปี เป็นพระนวกะ แล้วก็ดูแลในความดูแลของ

พระอุปฌาย์อีก ๒ ปี รวมเป็น ๕ ปี นี่เป็นเหมือนแค่การอบรมหล่อหลอม เพื่อให้เข้าใจทฤษฎี เพื่อให้เข้าใจอุดมการณ์ขององค์กร”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“ความรู้ในเรื่องที่เราจะไปทำให้ประสบความสำเร็จ เราต้องมีความรู้ มีทัศนคติที่ดี ไม่ใช่ใจเป็นขนมเปียกปูน จะไปกว้างใหญ่เป้าหมายของเราใหญ่อ่างเงี้ย แต่ว่าใครมาเจออะไรก็เหมือนขนมเปียกปูนอะ ต่อให้มีความรู้เยอะก็ไม่ได้ มันต้องมีความรู้คู่กับทัศนคติที่ดี และก็มี skill มีทักษะ ขาดทักษะก็ต้องเติม เสริม ตัวที่จะมาทำให้มีความรู้ได้นะคะ ว่ามีทัศนคติที่ดีได้ หรือมี skill ได้ทั้งหมดนี้คือ learning การเรียนรู้ มันต้องจัดกระบวนการเรียนรู้”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“คือก่อนอื่นเรามองในภาพรวมของธุรกิจโดยเฉพาะในธุรกิจประกันชีวิตเนี่ย ความสามัคคีมันเกิดจากความศรัทธาและทัศนคติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการเริ่มต้นในการเข้ามาทำงาน ถ้าเรามีความศรัทธาต่อธุรกิจ ต่อเพื่อนร่วมงาน มันก็จะทำให้เบื้องต้นเป็นภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรามองถึงความศรัทธาต่อธุรกิจก่อน ธุรกิจประกันชีวิตนั้นดียังไง แล้วเขามาตรนี้ เขาเอาสิ่งที่ดีไปให้ลูกค้านะ ลูกค้าได้รับประโยชน์อะไร จั๊นเราพยายามปลูกฝังการที่ไปพบคน เพื่อไปทำให้เขาได้ประโยชน์ อย่างมองว่าเราจะได้อะไร ให้มองว่าลูกค้าจะได้ประโยชน์อะไร จั๊นพอเราพูดมาแบบนี้ทุกคนก็จะยืนอยู่บนแนวทางเดียวกัน คือมองผลประโยชน์ของลูกค้า ที่นี้คนเราถ้ามีความศรัทธาต่อธุรกิจ และมองไปในทิศทางเดียวกันมันก็จะทำให้การทำงานมันราบรื่นนะครับ ประเด็นที่ ๒ เรามองถึงทัศนคติและที่สำคัญที่สุด ก็คือศรัทธา ถ้าเขาศรัทธาเขาทำอะไร เขาเห็นภาพ และทีมงานที่ประสบความสำเร็จเขาจะมี ๓ ตัวหลักก็คือ Vision Mission และ goal ก็คือมีวิสัยทัศน์ที่จะมองเห็นแนวความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น Mission มีอุดมการณ์ที่ชัดเจนที่จะทำให้หน่วยงานเป็นแชมป์ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเขาจะประสบความสำเร็จในระยะเวลาเมื่อไหร่ นะครับ อันนั้นแน่นอนในหลัก”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“แล้วอีกอันหนึ่งที่สำคัญคือ ทำงานเนี่ยต้องเห็นคุณค่าของงาน ถ้าเขาเห็นคุณค่าของงาน ผนว่าธุรกิจโรงพยาบาลนี้ ทุกเรื่องเป็นเรื่องของ Professional ไม่ใช่ Professional เฉพาะหมอพยาบาล นักเภสัชกร นักกายภาพบำบัด จริงๆ แม้แต่แม่บ้านก็ต้อง Professional เพราะแม่บ้านจะต้องเข้าไปทำงานยังงี้ เกี่ยวกับเรื่องของการติดเชื้ ไม่ใช่เป็นแม่บ้านแบบประเภท

ธรรมดา ต้องเป็นแม่บ้านแบบมืออาชีพ หรือแม่แต่รับส่งผู้ป่วย ซึ่งอาจจะเห็นว่าไม่ต้องใช้ skill ไม่ต้องใช้อะไรมาก พวกนี้ต้องถูกฝึกเรื่องการเคลื่อนย้ายคนไข้อย่างไร นะครับ ก็คือเห็นคุณค่าของงานที่เขาทำ ก็จะทำให้เขามีความสุข และคนในองค์กรนี้รักกัน และก็อยู่กันมีแรงที่จะรวมใจเป็นหนึ่งเพื่อที่จะขับเคลื่อนขึ้นมาไปข้างหน้าและก็ประสบความสำเร็จนะครับ อันนี้หลักๆ นะเท่าที่ผมนึกและคิดว่าน่าจะประสบความสำเร็จ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“แล้วอีกสาเหตุที่ไม่ค่อยสามัคคีเพราะเอาผลประโยชน์ของแผนกตัวเองเป็นหลัก อันนี้ผมพูดระหว่างแผนกก่อนนะครับ คือฉันมีหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของฉัน ฉันจบแล้ว ส่วนแผนกอื่นเป็นไงไม่รู้ ไม่มองภาพรวม ไม่ส่งต่อ ไม่ประสานกัน และก็รักษาผลประโยชน์ของตัวเองมากเกินไป กระเด็นออกไปไม่ได้ ออกไปแผนกอื่นไม่ได้ ทั้งที่บางทีแค่นี้เดียว ภาพรวมมันก็ได้แบบนี้ ถ้าโยกกลับมาเรื่องนี้ให้พอเห็นภาพหน่อย พนักงานมีความสุขคืออะไรละ ทำงานสนุก ทำงานไม่กดดัน บรรยากาศในที่ทำงานไม่อึดอัด เจ้านายให้ความรัก เข้าใจหัวอก หัวจิตหัวใจ ซึ่งหลายๆ องค์กรก็ทำได้ดี แต่ว่ามันก็ต้องแลกกับความเสียเปรียบของการถ้าคุณสนิทกันมาก ความที่เป็นกฎเกณฑ์มันก็จะหย่อนลงมา บางองค์กรกฎเกณฑ์เข้มงวดมาก ความสนิทสนมก็น้อยลง เพราะฉะนั้นก็ต้อง Balance ตรงนี้หนึ่ง ยิงตอนนี้มันมี Gen เข้ามาหลายๆ Gen จาก Baby bloom, Gen X, Gen Y, Gen Z พฤติกรรมเปลี่ยนหมดเลยครับ คนสมัยก่อนต้องการความสัมพันธ์มากกับเจ้านาย แต่สมัยนี้ไม่ใช่แล้ว No Need เด็กสมัยใหม่ ไม่ทำไม่ฉันต้องทำเพราะคุณไม่ใช่ แคบอกว่าจะให้ฉันทำอะไร ฉันทำให้ จบ ถึงเวลาจ่ายตังค์จบ เลิกงานเลิก”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๔, สัมภาษณ์, ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำอยู่ อันนี้ผมว่าสำคัญมาก ผมจะไม่ตอบว่า เพราะเรามีความขยัน เพราะเรามีความมุ่งมั่น เพราะเราต้องการสร้างชื่อเสียง อันนั้นมันไม่ใช่อย่างนั้นเลยนะฮะ ทีมงานที่ผมมีเพราะเรามีทัศนคติที่ดีกับงาน คือทุกคนรู้สึกว่าจะเพราะเสียเริ่มจะทำเดี่ยว ไมโครโฟนเมื่อไหร่ ทุกคนจะคึกคักมาก เพราะรู้สึกตัวงานที่ตัวเองทำเนี่ย มันทำให้คนอื่นมีความสุข เขารู้สึกว่าเป็นงานที่น่าอิจฉามาก ทำของที่ระลึก ขำร่วย น่ารักๆ แล้วมีคนอยากได้คนซื้อไป คนที่อารมณ์หงุดหงิดแล้วเข้ามาอยู่ในห้องโหรีของเรา แล้วก็ตาเบิกโพรงดูฉาก ถ่ายรูป เฮฮา ตื่นเต้นตั้งแต่เข้ามาซื้อบัตรอะ แย่งกันซื้อบัตร กลับไป Post แชร์กันให้ดู พูดถึงดูจนเสร็จจับหัวตึกตาขึ้นไปบนรถไฟฟ้า เราเอากล้องตามไปถ่ายนะฮะ ขึ้นไปบนรถไฟฟ้า

ทุกคนยังอึดึกตา แล้วพูดที่มุกที่เราเพิ่งเล่นไป และหลังอีกเดือน ๒ เดือนทุกคนเวลานึกถึงมุกนั้นเวลาอยู่บนรถก็ขำ หรือบางคนมีแฟนก็อาจจะเรียกแฟนตัวเอง Art ตัวแม่ หรือนึกถึงมุกอย่างนั้นอะ มุกที่เราได้ทำมาและได้เข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวัน มันทำให้ชีวิตของสังคมโดยรวมมีความสุข พวกทีมงานบอกว่ารู้สึกอย่างนี้ ว่าตัวเองกำลังจะได้ทำอะไร”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“ใช่ครับ แต่ในทีมผมก็จะมีทีมงาน โค้ชอีกคนจะดู ผมก็จะเป็นคนตะล่อม มีอีกคนนั่งมาจัดระเบียบอีก อย่างที่บอก ประสานงานเป็นทีม แต่หลังๆ ผมไม่ค่อยได้เข้า มันก็เริ่มมีบางอย่างแต่มีคนขึ้นมาแทน สร้างคนแทน เพราะว่าพอมีคนดู ก็ต้องมีคนโอ แต่ไม่ใช่โอหрок คือให้กำลังใจ และผมก็จะมีพ่อ มีแม่ เขาแต่ละคนเป็นฐานทัพ เป็นกองหนุน ต้องเข้าถึงพ่อ ถึงแม่ เชิญพ่อแม่มาคุยกับเรา เพราะฉะนั้นอันนี้ ความรัก ความสำเร็จ ไม่ใช่อย่างเดียว มันต้องมีสภาพแวดล้อม มีพ่อแม่ มีเพื่อนที่ช่วยผลักดัน เพราะบางทีมันเหนื่อยเกินจุดตรงนั้น เราก็ไปขายฝันให้พ่อแม่เขา บางเคสก็เห็นด้วย บางเคสก็ไม่เห็นด้วย และมีเคสหนึ่งคือลูกชู้เกียจซ้อมแล้วแต่พ่อแม่ก็ไม่มิดังค์จ่าย ก็ทำงานร่วมกันกับพ่อแม่ เราก็ช่วยกันผลัก Push จนเขาก็ยังเรียนอยู่จนจบก็มี แต่ที่หลุดไปก็มี อันนี้มีหลายรูปแบบ แต่อย่างที่เราบอก เรามีหน้าที่ทำให้ดีที่สุด ในฐานะของความเป็นครู การให้ออกาส แต่สุดท้ายเขาจะรับไปแค่ไหน มันก็ขึ้นอยู่กับตัวเขาเอง”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (D)

- มีความรู้และทัศนคติที่ดี
- การมองความสำเร็จของงานเป็นภาพรวม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
- การทำงานมิใช่การทำงานตามหน้าที่ แต่ต้องทำอย่างมีความสุขใจด้วย
- มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนทำ

ภาพที่ ๔.๖ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ

๑.๕ การมีความเคารพต่อกัน (E: Express the respect) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ ในกระบวนการทำการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถรวบรวม ความเห็นส่วนมากเพื่อยืนยันว่า การมีความเคารพต่อกัน เป็นอีกหนึ่งปัจจัย ที่ส่งเสริมให้ทีมงานเกิดความสามัคคี และสามารถสรุปได้ว่า การมีความเคารพต่อกันและกัน หมายถึง การมีสัมมาคารวะ รู้จักให้เกียรติ เคารพผู้มีฐานะ สูงกว่า ในด้านคุณวุฒิ วิทยุติ ประสพการณ์ แม้แต่การสั่งงานลูกน้องในทีมงาน ก็ยังให้เกียรติ พุดจาไม่วอดอ้างอำนาจตน ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“พี่ปกครองน้องก็เอนกเช่นเดียวกัน ถ้ามีมาตรฐานแห่งความรักเป็นพื้นฐานดังกล่าว การที่จะสามารถปกครองกันได้ก็จะมีแต่ความผาสุก และก็จะเป็นประโยชน์กันยิ่งใหญ่ นี่คือหลักที่ใช้มา ยาวนาน และก็ในทางพุทธศาสนาได้ใช้ นั่นก็คือว่า ลำดับกันตามอาวุโสหรือพรรษา หมายถึงว่า คนที่เกิดก่อน คนที่เข้ามาบวชใหม่ก็เป็นพี่ มีพระอุปชฌาย์องค์เดียวกัน พ่อองค์เดียวกัน และก็มีศาสนาเป็นที่เกิด คนที่มาก่อนก็เป็นพี่ เรียงลำดับไปเรื่อย เพราะฉะนั้น พ่อปกครองลูก ก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกอย่างหนึ่งก็คือว่า เป็นความเชื่อใจกัน คนเราถ้ามีความเชื่อใจ มีความผูกพัน มีความเคารพ มีความ นับถือแล้ว ทุกอย่างก็จะสำเร็จประโยชน์ได้ด้วยดี ขอเจริญพร”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ตัวที่ ๔. เป็นตัวสำคัญอีกตัวหนึ่งก็คือ เคารพผู้อาวุโส ใครที่อาวุโสในบริษัทของเรา ใครที่มีภูมิธรรม ใครที่มีองค์ความรู้ ที่เป็นที่ปรึกษาให้กับเราต้องดูแลเอาใจใส่ให้ดี ต้องรักษา เพราะว่าอะไร เพราะว่าคนเหล่านี้แม้เขาจะเป็น Baby boomer แต่เขาสามารถที่จะรวมกับ Gen.X กับ Y ได้ X กับ Y ที่เข้ามาใหม่คน Baby bloomer จะเข้ามาเชื่อมจะทำหน้าที่ในการ เชื่อม ฉะนั้นพวกนี้ต้องรักษาไว้ดี ๆ ต้องให้เกียรติ ดูแลดี ๆ เพราะเขารู้จักที่มาตั้งแต่ต้นเลย องค์กรณ์นี้ เขารู้จักวันแรกที่วางอิฐก้อนแรก จนถึงวันสุดท้ายที่วางอิฐก้อนสุดท้าย อย่าทิ้ง คนเหล่านี้ ต้องดึงมาให้ได้ เอามาคุย เอามาทำงาน เอามาปรึกษาหารือกัน อันนี้ต้องทำให้ได้ ต้องรักษาเอาไว้ ผู้อาวุโสของเรา”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ศีล ก็จะทำให้ความปลอดภัย ไม่กระทบกระทั่ง ไม่เบียดเบียนกันด้วย กายวาจา ศีลก็ดีขึ้น ด้วย และสุดท้ายก็ ทิฐิ ในข้อสุดท้ายของสารานิธรรม คือการมีความเห็นแก่ส่วนรวม หัวหน้างานมีประสบการณ์ ๒๐ ปี คนทำงานมีประสบการณ์ ๕ ปี หัวหน้างานถ่ายทอด ๒๐ ปี ในที่ประชุม เป็นไปไม่ได้ หรือว่าจะทำงานด้วยกัน ๑-๒ วัน ๑-๒ ปีเป็นไปไม่ได้ ที่สุดแล้วต้องอยู่ร่วมกันหลายๆ ปี บางทีเป็น ๑๐ ปี ๒๐ ปี ถึงจะมีความเชี่ยวชาญ นั่นคือการปรับทิฐิ

การปรับประสบการณ์ ให้มันตรงกัน ซึ่งตรงนี้ไม่ได้อยู่กับด้วยศีล ด้วยความปลอดภัย การที่จะปรับทีไรนี้ ก็เป็นไปได้ อย่างที่บอกทีไรมันลึก นี่เป็นทฤษฎีในหนังสือ เป็นขั้นประสบการณ์ โดยเฉพาะทีไรภายใน เรื่องของธรรมชาติภายในต้องลึกเข้าไปอีกจะ ในส่วนตัวหลวงพี่เองก็รู้สึกว่าเป็นประเด็นสำคัญมากๆ พุดง่าย ๆ ว่าถ้าไม่สำเร็จ ก็ไปตรวจสอบ ได้ตรงนี้แหละ อย่างเช่นหนู คณะไม่ได้เห็นหน้าเห็นตากันเลย ไม่ได้มาพูดคุยปรับความเข้าใจกัน และขณะเดียวกันก็ ไม่ได้ทำการสารณียธรรมอย่างหนึ่ง”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“ลองสังเกตดูองค์กรใดก็ตามที่มีการเปรียบเทียบ หรือทุกสังคมที่มีการเปรียบเทียบกัน ในสังคมที่เห็นใครดีกว่า เป็นสังคมที่ขาดมูทิตาจิตปั๊บนะ มันจะทำให้เกิดความอิจฉา พอเปรียบเทียบปั๊บลั้วรู้สึกว่าเขาดีกว่าเขาคนเดียวเท่านั้นแหละ มันไม่ร่วมมือแล้วนะ มันจะพัฒนาอะไร พัฒนาเรื่องการยอมรับ การบริหารคน บริหารเฉพาะคุณสมบัติข้อดีของเขา การต้องเพิ่มในเรื่องของมูทิตาจิตในองค์กร ต้องมี ถ้าเรามีมูทิตาจิตต่อกัน อาจารย์มองอย่างนี้นะ ยังไม่มีใครที่สืบค้นอย่างเป็นระบบ เรื่องนี้เวลาไปขอข้อมูลคนก็จะไม่ยอมรับ คนจะบอกเหวว่าฉันอิจฉาเธอ คนจะไม่พูด แต่สังเกตเลยว่า เมื่อใดที่เปรียบเทียบ เปรียบเทียบแล้วเราดีกว่าเขา มันจะเกิดความไม่พึงพอใจ มันเป็นจุดด้อยนิดนึงและ คุณค่าน้อยลงไปหน่อยนึงแหละ นั่นมันเพราะอะไร เพราะอาจจะเกิดจากความไม่พอใจ ทั้งหมดนี้ก็เกิดจากความอิจฉา นั่นแหละ แต่เขาจะไม่ใช้พูดความอิจฉา จะทำให้สัมพันธ์ภาพไม่ดี เราก็ต้องพัฒนาตั้งแต่ความคิด ยอมรับ คนอื่นให้เป็นให้มีมูทิตาจิตต่อกัน สัมพันธ์ภาพไม่ดีขาดความสามัคคี เพราะคนไม่รู้ตัว ไม่รู้ตัวว่านี่กำลังอิจฉา ขาดสติ ไม่รู้ตัวว่านี่กำลังคิดลบ ไม่รู้ตัวว่านี่เรากำลังเปรียบเทียบกับคนอื่น”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ก่อนอื่นคำถามนี้มันก็อยู่ที่การมี seniority การให้เกียรติซึ่งกันและกัน รุ่นน้องเคารพรุ่นพี่ คนที่มาทีหลังเคารพรุ่นพี่คนที่มาก่อน จังหวะสำคัญในการทำงานตรงนี้ เวลาเรามอบหมายอะไร ก็แล้วแต่เราก็ต้องมีเหตุผล เราไม่มองแต่ผลลัพธ์อย่างเดียว ไม่ใช่ ซึ่งคนบางคนไม่ได้เก่งเรื่องการขาย เก่งเป็นภาวะผู้นำ เขาก็สามารถนำได้ แต่คนที่ขายเก่ง เขาอาจจะนำคนไม่ได้ ฉะนั้นทุกๆ การมอบหมายต้องมีคำตอบ โดยหลักคิดก็คือ ก่อนอื่นเลยผู้นำต้องมีความรักก่อน มีความใส่ใจเป็นหลัก มีความรักเป็นกรอบ มีความรอบคอบและมีวินัยในการทำงาน ฉะนั้นตัวความรักคือความใส่ใจในที่ทีมงานเนี่ยคือเราดูแลทุกข์สุขเขา เรารักทุกคนเหมือนกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน จังหวะใครมีปัญหาเราก็พร้อมที่จะเข้าไปช่วย แต่ก่อนเขาต้องช่วยตัวเองก่อน

เขาก็ต้องมีความจริงใจที่จะแสดงออกหรือมีความจริงใจที่จะบอกในความเป็นจริงว่าคืออะไร ฉะนั้นปัญหาจะแก้ไม่ได้”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“จริงๆ ผมว่าต้องไปดูแต่ละธุรกิจอะ ถ้าธุรกิจที่เป็นสายบังคับบัญชาชัดเจน โอเค มันก็ต้องมีลดหลั่นกัน แต่ธุรกิจโรงพยาบาลไม่มีสายบังคับบัญชา คือไม่ต้องมีสั่งบังคับก็ได้ จริงๆ แล้วในองค์กรนี้มันมีความรู้สึกเป็นรุ่นพี่ รุ่นน้อง อย่างเช่นในทีมที่มาของหมอเนี่ย อบรมในสถาบันเดียวกัน มีแนวคิดคล้ายๆ กัน มันก็จะพูดคุยกันง่าย เหมือนของพยาบาลก็เช่นกัน มาจากหลายๆ สถาบัน แต่ถ้าเป็นสถาบันที่ใกล้กัน ก็จะพูดคุยกันง่าย ฉะนั้นจะเรียกว่าเป็นผู้ร่วมงานก็ไม่ถูกนัก แต่บางสาขาที่เป็นผู้ร่วมงานจะเรียกว่าเป็นพี่กับน้องมากกว่า ในเรื่องของความอาวุโส แต่ก็ไม่ใช่ว่าลำดับชั้นแบบประเภทสั่งการ Command แบบนั้นไม่ใช่ เคารพใน Seniority เคารพในประสบการณ์ อันนี้มันจะสามารถพูดคุยและก็ Generic งานได้นะครับ และอีกอย่างหนึ่งสายทางการแพทย์เราเนี่ยเป็นเรื่องของชีวิต มีความผิดพลาดขึ้นมาเนี่ย จะกระทบมากในเรื่องของชีวิต ความพิการ แบบเนี่ย เพราะฉะนั้นมันถึงต้องอาศัยประสบการณ์มาก พออาศัยประสบการณ์ พี่ต้องสอนน้องได้ น้องต้องเคารพพี่ได้ นะครับ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การมีความเคารพต่อกัน (E)

- การมีสัมมาคารวะ รู้จักให้เกียรติ
- ให้ความเคารพผู้มีฐานะสูงกว่า ทั้งวิทยุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์
- ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และมีมติตาสอดคล้อง

ภาพที่ ๔.๗ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการมีความเคารพต่อกัน

๑.๖ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (F : Find out the right candidate)

ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน เป็นอีกปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญ จัดให้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความสามัคคีในองค์กรเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เพราะคนคือกำลัง

สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การเลือกคนให้เหมาะกับงาน คือ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด คุณสมบัติ และมีใจรักในงานของคนๆ นั้น หรือตามหลักการบริหารคนของทางตะวันตก ที่มักกล่าวว่า Put the right man in the right job ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เมื่อมีการพัฒนางาน การเรียนรู้ก็จะตามมาเอง ฉะนั้นคนเราเนี่ยถ้าได้โฟกัสและพัฒนางานมาเรื่อยๆ เนี่ย แรกๆ ก็จะผิดมากกว่าถูก หลังๆ ก็ผิดถูกเท่ากัน พอเป็นผู้เชี่ยวชาญทำมากๆ ขึ้น ยิ่งไงเราก็ชำนาญ ยิ่งไงก็เรียนรู้กันได้ ต้อง Put the right man in the right job คือต้องให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ นั่นก็หมายความว่า ถ้าเราสังเกตตอนที่เริ่มอบรม หล่อหลอมทีมงาน และก็พัฒนาเขาเนี่ย เราต้องสังเกตเขาด้วยว่า ที่สุดแล้วเขาชอบอะไร แล้วพอเขาชอบอะไร ก็ guideline เขาว่า ความชอบของเขานั้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“ถ้าหน้าที่ที่ให้ทำ ไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติพนักงาน สิ่งที่ทำได้อีกคือ put the right man in the right job เอาไปทำงานอย่างอื่น สมมุติว่าอาจารย์เป็นคนไม่ละเอียดอย่างเนี่ย ต้องเอาอาจารย์ไปทำอย่างอื่น และเอาคุณหญิงละเอียดมาดูบางเรื่อง แบบเนี่ยค่ะ ซึ่งถามว่าคนนี้มีจุดดีจุดเด่น ข้ออื่นไหม ก็เอาเขา ไปทำตรงอื่นในสิ่งที่เด่น แต่ถ้าเราจะไปให้เขาละเอียด เขาจะเครียด ความละเอียดก็สอนกันได้ค่ะ คือมันจะซึมซับได้ มันจะซึมซับได้ แต่เราจะไปคาดหวังว่าภายในปีนี้ ๒ ปี มันจะไม่ได้ ต้องใช้เวลา แต่เราอย่าไปคาดหวังทำไม่ละเอียด ผิดอีกแล้วในทุกเดือน ๒ เดือน คนไม่ละเอียดก็ไม่ละเอียดอะ ก็ต้องหาข้อดีของเขา ให้ทำงานร่วมกับคุณสมบัติๆ เขาจะไม่กดดัน แล้วเขาจะรู้สึกดีด้วยนะค่ะ แต่ในขณะเดียวกัน เรื่องอะไรที่เป็นข้อด้อย เราอาจจะต้องขออนุญาต ขออนุญาตพัฒนาตรงเนี่ยแต่ต้องคุยกัน ว่าเขาอยากจะทำไหม เขาอยากจะทำอะไรใหม่ ขึ้นมาสักหน่อยนึง ปรับขึ้นมาสักนิดนึง เป็นจุดที่ทำหาย อย่างนี้ เขาจะอยากทำ”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ผมยอมรับ ผมเป็นคนรู้ตัวว่าพนักงานคนไหน เก่งด้านไหน ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร มันยากลำบากที่จะไปทำให้คนเราเก่งเท่ากัน มันไม่มีหรอกครับ ผมจะบอกว่ามะม่วงมันก็เป็นมะม่วง มะยมก็เป็นมะยม จะให้มันหวานเหมือนลิ้นจี่อะไรอย่างนี้ ผมก็จับยื่นให้ถูกตำแหน่งเหมือนฟุตบอล คนบางคนถนัดขวาเล่นปีกนี้ละ ถนัดซ้ายเล่นปีกนี้ คนบางคนวิ่งได้เร็วมากไป

ยื่นเป็นกองหน้า อะไรอย่างนี้นะครับ มันจะมียื่นตำแหน่งจัดให้เขาถูก ทุกคนจะมีธรรมชาติของตัวเอง แต่ว่าผู้บริหารต้องมีสายตาที่อ่านเขาสวย แต่ถ้าวางเราให้คนที่เตะถนัดขวาและไปอยู่ทางซ้าย อันนี้เราฝืนธรรมชาติเขาละ ฝืนได้ไม่นานหรอกครับ เขาเล่นในตำแหน่งนั้นแล้วเขาไม่ถนัด มันก็จะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นเยอะ สู้จัดให้เขาไปอยู่ที่ที่เขาถนัด แต่ว่าเก่งมากเก่งน้อยเดียวต้องมีคนช่วยประคองกันไป”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“สิ่งแรกเราต้องมองตัวเราก่อน เราอะสามัคคีกับเขาเป็นหรือเปล่า สิ่งที่สอง อย่างที่คุยกันเมื่อกี้ เราต้องมองออกว่าแต่ละคนมีข้อดีอะไร ผมเห็นข้อดีของเขาไหม เห็น เหมือนผมเลือกทีมงานไปทำงาน น้อง GM ของผม ๒ คนนี้ คนถามเลย แต่ทุกคนไม่เคยเห็นเขาดี แต่ผมเห็นพอผมเห็นข้อดี ผมก็เอาข้อดีคนนั้นมาผสมกับข้อดีคนนั้น มันก็จะสามัคคี แต่เราต้องรับฟังทั้ง ๒ คนให้เกียรติเขา ความสามัคคีมันจะเกิด และยิ่งถ้าเราอยู่ในกลุ่มนั้น เราก็ต้องสามัคคีให้ได้ไวมันเป็นปัจจัยหลัก มองข้อดีของเขา และเอาข้อดีของแต่ละคนผสมกัน ข้อ.๓ คือไม่ Discredit กัน ไม่ด่ากัน โอ้ย มึงทำงั้นไม่ได้ คนไม่ดีมันก็ Discredit กันไปด้วย ข้อ.๔ เปิดใจมีอะไรดีไม่ดี คุยกัน คุยทางตรงไม่ได้ ก็คุยกับคนนี้ให้คนนี้ช่วยคุย อย่างเงี้ย แต่ก็ต้องคุยกับคนนี้ก่อนนะ เพราะแต่ละคนมันมี level ของการรับฟัง อันนี้ต้องเข้าใจ แต่ตัวเราต้องรับได้ทุก Level ก็ประมาณนี้”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การเลือกคนให้เหมาะกับงาน (F)

- การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและคุณสมบัติ
- มีใจรักงานของตน
- Put the right man in the right job

ภาพที่ ๔.๘ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของตัวแปรการเลือกคนให้เหมาะกับงาน

๑.๗ การปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง (G: Gather to be family) ดังบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การปกครอง ก็มีลักษณะแบบพีปกครองน้อง พ่อปกครองลูก หมายถึงว่า เราไม่จับผิดกัน มีอะไรก็คอยบอก คอยกล่าว พี่ปกครองน้องก็ดี พ่อปกครองลูกก็ดี อาศัยความเมตตาเป็นพื้นฐาน ถ้าหากว่ามีเมตตาแล้ว เราก็จะสามารถรู้ว่าเขาผิดอะไร ทำอะไรไม่ได้ ควรสอนอย่างไร ควรแนะนำอย่างไร แต่ถ้าหากว่าเขาทำดีแล้วก็สนับสนุน พ่อก็จะมองลูกในลักษณะนี้ว่า เอ๊ะ ลูกผิดอะไร ทำไมไม่เป็นอย่างนี้ ก็จะบอก จะสอน จะกล่าว พี่ปกครองน้องก็เฉกเช่นเดียวกัน”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“หลวงพี่ยังชอบ มีผู้บริหารท่านหนึ่ง วันหนึ่งหลวงพี่เจอข้างนอก เขาก็มีภาษาคนข้างนอกนะ เขาบอกว่า เขาดูแลคนทำงานเป็นพันเลย เขาบอกว่า ดูแลแบบคนจีน ทำงานแบบฝรั่ง มีมิตรไมตรีแบบคนไทย เอ๊ะยังงี้ดูแลแบบคนจีน คนจีนนี่เรื่องอาหารการกิน เรื่องญาติ เรื่องพี่น้อง เขาไม่ทิ้งกัน เรื่องความกตัญญู เรื่องให้เกียรติผู้ใหญ่ การทำงานแบบฝรั่งคือ เขามีระบบ เขามี Process เขา ทำซ้ำได้ ซึ่งถ้าขยายสเกลไป ฝรั่งเขาทำได้ดีตรงนี้ ขณะเดียวกันมิตรไมตรีแบบคนไทย เพราะคนไทยยิ้มง่าย เป็นคนที่น่ารัก น่าเข้าใกล้ น่าถ่ายทอด ซึ่งถ้าได้อย่างนี้เนี่ยก็จะเอาความดีทั้งหมดนี้ก็คือว่าที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าท่านให้หลักไว้ ฉะนั้นเนี่ยการทุ่มเทความสุขนี้ หลวงพี่ว่าข้อ ๑ (อปริหานิยธรรม) เป็นเหตุข้อที่ ๒ (การทำงานทุ่มเทอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ) ก็จะเป็นผลทันทีเลย”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“คนเป็นหัวหน้างานมันต้องใช้ พรหมวิหาร ๔ อันนี้สำคัญที่สุด แล้วก็เน้นเขาบอกว่า บางทีก็ต้องปล่อยให้ลูกน้องทำผิดบ้าง ไม่ใช่ที่เราไปห้ามหมด ที่นี้แต่ก่อนเคยมีให้อาจารย์ผู้ใหญ่เข้ามาพูดเรื่องธรรมะ มีพระสงฆ์มาพูด พอดีช่วงนี้อาจจะแผ่วไปหน่อย แต่ถ้าถามผมนะ ผมเคยพูดหลายๆ ทีแล้ว คนเป็นหัวหน้างานต้องมีพรหมวิหาร ๔ เท่านั้น สมัยก่อนเขาใช้คำพูดนี้นะ ดูแลลูกน้อง ก็เหมือนดูแลลูก เหมือนดูแลน้อง บางคนคิดว่าคำว่าลูกน้องเป็นคำต่ำต้อยนะ ผมว่าไม่ใช่เลย เป็นคำดีซะด้วยซ้ำ ทำให้หัวหน้างานรู้สึกที่ต้องดูแลเขาเหมือนลูก เหมือนน้องอะ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“บริษัทผมทำไมพนักงานมันถึงสามัคคี ผมคิดว่าผมมีทีมงานที่ดีทีมงานนี้ในประเทศไทยนะ คือบริษัทผมทำ Production ใหญ่มหาศาล แต่ใช้คนทำงานประมาณ ๑๒ คน เท่านั้นเอง

ที่คนเคยดู เดี่ยวไมโครโฟนครั้งหนึ่งมีผู้ชมประมาณ ๑ แสน แล้วก็มีคนทำงานอยู่เบื้องหลังแค่ ๑๒ คน คือบริษัทของผมอยู่กันเหมือนพี่น้อง ตอนเช้ามาต้องมากินข้าวด้วยกัน ๙.๓๐ น. กินข้าวกัน นั่งล้อมวงกินข้าวกันอย่างนี้แหละ เมื่อเข้ากินตรงระเบียบ ตอนนี้นำมากินในห้องนี้ กินเสร็จก็ขึ้นไปทำงาน พอถึงตอน ๔-๕ โมงก็แยกย้ายกลับบ้าน ส่วนมากก็ไม่กลับนะครับ ก็นั่งคุยเล่นกัน ทุกคนก็ทำงานล่วงเวลากันโดยที่ไม่มีใครบ่นเลยนะครับ ไม่มีใครบอก ผมก็ไม่ได้บอก ให้ทำล่วงเวลาด้วย ไม่เคย เขาก็อยู่กัน บางคนอยู่กันถึง ๑-๒ ทุ่มก็เดินไปที่ครัว ไปเอามามาดม ผัด ไปคัวยะไรในตู้เย็น มาทำยำ ทำอะไรกินกัน เป็นสลัด บางทีอยู่อย่างนี้กันมา บางทีวันเสาร์ วันอะไรก็มา มันกลายเป็นเหมือนเป็นบ้านอีกแห่งหนึ่งของเขา เขาบอกว่าเขาไม่ได้มาทำงาน”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

การปกครองทีมงานเหมือนพี่น้อง (G)

- การสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เหมือนการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว
- คำว่า ลูกน้อง หากพิจารณาให้ดี เกิดจากคำ ๒ คำคือ ลูก และ น้อง ซึ่งล้วนเป็นคนที่มีความสำคัญในครอบครัว
- ระบบการทำงานที่ปกครองกันเสมือนพี่ปกครองน้อง หรือพ่อแม่ปกครองลูก โดยที่ผู้นำดูแลกันด้วยใจ เสมือนดูแลน้อง หรือลูก เปรียบองค์กรเสมือนเป็นบ้านที่สอง
- มีความรักห่วงใยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ภาพที่ ๔.๙ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของตัวแปรการปกครองทีมงานเหมือนพี่

น้อง

๑.๘ การสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ (H : Have them as a part of business) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“Sense of belonging ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรค่ะ โอ๊ยตายแล้ว บริษัทหยุดตก เราจะทำยังไงกันดี นี่คือ Sense of belonging เอาซึ่งจะรู้ว่ามี Sense of belonging ใหม่ กระดาษทิชชูในห้องน้ำ ถ้าใครสาว สาว สาว เยอะๆๆ เนี่ย แต่ถ้าคนมี sense ของความเป็นเจ้าของเนี่ย เขาจะไม่สาวเยอะหรอก จะตั้งแต่ 2 ล็อค ใช้ฟองาม ช่วยประหยัดโดยไม่ต้องบอก sense of belonging เป็นพฤติกรรมที่คนรักองค์กรรักของ ไม่ต้องบอกประหยัดได้ก็ประหยัด ไม่ต้องบอกว่าปิดไฟ ไม่ต้อง ออกกฎ คือมันจะออกมาจากจิตใต้สำนึก จิตสำนึกของคนคนนั้นเอง”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ต้องให้เขาเป็นเจ้าของร่วมด้วย สิ่งนี้ต้องสร้างให้เขา รู้สึกว่า ทุกคนต้องมี ส่วนร่วม ส่วนร่วมหมายถึงยังงี้ ไม่ใช่ของของเรา ก็เหมือนเราบอกพนักงาน เราไม่ใช่เป็นเจ้านายคุณนะ เจ้านายคุณก็คือลูกค้า ทุกคนเป็นเจ้านาย และรวมถึงเจ้านายคุณด้วย เพียงแต่ภาระหน้าที่ระหว่างผมกับคุณ ผมมีหน้าที่มากกว่าคุณ ก็คือต้องรับผิดชอบ ที่จะนำพาองค์กรนี้ไปได้ เป็น center แต่พวกคุณ คือทีมงาน จะบอกว่าเขาเป็นหุ้นส่วน เราจะยังงี้ให้เขาเป็นหุ้นส่วนละ พูดภาษาเขาไม่ได้ หุ้นส่วนก็คือ ผลตอบแทนต้องชัดเจน เขาจะได้ทั้งเงินเดือน เบี้ยขยัน แยกต่างหาก เงินหุ้นส่วนแยก เงินหุ้นส่วนเราทำยังไงละ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๑, สัมภาษณ์, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

“จันตรงนี้เป็นตัวหนึ่งที่มีการสร้างความผูกพัน ความรัก ความสามัคคีในจุดนี้ในระดับในเบื้องต้นก่อน แต่หลังจากนั้นเนี่ยเราต้องมาดู ในหลักการเขาเรียก coaching ในลักษณะการที่เราพาทีมออกไป ผู้นำพาออกไป เสร็จแล้วให้เขาเห็น คือที่พาออกไปเพื่อดูว่า ใหม่ๆ เป็นโค้ช แนะนำแสดงให้ดู หลังจากนั้นก็เริ่มปล่อย และเริ่มมองเขาทำงาน และ เขาเริ่มดีขึ้น ก็ปล่อยให้พี่เลี้ยงพาไป พี่เลี้ยงในทีม และหลังจากนั้นเขาจะค่อยๆ ปรับตัวเอง แต่ในธุรกิจประกันชีวิต มันจะแตกต่างจากธุรกิจอื่น เพราะว่าในธุรกิจประกันชีวิตมันต้องอาศัยความอดทน แต่หัวใจมันคือศรัทธา และทัศนคติ เป็นผู้ให้ ถ้าเราคิดว่าเราเป็นผู้ให้เมื่อไหร่ เราจะไม่มีความคาดหวัง เพราะเราเอาของไปให้เขา เขาจะรับหรือไม่รับ มันเป็นเรื่องของเขา”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

การสร้างความรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ (H)

- การสร้างความรู้สึกว่าเมื่อใดที่องค์กรอยู่ได้ พวกเขาที่เป็นพนักงานก็อยู่ได้ และมีชีวิตที่มั่นคงได้
- การใช้ของ ใช้วัสดุอุปกรณ์ การใช้งบประมาณ และทรัพยากรขององค์กร จะใช้อย่างคุ้มค่า รู้จักรักษาของ ไม่ทิ้งขว้าง
- คอยเป็นหูเป็นตา คอยห่วงใยใส่ใจผลประโยชน์ของกิจการนี้เป็นเสมือน กิจการของพวกเขาเองเช่นกัน
- สร้างให้มีความรู้สึกรู้สึกของความเป็นเจ้าของ (Sense of belonging)

ภาพที่ ๔.๑๐ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของตัวแปรการสร้างความรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ

๑.๙ การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน (I : Incentive in motivation) ดังบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“พระอาจารย์เคยเล่าให้ฟังว่า ฉันทะของแต่ละคนเนี่ย อยู่ดีๆ จะชวนไปพระนิพพานหมด คนไม่ไปนะ เหมือนทุกคนดีหมด ทุกคนเบื่อไหม เข้าทุกคนบวช ถามว่าไม่มีใครบวชหมดนะ ถามว่าดีไหม ดี บวชไหม ไม่บวช นั่นคืออะไร นั่นคือเขายังรอบ่มอินทรีย์ ยังรอบ่มประสบการณ์ อยู่ เพราะฉันทะมีตั้งแต่เรื่อง กิน กาม เกลียด แล้วค่อยมาบุญกุศล นั่นหมายความว่าบางคน ต้องมีแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน ต้องให้เขาได้กินก่อน เช่นเงินเดือนเพิ่ม อุดมคติของบริษัทฯ เป็นไงไม่รู้ แต่ยังไม่กินเลยอะ ลูกค่าเทอมยังไม่มีเลย อารมณ์หมดเลย งั้นเดี๋ยวสนับสนุนให้ค่าเทอมลูก ให้สวัสดิการ ให้โบนัส งั้นเป็นเรื่องพื้นฐาน ยังไงต้องให้เขา เขาเรียกว่าท้องมันหายหิวซะก่อน ท้องเขา หรือท้องคนในครอบครัว งั้นแรงจูงใจจะไปอุดช่องโหว่ตรงนี้ละ พอบางคนมีกิน มีอะไรเรียบร้อยเสร็จปุ๊บ ก็เป็นเรื่องของสิ่งที่เขาชอบ คำว่าการก็คือมนุษย์เรามีความสุขจากการเห็น การได้ยิน การได้ฟัง หันมาชอบอะไร ให้เงินเขาชอบ ถ้าเป็นผู้ใหญ่เขาหาเงินได้ ตรงนี้ต้องให้เกียรติ ให้ความชื่นชม พอจะเป็นประโยชน์นะโยม”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“และก็นายเห็นคุณค่าค่ะ มีการ Report เป็นระยะๆ update กัน คอยถามตัวเอง คอยถามทีมว่าตอนนี้เราอยู่ที่ไหน เข้าใกล้ความสำเร็จแล้วแค่ไหน แล้วพอสำเร็จก็ไปฉลองกัน ได้รับรางวัล หรืออะไรก็แล้วแต่ นี่ก็จะฟินประมาณนี้ค่ะ กระบวนการง่ายค่ะ”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ปัจจัยหลักในการทำงานก็คือ พนักงานที่เขาเข้ามา ก็เพื่อที่จะมีผลตอบแทน ผลตอบนั้นเนี่ย ถ้าเขาทำงานร่วมกัน ผลนั้นจะได้เยอะกว่าเขาทำคนเดียว ทำงานเป็นทีมก็จะได้เยอะกว่า สมมุติว่าคุณทำเดี่ยวๆ อย่างนี้ ทั้งเช็ดโต๊ะ เองง่ายๆ งานบริการก่อน เช็ดโต๊ะ ทั้งลงถ้วยจาน น้ำจิ้ม โต๊ะนี้ใช้เวลานาน กว่าจะวิ่งได้ ๓ รอบ ถ้าแต่ละคนรับผิดชอบ ผมเช็ดโต๊ะ คุณลงอาหาร คนนี้ลงน้ำจิ้ม ทุกอย่างเป็นทีม และลูกค้าได้เร็ว ผลตอบแทนก็ได้มากขึ้น อันนี้ก็คือ เราต้องแบ่งเป็นทีม คุยกับเขา ถามเขาให้เขาลองมัย จะลองแบบทำเดี่ยวๆ ดูไหม และให้เขาลอง เป็นผลงานของเขาเอง การแบ่งผลประโยชน์ อยู่กันมานานคุณก็เอาไป สิทธิ์นี้ไม่มีใครแย่งคุณได้ เพราะคุณเป็นคนสร้างมาให้เรา เราต้องไม่จำกัดเพดานรายได้ ถ้าคุณคิดได้ คุณทำได้ คุณก็จะได้ไปเรื่อย เราจ้างเป็นรายเดือน ตรงนี้ผมให้หยุดเดือนละ ๒ วัน แต่ที่นี้วันหยุดเขาไม่หยุด ผมให้แลกวันหยุด เขายังไม่แลกเลย แต่ตัวหลักก็คือ เขาไม่หยุดวันนั้น ตัวเขาก็ใช้เงินน้อย ตัวเขานั้นแหละที่จะบริหารเม็ดเงิน แต่ถ้าพนักงานที่ทำงาน ๘ ชม.หยุดอาทิตย์ละครั้ง มันก็เป็นทางเลือกที่โอเคนะ แต่คุณจะไม่มีความผ่อนคลายที่เป็นขึ้นเป็นอันอย่างมากก็มีมอเตอร์ไซด์อยู่คันเดียว แต่ตัวกลุ่มของเรานี้มันจะได้อย่างหนึ่งก็คือว่า คุณเที่ยวน้อยกว่าเขา คุณมีเวลาพักผ่อนน้อยกว่าเขา แต่คุณได้อะไร คุณตั้งตัวเร็วกว่า”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๑, สัมภาษณ์, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

“แต่หลังจากนั้นเนี่ยเราต้องมาดูต่อในเรื่องของทีมงาน ในการทำงานเราก็จะมีการ Motivate ในการทำงาน เช่น มีทานข้าว มีการแข่งขัน มีการปรับบ้าง และ ก็สร้างทีม work ในการทำงาน เพราะคนเราเนี่ยมันไม่ใช่จะประสบความสำเร็จได้ตลอด บางเดือนได้ บางเดือนไม่ได้ สาเหตุที่ให้มีไปทานข้าวร่วมกัน ก็เพราะว่า มันเป็นการสร้างความรัก ความผูกพัน ในทีมงาน”

(ผู้ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

”อีกอันหนึ่งที่ทำแล้วรู้สึกประสบความสำเร็จคือ ผู้ใหญ่เห็นค่า เหมือนที่ผมบอก ให้รางวัลเอาเขาไปเปิดตัวข้างนอกบ้าง ทำดี อย่างล่าสุดที่นี้ได้ รางวัลชนะเลิศเรื่องการประหยัดพลังงาน ในอาคารตึกสูง เนี่ยเราก็เอาทีมเนี่ยส่งไปรับรางวัล ไม่ใช่ผู้ใหญ่ไปรับเองคนเดียวไม่ใช่ ทีมไปแสดง ได้รับความชื่นชม ยอมรับนับถือ ผมว่าอันนี้นั่นก็เป็นอันหนึ่งที่ทำให้เกิดความสามัคคี ทีมอยากทำงาน ฉันทำแล้ว หัวหน้าได้ทุกที ไม่ใช่ เพราะฉะนั้นทีมที่นี้คือ แผนกช่างตัวเล็กๆ ไม่ใช่ว่าต้องหัวหน้า”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การสร้างแรงจูงใจ (I)

- การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรมีทั้งการให้รางวัล และการทำโทษ
- การที่ผู้นำมีการจัดมอบรางวัล หรือผลตอบแทนให้แก่ทีมงานในลักษณะเป็นรางวัลของทีม เน้นเป็นทีม จะได้ผลตอบแทนสูงกว่าการทำงานแบบรายบุคคล จัดเป็นการกระตุ้นจากต้นทาง คือจากผู้บริหาร ที่จะสร้างความสามัคคีเป็นทีม ให้เกิดความสำเร็จเป็นหมู่คณะ จะก่อเกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กรที่ดีและแข็งแกร่งกว่า

ภาพที่ ๔.๑๑ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการสร้างแรงจูงใจ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีการตอบคำถามที่ก่อให้เกิดการอ้างอิงหลักธรรมเพิ่มขึ้นอีกหลักคือ หลักอุปนิทานิยธรรม^๑ มาใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความสามัคคีของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ในหัวข้อที่ว่า การเข้าประชุมพร้อมกัน และเลิกประชุมพร้อมกัน เป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่ง อุปนิทานิยธรรม เป็นหลักธรรมที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผลิธรรม, ๒๕๕๖), หน้า ๒๘๙.

เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ประกอบด้วย ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ (อันขัดต่อการเดิม) ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ๔) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใด เป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง คือ ภิกษุเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่ เป็นประธานในสงฆ์ เคารพนับถือภิกษุเหล่านั้น เชื่อฟังถ้อยคำของท่าน ๕) บรรดาภิกษุสงฆ์ ภิกษุมาริทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหงหรืออดคร่ำขึ้นใจ คือ ไม่ลู่อำนาจแก่ความอยากที่เกิดขึ้น ๖) เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้ทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรมานไป ๗) จัดให้ความอารักขา คุ่มครองป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นอย่างผาสุก อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลาย ผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม (Republic) ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะการใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหยให้แตกสามัคคี ซึ่งงานวิจัยเชิงคุณภาพคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่านจะให้ความสำคัญ เรื่องความสำเร็จของทีมงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมงานต้องมี ประชุมพร้อมเพรียงกัน เลิกประชุมพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจสาระสำคัญของงานที่ต้องทำ โดยเฉพาะเป้าหมายของการทำงานนั้นๆ เมื่อทีมงานทราบเป้าหมายรวมขององค์กรแล้วแต่ละแผนกหรือแต่ละหน่วยงานก็สามารถไปกำหนดเป้าหมายย่อยในเนื้อหาของแผนกหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบต่อไป เพื่อให้งานแต่ละส่วนสำเร็จประกอบกันเป็นความสำเร็จของงานในเป้าหมายรวมต่อไป หรือเรียกว่า รับทราบการกำหนดทิศทางเพื่อการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

ผลสรุปเพื่ออธิบายการวิจัยเชิงคุณภาพองค์ประกอบด้านความสามัคคี

องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง ๔ ตัวที่เป็นผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยตัวแปรที่แบ่งเป็นหมวด ๓ หมวด หมวดแรก แบ่งตามหลักพุทธศาสนา ประกอบด้วยตัวแปร ๕ ตัวแปร คือข้อ ๑) ความมีเมตตา ๒) การถ้อยทีถ้อยอาศัย ๓) การมีเป้าหมายเดียวกัน ๔) การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ๕) มีความเคารพต่อกัน หมวดที่สอง แบ่งตามหลักการบริหารบุคคล ในองค์กร มีองค์ประกอบ รวม ๓ ตัวคือข้อ ๖) เลือกคนให้เหมาะกับงาน ๗) การปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง ๘) การสร้างความรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ และหมวดสุดท้ายแบ่งตามหลักทฤษฎีจิตวิทยา มีองค์ประกอบ ๑ ตัวคือ ข้อ ๙) การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสามารถอธิบายด้วยรูปภาพ ที่ ๔.๒ ดังต่อไปนี้

ความสามัคคีในการทำงาน (UNITY)



ภาพที่ ๔.๑๒ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรในการสร้างความสามัคคีในการทำงาน (Unity)

ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นส่วนประกอบของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (Success) คือ

๒.๑ รักในงานที่ทำ (J : Jolly along with work done) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เวลาทำงานด้วยกัน ทุกคนจะต้องมีความพึงพอใจ (ฉันทะ) มีความมุ่งมั่นมีความเพียรพยายาม มีความสุขที่ได้ทำงาน มันมีความสุขสบายใจที่ได้ทำอะไรบางอย่างร่วมกัน มันมีความสุขที่ได้ทำอะไรบางอย่างร่วมกัน ถ้าทีมไม่มีความสุขในการทำอะไรบางอย่างร่วมกัน ทำยังไงก็ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะทีมจะรู้สึกว่ามันอึดอัด มันไม่พอใจ มันอะไรต่างๆ ก็ตามที่ คือต้องเต็มใจทำ”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ถ้าเป็นทางหลักทางธรรม ก็คืออิทธิบาท ๔ เริ่มต้นด้วยทุกคนต้องมีฉันทะก่อพ้อมมีใจชอบ ความขยันก็จะเกิดเอง เพราะคนเราแต่ละคนขยันไม่เท่ากัน บางเรื่องใช้ energy พลังงานไม่เยอะแต่มันไม่ชอบ เอาช้างมาลากก็ยังไม่ไปเลย บางเรื่องพอชอบแล้วเนี่ย โอ้โฮ ฉะนั้นแล้วจะดูคนขยันไม่ขยัน ต้องดูเขาชอบไหม ซึ่งความชอบเป็นเหตุแห่งความสำเร็จทั้งหมดเลย

พอชอบแล้วขยัน ขยันและจะไวกัส จิตตะก็จะเกิดขึ้น แล้วสุดท้ายวิมังสา การพัฒนางาน การเรียนรู้ก็จะตามมาเอง”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“ทำงานต้องมีความสุข ผมพูดอยู่เสมอเลยว่า เราทำงานด้านคุณภาพหรือทำงานโรงพยาบาลต้องให้มีความสุข ถ้าเมื่อไหร่ไม่มีความสุข ขอให้บอก ให้ระบายออกมา แสดงว่าคุณมาผิดทางแหละ ผมเชื่ออย่างหนึ่งนะ ว่าการจะทำอะไรหรือทำอะไรสักอย่างเนี่ย ถ้ามีความสุขสักอย่างหนึ่ง อย่างน้อยคุณมาถูกทางแหละ คือถ้าทำแล้วคุณทุกข์นี่นะคุณไม่ถูกทางแน่ๆ แต่ถ้าคุณทำแล้วมีความสุขเนี่ยอาจจะถูกทางบ้าง ไม่ถูกทางบ้าง สุดท้ายคือใช่ แต่มีเปอร์เซ็นต์ถูกมากกว่าไม่ถูกนะ แต่เมื่อไหร่ที่คุณทำงานแล้วรู้สึกทุกข์ และถ้าเรามีคนที่เขาลาออกจากโรงพยาบาลไปเนี่ยไม่ใช่เรื่องค่าตอบแทน มันเป็นเรื่องของถ้าทำแล้วรู้สึกไม่มีความสุข รู้สึกไม่ยุติธรรม รู้สึกทำไมไม่เห็นคุณค่าเขา ผมว่าเรื่องสำคัญคือความสุข ถ้าเมื่อไหร่เขาทำแล้วรู้สึกอยากตื่นนอนแล้วมาทำงาน อย่างนี้เขาจะอยู่ในองค์กรได้นาน แต่อันจริงผมว่าความสุข เรื่องเงินทองไม่สำคัญหรอก ผู้บริหารเดินมาแล้วอืม อ้าว! วันนี้เป็นไง ลูกหลานเป็นไง แค่นี้คนก็อยากทำงานละ อันนี้สำคัญกว่า ไม่รู้จะตอบตรงไหม รู้สึกอย่างนั้นจริงๆ คุณสังเกตสิ แล้วอีกอย่างผมชอบ เวลาผมเดินมาแล้วไม่มีใครวิ่งมาหาผมเลยเนี่ย ผมต้องไปพิจารณาตัวเองแล้วละ เฮ้ย! วันนี้เรามีอะไรผิดไปหรือเปล่าเนี่ย ทำไมลูกน้องไม่วิ่งเข้ามาหา ผมว่าจริงๆ อันนี้ลูกน้องต้องกล้าเข้าหาเจ้านาย ถ้าเมื่อไหร่กล้าจะรู้เรื่องอะไรที่มันมีปัญหา แต่เมื่อไหร่ที่เขาเริ่มกลัวผู้บริหารเนี่ย มันจะมีปัญหาที่ซุกได้พรมแน่ๆ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ก็ต้องความมุ่งมั่นแหละ ก็ต้องมาข้อนี้แหละ ฉันทะ วิริยะ ใช้นี้แหละคือหลักการดำเนินชีวิตการทำงาน ก็คือความมุ่งมั่นแหละ มีความพยายาม และ ใส่ใจ และก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องถ่ายทอดเป็น พนักงานทุกคนที่มาทำงานนะ มีฉันทะแน่ๆ ไม่จั้น ไม่มาสมัครงานตื่นเช้ามาทำตรงนี้หรอก แต่วิริยะจะมีหรือเปล่าเนี่ย อยู่ที่คนเจออะไรระหว่างทาง ถ้าคนเจอหนักมากๆ บางทีคุณก็ถอยเหมือนกัน แต่บางทีเขาเกินไปวิริยะก็ไม่เกิด ก็ต้องพยายาม ส่วนเรื่องจิตตะ ผมว่าอยู่ที่ Head แล้วละ ว่าคุณจะมีวิธีดึง ให้เขามีจิตมีส่วนร่วมได้ยังไง ให้ได้มากที่สุด ก็คือต้องพูดคุยกัน ภาษานักแสดงเรียก Inner ตัวเนี่ย คุณจะฝึกให้เขามี Inner กับสิ่งที่เขาทำ

“ได้อย่างไร คุณทำฟุตบอลคุณมี Inner กับฟุตบอลไหม คุณร้องเพลง เพลงนี้ คุณมี Inner กับ เพลงนี้ไหม”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๔, สัมภาษณ์, ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

รักในงานที่ทำ (J)

- ทีมงานจะแสดงออกด้วยการใส่ใจ มีความกระตือรือร้น ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
- มีความรู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานเป็นทีม ประสานงานระหว่างกันได้ดี ช่วยงานกันให้งานสำเร็จ
- บรรยากาศในการทำงานทำแล้วต่างคนต่างเป็นสุขใจ

ภาพที่ ๔.๑๓ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการรักในงานที่ทำ

๒.๒ ร่วมกันแก้ปัญหา (K : Kill the problem in work) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“การตั้งใจทำ ความกล้า มุ่งมั่น วิริยะ แปลว่ากล้า กล้าในการที่จะเดินไปสู่เป้าหมาย ความมุ่งมั่นในการที่จะเดินไปสู่เป้าหมาย ฉะนั้นคุณตั้งใจทำ แต่คุณไม่มีความมุ่งมั่น ฟังพอใจ ทำ เสร็จแล้วไปเจอปัญหาเข้า ไปเจออุปสรรคเข้า แล้วทำยังไงละ ก็ถอย หละ คือวิริยะมันไม่พอ เหมือนปฏิบัติสมาธิ หมั่นนั่งไปๆ ปรากฏว่า เอ้าเจอเวทนาแล้วไม่สู้กับมัน ถอย ทิ้งๆ ที่หลัง เวทนามันมีอะไรบางอย่างที่รอเราอยู่ ปีติมันรอเราอยู่ ฉะนั้นมันต้องพากเพียรพยายาม ตั้งใจทำ แข็งใจไม่พอนะตัววิริยะ คือทุกองค์กรรมันก็มีมาก มีน้อยนะ พูดถึงความสามัคคี เพียงแต่ว่าความสามัคคีมันจะแสดงตัวก็ต่อเมื่อมันมีอุปสรรค ก่อนความสามัคคีมันจะเกิดได้ เวลามันไปเจออะไรบางอย่างที่มันท้าทายทีมของเขา แต่เวลาองค์กรต้อง Achieve บางอย่างที่สูงกว่านั้น บรรลุเป้าหมายที่มันสูงกว่านั้น จะต้องผนึกกำลังกันไปบรรลุเป้าหมาย เวลาทีมงานหรือเวลาองค์กร ประสบภาวะวิกฤต ต้องการระดมสรรพกำลังเพื่อพุงเอาไว้ มันเกิดที่ จะบรรลุอะไรบางอย่างเป้าหมายที่สูงกว่านั้น ความเป็นทีมมันจำเป็นต้องเกิด เวลาเจอวิกฤต ความเป็นทีมมันต้องเกิด มันอยู่จังหวะไหนเท่านั้นเอง ”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“พูดคุยหารือ ฟังพากัน แล้วก็เคารพซึ่งกันและกัน คือถึงแม้จะ ใช่ว่าฟังเก่งเสมอไปนะ พี่เองก็ต้องฟังความรู้ใหม่ๆ จากนั้นเองเหมือนกัน ฉะนั้นถึงต้องมีการเคารพกัน ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ต้องรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพให้เกียรติกัน ทุกคนออกความเห็นได้อิสระ ทีนี้นะแล้วก็มีปัญหาร่วมแก้ไขกัน ทีนี้จะไม่บอกว่า เป็นเพราะคุณมันถึงเกิดเรื่อง แต่จะบอกว่ามันเกิดอย่างนี้ เราจะทำยังไงกัน ในการแก้ปัญหา และอีกอย่างหนึ่ง ของโรงพยาบาลเนี่ย จะมีหลายระบบเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นเราจะไม่ฟังไปที่ตัวบุคคล แต่เราจะบอกว่าระบบมันอะไรเกิดขึ้น แต่มันก็มีบ้างในเรื่องของตัวบุคคล แต่ถ้าเทียบสถิติแล้วมันน้อย ความผิดพลาดจากตัวบุคคล ไม่ถึง ๑๐% ทีนี้ มีคนออกน้อยมากผมบอกเลย เพราะฉะนั้นเราจะไปดูว่ามันเป็นระบบ แต่ถ้าเหลือของจริงๆ ก็ เพราะฉะนั้นระบบมันจะมีคนไม่ดีอยู่ในองค์กรความรู้สึกความเป็นเจ้าของก็จะเยอะขึ้น อย่างทีนี้เขาจะมีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ทีมเข้าไปคิด คิดทำ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การร่วมกันแก้ปัญหา (K)

- มีความพยายามที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ
- มีความตั้งใจทำ กล้าที่จะเดินทางทำงานด้วยความมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย
- แม้จะพบอุปสรรคก็ไม่ท้อถอย ยังคงเดินหน้าต่อไปเพื่อให้งานสำเร็จ

ภาพที่ ๔.๑๔ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการร่วมกันแก้ปัญหา

๒.๓ มุ่งมั่นความสำเร็จของตนและองค์กร (L: Lead to success) ดังบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ตัวจิตตะ คือตั้งใจ จิตตะนี้หมายถึงความมุ่งมั่นกับวิสัยทัศน์ที่ได้วางเอาไว้ ตั้งใจ คือตั้งใจตรงต่อวิสัยทัศน์ ตรงต่อเป้าหมายของเรา ฉะนั้นทีมต้องเห็นเป้าหมายร่วมกัน ตั้งแต่ฉันทะแล้วก่อนฉันทะ ทีมต้องเห็นเป้าหมายร่วมกัน แล้วก็ทำไป ในขณะที่ทำไป มีความพากเพียรพยายาม แต่ว่าตาต้องมองที่เป้าหมายให้ดีๆ มองที่ธงเหมือนเราตีกอล์ฟ แรกๆ เราดูที่ลูกกอล์ฟวาง Position ให้ดีๆ แต่เวลาที่ต้องตี ตาต้องมองที่ธง จะตีกอล์ฟตาต้องมองที่ธง ตาเหลือบดูเป้าหมายในขณะที่เราพยายามจะตี ฉะนั้นขณะที่ทีมเพียรพยายามจะทำอะไรบางอย่างเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่ตาต้องมองที่วิสัยทัศน์ตลอดเวลา ตั้งใจจดจ่ออยู่ที่เป้าหมายของเรา”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“งานที่เขาทำ เราดูงานที่ออกมา มันออกมาเป็นยังไง แต่ตรงนี้งานบริการค่อนข้างมี ๒ หน้า ถ้าเป็นฝั่งโรงงาน งานเราสามารถตรวจสอบได้ การผลิตอย่างเนี้ยผลิตออกมาได้เท่าไรจำนวน คนอยู่เท่าไร ทีมงานที่ทำออกมา ได้ปริมาณเท่าไร ที่นี้ออกมาในลักษณะนี้ ก็จะแบ่งผลประโยชน์ ทางร้านการันตีอะไร เขาได้ต่างจากเงินเดือน ๓ หุ่มนะ ได้เท่าไร ไม่ได้เป่า late เวลา ขอเป่าทำยังไงก็ได้ ที่ให้เขาว่าคุณทำมาได้ดีมาก เราจะไม่จำกัดรายได้ ว่าคุณต้องได้เท่านี้ คนที่จำกัดรายได้คุณได้ คือลูกค้า มีๆ จะเป็นช่วงฤดู แล้วเราก็คงกำหนดตายตัวอย่างนั้นไม่ได้ โดยประมาณเนี้ย การขยายสาขา เป้าชัดเจน แต่ถ้าขายที่หน้าร้าน ก็แบบเนี้ย ช่วงเทศกาล ปิดเทอมแล้วก็มี อูตรเราก็มีที่มาวัดมาเยอะ คนต่างจังหวัด กินมากกว่าคนในพื้นที่ คนต่างจังหวัดปริมาณค่อนข้างสูง ตัวเขาต้องเหนื่อยขึ้นสองเท่า เราก็ให้ผลตอบแทนเป็น อัตราก้าวหน้า เพราะชั่วโมงงานเท่านี้ แต่ผลผลิตต้องได้เท่านี้ ทุกอย่างสโหทัยเราจ่ายน้อยลง แต่ตัวเขาเหนื่อยขึ้น เวลามันสั้นขึ้น แต่ผลตอบแทนมันสูงขึ้น”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๑, สัมภาษณ์, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

“ประเด็นที่ ๓ ก็คือสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ก็คือความคิด และการกระทำ จินตนาการเป็นสิ่ง ที่กำหนดเป้าหมายหรือความสำเร็จในใจ ถ้าเราคิดว่าเป็นไปได้ก็ทำได้ ถ้าเป็นไปไม่ได้ ก็ไม่ได้ แต่ทันทีที่คิดว่าเป็นไปได้ การกระทำก็กระตุ้นทันที ตรงนี้สำคัญซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยกล้าที่จะ เปลี่ยนแปลง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จเขากล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ด้านความคิดและการ กระทำเขาจะควบคู่กันไปเลย และโอกาสที่เขาจะสัมผัสเป้าหมายเป็นไปได้อย่าง ประเด็นที่ ๔ ก็คือ มีวิสัยทัศน์ในการมองถึงการเปลี่ยนแปลงใน ๓-๕ ปีข้างหน้า ธุรกิจประกันชีวิต มีการเปลี่ยนแปลงเยอะเลย โดยเฉพาะในโลกของด้านการเงิน ซึ่งปัจจุบันการวางแผนทาง การเงินมันเข้ามาแล้ว ตัวแทนประกันชีวิตต้องมีการปรับทัศนคติ หรือปรับคุณสมบัติตัวเองให้ สามารถที่จะมีคุณสมบัติที่จะไปสอบใบอนุญาตทางด้านการวางแผนทางการเงินได้ ขณะเดียวกันต้องเรียนรู้ที่จะไปวางแผนทางการเงินให้ลูกค้าได้ ซึ่งแน่นอนที่สุดด้วย ประสบการณ์ลูกค้าสูงกว่าตัวแทนเยอะ ทางด้านการวางแผน ถ้าเราเข้ามาศึกษา และเราไปต่อ ยอด และไปคุยกับลูกค้า ในสิ่งที่ลูกค้ารู้อยู่แล้ว และไปต่อยอดลูกค้าให้มากขึ้น มันก็ทำให้ลูกค้า ได้รับประโยชน์ มากขึ้น ตรงนี้สำคัญมาก จินตนาการในการเปลี่ยนแปลงข้างหน้านี ปัจจุบัน AEC เข้ามาแล้ว ในเรื่องการรักษาพยาบาลต่างๆ สูงมาก ปัจจุบัน เพราะประเทศไทยจะเป็น

ศูนย์กลางการรักษาในภาคพื้น Asia นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางโรงพยาบาลต่างๆ ซึ่งปัจจุบันถูก Take over ไปจากเจ้าของธุรกิจหลายแห่ง เพราะฉะนั้นบริษัทฯ ต้องออก product ใหม่ๆ และตัวแทนก็ต้องเข้าไปศึกษา และนำสิ่งที่ดีๆ เพื่อไปช่วยลูกค้าในการที่จะปลดค่าใช้จ่ายในอนาคตให้ได้ ตัวนี้ที่สำคัญ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

การมุ่งมั่นในความสำเร็จ (L)

- มีความตั้งใจต่อวิสัยทัศน์การเดินทางสู่ความสำเร็จ
- เริ่มจากการมีความตั้งใจแน่วแน่ ที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ
- ตั้งหน้าทำงานด้วยความพยายาม และเดินหน้าเพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

ภาพที่ ๔.๑๕ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการมุ่งมั่นในความสำเร็จ

๒.๔ พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (M: Make your job better) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“วิมังสา ต้องมีปัญหา ในขณะที่เราพยายามที่จะทำงาน ตัว Wisdom ตัวปัญญามันต้องมีตลอดเวลา เพราะอะไร เพราะมันจะเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เจอแบบนั้นจะแก้ยังไง เจอวิกฤตเห็นโอกาส เจอโอกาสเห็นวิกฤต หลวงพ่อพระพรหมคุณาภรณ์บอกว่า คนมีปัญหา พลิกเคราะห์ให้เป็นโอกาส เห็นประมาทพลิกโอกาสให้เป็นเคราะห์ เข้าไปช่วยทำหน้าที่สนับสนุนทุกตัวเลย เราจะทำแบบนี้ละ มาคุยกันซิ อย่างนี้นะ ติดขัดมาคุยกัน ปัญญาจะเต็มเต็มตั้งแต่วินาทีแรกที่ลงมือทำ เอาไปช่วยสนับสนุนตัวสังฆะอุปบริหานิยธรรมได้”

(ผู้ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ที่สำคัญเลย เรื่อง Learning บังคับไม่ได้ เขาต้องอยากรู้ เรื่องการพัฒนา เขาต้องอยากเปลี่ยน เพราะฉะนั้นต้องถามเขา ว่าเขาอยากจะเปลี่ยนไหม อยากจะพัฒนาไหม แต่ถ้าเกณฑ์การพัฒนาอย่างนี้ ถ้าคุณวางเป้าหมายในการพัฒนาตัวเอง แล้วถ้าเขาเต็ม เขาบรรลุตามเป้าหมายที่เขาอยากจะพัฒนาได้ เราก็เสริมแรงเขาใจคะ น้องเยี่ยมมาก พี่ชื่นชมมาก เพราะฉะนั้นถ้าน้องได้เรียนรู้ สอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จของเขา คนใดก็ตามที่เรียนรู้ มีแผนการเรียนรู้ไปเสริมกับเป้าหมายของตัวเองคนนี้จะประสบความสำเร็จเร็ว นายก็ทำหน้าที่

ช่วยเขาประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของลูกน้องคือความสำเร็จของเรา นายก็ต้องคิดแบบนี้ ไม่ใช่แกต้องทำงานให้ฉัน ความสำเร็จของลูกน้องคือความสำเร็จของเรา ความสุขของลูกน้องคือความสุขของเรา ความก้าวหน้าของลูกน้องคือความก้าวหน้าของเรา เราคือครูต้อง Acting เป็นแบบมีเมตตา ต้องเป็นผู้ให้ แต่ในขณะเดียวกันเขาก็ต้องได้ข้อเรียนรู้เน้นเรื่องการเรียนรู้ไป”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“ทีมงานที่ประสบความสำเร็จเนี่ย ก่อนอื่นเราต้องกลับไปดูในเรื่องของการพัฒนาความรู้ คนต้องประสบความสำเร็จ ก่อนอื่นถ้าเรามองปัจจัยที่ทำให้เราประสบความสำเร็จได้เนี่ย เราต้องมีตัวเองสำเร็จได้ก่อน ถ้าเรามองตัวเองสำเร็จได้ มันก็จะสามารถขับเคลื่อนตัวเองให้เดินไปข้างหน้า และเรามั่นใจว่าวิชาชีพนี้ ในการทำงานครั้งนี้ เราสามารถประสบความสำเร็จได้ เหมือนกับที่คุณสำเร็จได้ เราต้องเป็นหน่วยงานมืออาชีพ คำว่ามืออาชีพคือ รู้จริงในสิ่งที่ทำ ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเวลาเราวาง mission ลงไป ทีมงานก็จะขับเคลื่อน เพื่อให้เป็นไปตาม mission ที่เราวางเอาไว้ พอเราขับเคลื่อน คุณจะต้องวิ่งให้ทันเพื่อน ความสามัคคีตรงนี้นั้นเป็นเรื่องที่ค่อยๆ สร้าง แต่ถ้าเราเริ่มตั้งแต่เริ่มต้น และเราวางหมากที่ดี ทุกอย่างก็จะขับเคลื่อนเป็นกลไกของมัน ทีมงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ จะต้องมีการเรียนรู้พัฒนาต่อเนื่อง ๕ ข้อ คือ ข้อที่ ๑. มองตัวเองสำเร็จได้ในเรื่องเริ่มต้นทำบางสิ่งบางอย่างให้กับชีวิต ในการเปิดโอกาสให้กับตนเอง ข้อที่ ๒. การตัดสินใจ ข้อที่ ๓. กล้าที่จะเปลี่ยนความคิดการกระทำ ข้อที่ ๔. วิสัยทัศน์ในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงใน ๓-๕ ปี ข้างหน้า ข้อที่ ๕ จะต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (M)

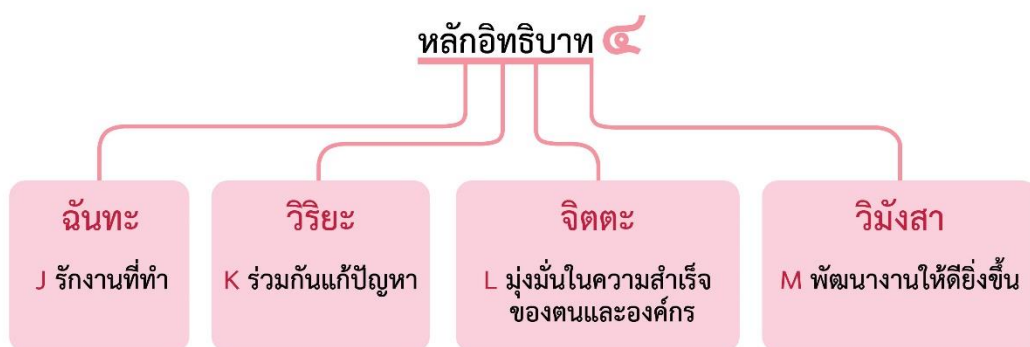
- การมีพัฒนาการทำงาน ทักษะการคิด ฝีมือ ความรู้ความสามารถ ไม่ให้หยุดอยู่กับที่
- ตระหนักอยู่เสมอว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยี ที่ก้าวหน้าไปไม่หยุดยั้ง การค้นคิดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคนทำงานจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ภาพที่ ๔.๑๖ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ผลสรุปเพื่ออธิบายการวิจัยเชิงคุณภาพองค์ประกอบด้านทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสรุปประเด็นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายในอันประกอบด้วย ๑) รักในงานที่ทำ ๒) ร่วมกันแก้ปัญหา ๓) มุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร ๔) พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นหลักอิทธิบาท ๔ สอดคล้องกับการศึกษาข้อมูลชั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังที่กล่าวมาในบทที่ ๒ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรูปภาพ ที่ ๔.๑๗ ดังนี้

ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS)



ภาพที่ ๔.๑๗ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (Success)

ตัวแปรอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน ได้ข้อสรุปจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

๓.๑ การมีผู้นำที่ดี (N :Need to have good leader) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“มันขึ้นอยู่กับจังหวะว่า ในเวลาไหนที่ leader ต้องการอะไรบางอย่าง เช่น Leader บอกว่าในช่วงปีนี้ ไตรมาส ๑ ไตรมาส ๒ เนี่ย เราต้องการ Achieve อะไรบางอย่าง ดังนั้นผู้นำจะต้อง Built ทีม Building ต้องสร้าง ต้อง Motivate เขา Inspire เขาให้ได้ หรือตอนที่เจอวิกฤต เจอปัญหา เจออุปสรรค ขึ้นมาตัว Leader ต้อง Built อีก ว่าที่คุณทำมานะ โอเคแล้ว แต่ว่าตอนนี้เรากำลังเจอปัญหา ๑ ๒ ๓ ๔ ๕ กอดคอกัน”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ที่องค์กรของเรามีวัฒนธรรมองค์กร เคยทำแบบสอบถาม เราเอาคำสอนพระพุทธเจ้ามา โดยผ่านต้นบุญต้นแบบจากพระเดชพระคุณหลวงพ่อดวงพ่อดวงอาจารย์ จนกลายมาเป็นองค์กรแบบนี้ แต่ละคนเรียนรู้คุณธรรมอย่างไรงั้นบ้าง ซึ่งปรากฏว่า เราก็ดูแล้วว่าทุกคน มีเป้าหมายชีวิต

พระเดชพระคุณหลวงพ่อก่านกล่าวว่าที่สุดแล้ว เราไม่ได้มีเป้าหมายแค่ทำมาหากิน หรือแค่นั้น แต่จริงๆ แล้วเราเกิดมาเป็นมนุษย์ เราต้องทำความดีด้วย เป็นเป้าหมายทำความดี ในขณะที่เดียวกันทำความดีด้วยจิตบริสุทธิ์ ฉะนั้นมันจะไม่จบแค่ชาตินี้ มันยังต้องเกิดเอง ฉะนั้นเป้าหมายอย่างยิ่ง ก็คือการทำพระนิพพานให้แจ้ง จะได้พ้น ไม่ต้องเกิดอีก หรือไปช่วยผู้อื่นพ้นทุกข์ ก็มีเป้าหมายบนดิน บนฟ้า เหนือฟ้า”

(ผู้เขียนชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“ถ้าระดับการเรียนนี้ที่สำคัญ การเรียนนี้ ถ้าเขาเรียนได้ระดับ การเข้ามา การรับผิดชอบใน เรื่องงาน จะทำให้เขามีภาวะในการรับผิดชอบสูงกว่าคนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ แต่ก็ไม่ใช่ว่าคนที่ ไม่ได้เรียนหนังสือนี้ เขาจะปิดทางเขาไปหมด ถ้าอย่างนั้นก็เหมือนกับผม ที่ไม่ได้เรียนนะ ผมจะ ยิ่งหนักเลย แต่พอผมชอบอ่านหนังสือ ผมชอบเข้าห้องหาหนังสืออ่าน ผมก็ใช้ตรงนั้นเป็น ประโยชน์ในการบริหารจัดการก็ต้องมองจุดสำคัญก็คือ ผู้นำจะสร้างยังไง ต้องใช้ลักษณะ ของพี่รหัส ดูแลกัน ๓-๔ คน เป็นทีมเล็กๆ ย่อยๆ ลงมา เพื่อในการบริหารจัดการง่าย และมีข้อ เปรียบเทียบด้วย และก็แตกต่าง ถ้าเอารวมคนเดียว เอาไม่อยู่ ถ้าแบ่งมานี้ เขาก็ต้องดูไลน์ของ เขา เขาต้องแข่งกัน ไม่งั้นจะมีปัญหา ไม่ยอม ทีมผมอ่อนกว่า คุณต้องสร้าง ไม่มีใครยอมกัน คุณก็ต้องการ ฝั่งโน้นก็ต้องการ คุณต้องสร้าง เพราะคุณคือผู้นำ”

(ผู้เขียนชาญ C ๑, สัมภาษณ์, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

“ประเด็นที่ผมพูดถึงความรอบคอบตรงนี้ก็สำคัญ ในฐานะผู้นำต้องมีความรอบคอบในการ ทำงาน เพราะธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจด้านการเงิน เราต้องดูแลเอาใจใส่ เพื่อไม่ให้ตัวแทน ของเราออกนอกกรอบ คือต้องคอยดูแลตลอดเวลาไม่ว่าเรื่องความเป็นอยู่ ในเรื่องของการเงิน ในด้านลูกค้า การดูแลเอาใจใส่ในเรื่องใบเสร็จ ซึ่งเป็นหัวใจในด้านธุรกิจ แล้วถ้าเรามองแบบนี้ เรามีความรอบคอบ ฉะนั้นเวลามีอะไรขึ้นมา เราก็ร่วมมือกันตลอดเวลา ความรัก ความผูกพัน ความสามัคคีตรงนี้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชา จะต้องเป็นโมเดลที่ดี ลงรายละเอียดด้วย หัวหน้าต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นธรรมให้กับทีมงาน และก็ให้ความเสมอภาคกับ ทุกคน ไม่แบ่งพวก ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติกับใครคนใดคนหนึ่ง เมื่อคนทุกคนมองในจุด เดียวกัน หัวหน้านมองในจุดเดียวกัน ทำงานขับเคลื่อนที่จะทำให้เราประสบความสำเร็จได้ ความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี ในทีมงานก็จะเกิดขึ้น”

(ผู้เขียนชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ที่จริงผมว่าถ้าภาษาฝรั่งเขาจะเรียก Fairness, Fairness ก็หมายความว่า คนที่เขาจะมาทำงาน เขาต้องรู้ก่อนว่าเขาจะมาทำอะไร ค่าตอบแทนเหมาะสมไหม และที่สำคัญคือ ผมชอบคำนึง คือว่าผู้บริหารเราเนี่ย พูดคำไหนคำนั้น อันนี้สำคัญมาก เพราะบางทีผู้บริหารพูดกลับไปกลับมาเนี่ย ทำให้คนทำงานรู้สึกว่ามีความไม่แน่นอน ถ้าผู้บริหารพูดตรงไปตรงมา คำไหนคำนั้นแน่นอน ทำให้คนทำงานมีความรู้สึก มีความรู้สึก Fairness เอ๊ยใช่ อันนี้เราคุยกันละ เราตกลงกันละ ว่าไปในทิศทางนี้นะ หรือในบางสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารยังไม่สามารถพูดอะไรได้ก็ไม่ต้องพูดดีกว่าพวกทำท่าแล้วไม่ทำ ทำอะไรตั้งเยอะแยะ แล้วไม่ทำ แล้วอย่างนี้จะเกิดความเชื่อมั่นได้อย่างไร ก็คือ Leadership อันนี้สำคัญมาก แล้วก็คนทำงานจะมีความสุข”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๓, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“ผมเชื่อว่ามันเกิดมมที่ดี และมมไม่ดีในทุกองค์กรที่เป็น Family business เนื่องจากว่าความสามัคคีความเป็นพี่น้องอยู่ที่พี่ใหญ่ ถ้าพี่ใหญ่สามารถทำให้พี่น้องรักกันได้ ผมก็เจอมาเยอะ มันก็จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นดีไปด้วย แต่ถ้าหัวนั้นไม่สามารถควบคุมให้พี่น้องหรือลูกหลานสามัคคีได้ ก็มีผลลงมาถึงข้างล่าง มันจะเป็นอย่างนี้ กับพวกที่เป็น Family ก็จริง แต่ยกความเป็น Family ออกไปเลย ไม่ยุ่งกับการบริหารงาน จ้างมืออาชีพมาก็มี ก็ไม่เกิดอะไรกับตรงนี้ ส่วนความเป็นพี่น้องจะไปทะเลาะกันโน้นนั่น ผมเชื่อมั่นว่าถ้าไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง มักจะไม่ต้องทะเลาะกัน พี่น้องนะครับ ก็เจอกันกินข้าวกัน ส่วนใหญ่ที่เห็นทะเลาะกันเพราะผลประโยชน์อะไรบางอย่าง อาจจะเป็นทางเชิงมรดกหรือการทำงานที่ขัดกัน ด้วยวิธีการถ้าบริษัทไม่ดีมักไม่ค่อยทะเลาะ มักจะทะเลาะเพราะบริษัทฯ มักจะเถียงกันว่าเพราะฉันทำไม่ใช่เพราะเธอ ฉันทำได้มากกว่าเธอ เธอทำน้อยกว่าฉัน ฉันต้องได้มากกว่าเธอ เธอต้องได้น้อยกว่าฉัน อันนี้มันอารมณ์ล้นๆ ถ้า Head คุณไม่ดีก็จบ ไม่สามารถแยกแยะได้”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๔, สัมภาษณ์, ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“The strong leadership and full knowledge of the department head are the heart of teamwork success, the lack of manager’s capability and leadership cause the business fail, therefore the leader is very important factor to bring the teamwork to get the success”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๕, สัมภาษณ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐)

การมีผู้นำที่ดี (N)

- ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการพัฒนาคน และพัฒนางานควบคู่กันไป
- การส่งเสริมให้ทำงานเก่ง มีทักษะที่ดี มีอนาคตก้าวหน้า
- มีการพัฒนาจิตใจ ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม
- สอนให้มีความรัก เมตตา กันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- แนะนำแต่สิ่งที่ดีมีประโยชน์
- มีความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ พิจารณาคนที่ผลงาน
- มีผลงานจะยกเป็นความดีความชอบของลูกน้อง

ภาพที่ ๔.๑๘ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการมีผู้นำที่ดี

๓.๒ คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (O: Occupy the right candidate) ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เนื่องจากหลวงพ่อยู่ในส่วนงานพัฒนาเยาวชน พัฒนาศีลธรรมในมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน อาจเปิดเป็นชมรมพุทธ หรือชมรมศีลธรรม จริยธรรม ก็แล้วแต่บริบทของพื้นที่จะใช้ ชื่ออะไร แต่ว่าทุกคนในชมรมก็จะส่งเสริมให้เป็นทั้งคนเก่งคนดี ซึ่งตรงนี้จะมีการไปเยี่ยมให้กำลังใจ มีการสนับสนุนหนังสือสวดมนต์ แล้วใครก็ตามที่อยากนั่งสมาธิ จะมีเทปนำนั่ง มีสถานที่ไว้ให้ ฉะนั้นน้องๆ เรียนหนังสือ อยากผ่อนคลายก็มานั่งสมาธิ อยากเพิ่มสมาธิให้เรียนเก่งก็มาที่นี่ได้ คนไหนอยากเป็นจิตอาสา พอเรียนจบแล้วก็มาเข้าเป็นบุคลากรของที่วัด ซึ่งบางคนก็มา ๑ ปี หลวงพี่เองแรกๆ ก็มา ๑ ปี พอมาเสร็จ เราอยู่ชมรมพุทธ เราก็ศรัทธาองค์นี้ เราเป็นคนดีมาได้ เลิกอบายมุข เราก็มาตอบแทนสัก ๑ ปี พอมาเสร็จ โอ้เราได้เรียนรู้ลึกขึ้น เพราะเราได้มาเจอระดับพระอาจารย์ ว่าจริงๆ หลวงพ่อก็มีเป้าหมายกว้างไกล”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“แสดงว่าเราต้องคุยกันตั้งแต่ต้น การสัมภาษณ์มีความสำคัญสูงมาก ในการที่จะเทรนให้เขารู้ว่า คุณมีความหวังอะไรในการเข้ามาอยู่ในองค์กรนี้ ใช่มั้ยคะ”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๑, สัมภาษณ์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐)

“เราต้องมองที่พนักงาน พนักงานมีหลายระดับ แตกต่าง เราจะคัดคนได้ ต้องการเจริญก้าวหน้า ต้องการเป็นเจ้านายตัวเอง ต้องควบคุมการผลิตในสายงาน รับผิดชอบโดยตรง คุณผลิตเท่านี้ ผมจ่ายเท่านี้ คุณแยกแยะให้เขาเป็นเจ้านาย คุณต้องควบคุมการผลิตทั้งสายงาน หน้าร้านเราจะแบ่งไปได้ไหม ผจก.หน้าร้าน ควบคุมดูแล มีปัญหาตัดสินใจกันเอง เราต้องควบคุมตัวเลข”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๑, สัมภาษณ์, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

“ฉะนั้นปัจจัยในการเลือกงาน ๕ ข้อ ที่ผมพูดอยู่เสมอ แต่ นักศึกษาที่จบใหม่เนี่ย ผมมักจะพูดให้เขาฟังว่า จากการทำ Research ของฝ่ายบุคคลชั้นนำ นักศึกษาจบสามแสนคน ได้รับแค่แสนเดียว เหตุผลเพราะอะไร ๕ ข้อ ๑. คือต้องมีประสบการณ์ ถ้าคุณไม่มีประสบการณ์ผมไม่รับ ๒. ต้องทำงานภายใต้แรงกดดันได้ ๓. ต้องสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ถ้าบริษัท เรามีพนักงานและต่างคนต่างทำมันไม่ใช่ ๔. ต้องมีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ปัจจุบันจำเป็นเลย จะเป็นอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น ก็ว่ากันไป แต่อังกฤษกับจีนนี้ใช้แน่นอน และ ๕. ต้องมีความรู้ทางด้าน IT นี่สำคัญ ฉะนั้น ๕ ข้อนี้ เป็นจุดที่ผมมักจะขายความคิดหลายคน ถ้าคุณเรียนจบมา คุณไม่มี ๕ ข้อนี้ เขาไม่รับ วิธีการที่คุณจะมี ๕ ข้อนี้ได้ คุณลองมาศึกษางาน เรื่องประกันชีวิตก่อน ประเด็นแรก ประกันชีวิตที่คุณทำ คุณได้ขาย คุณได้เจอคนเยอะ คุณมีประสบการณ์ ประเด็นที่ ๒ เนื่องจากทำงานเป็นทีม คุณสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ๓. เป้าหมายทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ภายใต้แรงกดดัน คุณรับได้แล้ว ๔. ภาษาอังกฤษและแบบ บางที่คุณเจอลูกค้าต่างประเทศก็แล้วแต่ บางที่ไม่เจอก็ไม่เป็นไร คุณก็ต้องศึกษา เนื่องจากใน Application ต่างๆ เริ่มเป็นภาษาอังกฤษ ข้อ ๕. คือ IT ตัวนี้ใช้แน่นอน คุณครบ ๕ ข้อนี้แล้ว และคุณค่อยไปสมัครงาน เขารับคุณแน่นอน ประเด็นสำคัญพอคุณไปสมัครงาน เขารับ

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ผมว่าความซื่อสัตย์เป็นอันดับแรก มันก็ทำให้องค์กรไม่รว่วไหล จริงๆ คำว่าซื่อสัตย์มันไม่เกี่ยวแค่เงินนะ ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ซื่อสัตย์ต่อเวลาที่คุณรับจ้างมาทำงาน ซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงานว่ารับปากกันแล้ว จะทำอย่างงี้ให้ ตามขั้นตอนที่ตกลงอะ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ซื่อสัตย์ต่อ Supplier ซื่อสัตย์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผมว่าตัวนี้สำคัญ ไม่รู้ทางพุทธเขาใช้อะไรกัน มันก็คือศีลละเนอะ อยู่ในศีลแหละ มันรวมกันเป็นซื่อสัตย์แหละ คือไม่โกหก ไม่ฆ่าผู้อื่น ไม่อะไร

ผมว่าก็ซื่อสัตย์ ไม่ประพฤติผิดในกาม พวกนี้มันอยู่ในศีล ซึ่งมันน้อยไป บางคนบอกขอชักนิตินิ่ง ฉันทโง่งโน่นหน่อย โง่งนี่หน่อย”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๔, สัมภาษณ์, ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“มันมีหลายแบบพี่ เพราะจริงๆ คำถามสุดท้ายนี้ มันวิเคราะห์ไปได้หลายอย่าง เพราะว่าผมเคยคิดโมเดล ที่นี้เคยให้ผมไปบริหารหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานมีคนแก่ คนหนุ่ม มีไม่เท่ากัน และผมเคยเห็นหน่วยงานนั้นแล้ว ผมก็รู้อยู่แล้วว่า แต่ละคน คนแก่ก็เป็นอาจารย์ ผมก็ต้องบอกทุกคนว่าทุกคนมีเป้าหมายอะไร ผมต้องคุยกันก่อน ส่วนเงินที่ขึ้นเรามาพิจารณาให้พวกที่ทำงานมากกว่า อันนี้มันเป็นเงื่อนไขที่ถูกวางไว้ที่นี้ แต่มันคนละเรื่องกับที่พี่ถาม ตอนแรกมันคือ เก่ง ไม่เก่ง เก่ง ไม่เก่ง ผมมองทุกๆ คนเท่ากัน เพราะงั้นคนที่อยากกระโดดออกมาทำงาน ดันไม่เก่ง จะต้องมียุติประคับประคองเขา และก็สร้างเขา มันอยู่ที่เป้าหมายด้วย เราก็ต้องดูเหมือนกันว่าเป้าหมายเด็กคืออะไร มันจะทำให้เราแบ่งผลประโยชน์จากการเลื่อนขั้น การโปรโมทถูก เพราะสุดท้ายมันก็อยู่ที่ตัวเขาเอง เพราะฉะนั้นความสำเร็จของคุณ คือทีม”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

คุณภาพการเลือกคนของแผนกบุคคล (O)

- การสรรหาบุคลากรที่มีทิสสามัญญดา หรือการมีความเห็นตรงกัน การมีความเคารพกัน สามารถทำงานด้วยกันได้
- คนที่สามารถคิด การสื่อสาร ประสานงานกันได้
- สามารถคิดต่าง แต่ไม่ขัดแย้งกัน รับฟังเหตุผลกัน
- ยอมรับฟังความเห็นและเสียงส่วนใหญ่
- มีความแตกต่างที่นำมาเสริมจุดอ่อนกันได้ จนเกิดประโยชน์ในภาพรวม

ภาพที่ ๔.๑๙ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรคุณภาพการเลือกคน
ของแผนกบุคคล

๓.๓ การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P: Prepare the good discipline) ดังบทสัมภาษณ์
ดังต่อไปนี้

“มีผลอยู่แล้ว อาตมามองว่าเท่าๆ กันนะแหละ มันก็ยังเท่ากัน มันขึ้นอยู่กับว่านาย ก. บางทีก็ต้องเป็น punishment นาย ข. บางทีก็ต้องการการ Reward ในขณะที่เรา Push อะไรบางอย่างเข้าไป นาย ข. อาจจะโอเคทำได้ๆ แต่ ก. มันไม่ไปอะ คนบ๊ว 4 เหล่า จะทำ ยังไง ฉะนั้นเราต้อง พูดถึงเรื่อง Punishment พระพุทธเจ้าท่านบอกว่า หลักของพระพุทธเจ้า เลย นิคคณเห นิคคหารหิ ปคคณนเห ปคคหารหิ ไป Search ดูก็ได้ ใน Google แล้วก็เจอ คือ พึงชมคนที่ควรชม ชมคนที่ควรชม พระพุทธเจ้าโอเคเลย ให้ Punishment เลยนะ ชมคนที่ควรชม ใครที่ควร Punishment ต้อง Punishment ใครที่ควรยกย่องต้องยกย่อง ”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๓, สัมภาษณ์, ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

“เรื่องต่อมาคือเรื่องของวินัย ตรงนี้สำคัญยิ่ง เพราะการทำงานเป็นทีม ทุกคนก็จะเอาเรื่องส่วนตัว เรื่องส่วนตัวให้วางอุเบกขา เรื่องพระศาสนาให้เอาอุเบกขาวาง นั่นหมายความว่าพระศาสนาให้ปล่อยวาง คือปล่อยวางทางใจ จะได้ไม่กังวล จะได้ไม่เครียด แต่เรื่องภารกิจหน้าที่เนี่ย ทุกคนต้องมีวินัย ต้องมีสัจจะในการทำงาน หรือพูดง่ายๆ ว่าต้องมีกติกา เคารพในกฎหมาย เคารพกฎระเบียบหมุ่คณะ เคารพในกฎของศีลธรรม ซึ่งตรงนี้ต้องไม่เป็นศิลปินเดี่ยว ทีมมันต้องใช้วินัย แต่พอทำงานเป็นทีม work สำคัญมาก ที่สุดไม่มีความเคารพความกตัญญู ความเป็นวินัยข้อนี้ก็ยากเหมือนกัน เป็นวินัยขั้นสูง นอกจากทำตามหมุ่คณะแล้วยังต้องทำตามด้วยความเคารพ และสุดท้ายก็คือการทำงานเป็นทีม ลักษณะองค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับข้อ ๑ อปรีหานิยธรรม มีเป้าหมาย มีสมาธิ มีเรื่องของความกตัญญู ความเคารพครูบาอาจารย์ และในขณะเดียวกันก็เรื่องของวินัย”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“อีกอันหนึ่งก็คือการจัดสภาพเอื้อกันแบบพฤติกรรมในองค์กร ต้องมีกฎเกณฑ์ร่วมกันว่าเราจะไม่นินทานะ เราจะไม่พูดถึงคนลับหลัง แล้วจะพูดเรื่องบวก จะเป็นสังคมที่ไม่ตำหนิกัน ซึ่งถูกชี้ผิดได้นะคะ แต่ไม่ตำหนิกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง หรือถ้ามีการตำหนิกัน มันจะต้องมีระบบของการให้ข้อมูลที่เริ่มต้นก็ชื่นชมถึงความตั้งใจในการทำงาน สมมุติลูกน้องทำงานผิด ชื่นชมถึงความตั้งใจก่อน แล้วก็ในตอนช่วงกลางนี้ ก็อาจจะบอกว่าแต่พี่พบข้อผิดพลาดซัก ๒-๓ ข้อนะ ซึ่งถูกชี้ผิด แต่ไม่ได้ไปเยาะเย้ยว่าโง่ หรืออะไรแบบนี้ พี่ก็ต้องขอบคุณที่น้องตั้งใจทำงาน

คือพยายามทำให้มันเป็นกระบวนการแบบเนี้ยให้ได้ เป็นกระบวนการสื่อสารทางบวกในองค์กร คือชี้ถูกชี้ผิดได้ แต่บางคนพอตำหนิก็รุนแรงอะ เฮ้ยโง่หรือเปล่า อะไรแบบเนี้ย เขาจะมีความสุขไหมคะ ไม่มีความสุขหรอก”

(ผู้เชี่ยวชาญ B ๒, สัมภาษณ์, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“สุดท้ายก็คือเรื่องของวินัย ตัววินัยเนี้ย เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการทำงาน คนเนี้ย จะไม่มีปัญหาต่อเมื่อทำงานต่อเนื่อง ปัญหาส่วนใหญ่ของคนก็คือเรื่องการเงิน ถูกไหม ถ้าคุณมีวินัยในการทำงาน ไปพบลูกค้าทุกวัน เป็นผู้ให้ โดยที่ไม่สนใจลูกค้าจะตอบรับหรือปฏิเสธ นั้นโอกาสที่ลูกค้าจะตอบรับสูงกว่าปฏิเสธ และทันทีที่เขาขายได้ รายได้จะเยอะขึ้น ทันทีที่เขาขายได้ โอกาสที่เขาจะออกนอกกลุ่ม นอกทาง หรือทำในเรื่องผิดๆ ไม่มี นั้นการปกครองในเรื่องพวกนี้เราต้องครอบคลุมถึงวินัยในการทำงาน มีการตรวจสอบ มีการเช็ค ในการทำงาน ว่าในแต่ละ week นี้ เขาพบคนตามเป้าหมายที่เราวางไว้ไหม เขาสามารถนัดหมายได้ตามที่เราคิดหรือเปล่า และก็มีการปิดการขายได้ไหม มีการบริการลูกค้ายังไง ทุกสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่มีผลในการปกครองจริง”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“The organization must have the proper structure to let all staff can consider the certain career path, everyone work for their better lives, that mean they must feel happy in workplace, they can see the prosperity in the career path. They can feel safety with their leader and They are sure of walking together in team that everyone is willing to help each other.”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๕, สัมภาษณ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐)

“การแยกแยะ ผมจะสอนลูกน้องให้แยกแยะว่า ขณะที่เรากำลังตำหนิไม่ได้แปลว่าเราไม่ได้รักเขา ฉะนั้นทุกครั้งที่ผมตำหนิพนักงานเนี้ยทุกคน ต่อไปนี้คือการคุยเรื่องงานนะ ต้องแยกแยะได้ใช่ไหมว่า คนไทยเราจะเป็นแบบนี้ครับ พอคุยกันไปก็น้อยใจ เฮ้ยไม่รัก เพราะไอ้คนข้างๆ ฟ้องแน่เลย ไซ้ไซ้! ไอ้โน่นมันดีกว่า ก็คือดีความมั่วซั่ว แล้วเก็บความรู้สึกนั้นไว้ในใจ รุ่งเช้ามาก็ไม่กล้าสบตาเรา ก็หลบหน้ากันไม่พูด คนนึงไปเม้าท์ กลับหลัง ความรู้สึกอะไรก็ไปพูดหลังจากประชุม บริษัทของผมเนี้ย คือจบกันไปเป็นเรื่องๆ แยกแยะ มันเป็นอย่างนี้”

(ผู้ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“ถ้าผมมองตัวผมเนี่ย ผมมักจะเอาผู้นำมาทำงานร่วมกัน แต่จะต้องมีคนที่เชื่อประสานผู้นำเหล่านั้น ไกล่เกลี่ยให้ลง พอดีงานแต่ละงานที่ผมทำ มันคาดหวังสูง แชมป์โลก ผมดึงผู้นำมา ๔ คน ที่เก่งแต่ละเรื่อง แต่ผู้นำผมแต่ละคนจะไม่เก่งเท่ากัน มองโลกลบบ้าง มองบวกบ้าง มาผสมกัน ชีวิตมันคือความสมดุล เพราะฉะนั้นทีมงานผมก็คือความสมดุล แต่ตัวเราต้องใช้สติ นิ่งๆ และพยายามมองให้เห็น แล้วผมจะตัดสินใจอะไรอย่างเป็นทีม โดยที่ทุกคนจะต้องเห็นร่วมกัน เพราะเหตุผลมันปะทะกันแล้ว ไม่ใช่เสียงส่วนใหญ่ครับ ผมใช้คำว่า ทุกคน เสนอจนทุกคนเห็นพ้อง เข้าใจไปทางเดียวกัน และจนยอมรับผลที่ออกมาจากกลุ่ม ถ้าอีกคนนึงยังไม่ ไม่ ไม่ มันก็ไม่มีความสุข ปัญหามันก็คือปัญหา ให้ถกแก้ และบางทีทีมงานเชียร์ลีดดิ้งผมหลังๆ จะเป็นแนวพุทธ อันแรกก่อนตัวผู้นำเองเนี่ย ก็จับปลัดจับฉลุนะ เรื่องเล่นของเรื่องอะไรเนี่ย แต่ถ้าเป็นเด็กๆ เราสอน พี่ๆ สอน บังคับใส่บาตร บังคับสวดมนต์ชินบัญชร บังคับกลับไปกราบไหว้พ่อแม่ ทุกๆ ปี เด็กไม่ต้องบอก เขาก็จะมากกราบครูเขา พวกผม จนบางทีก็เริ่มเป็นธรรมเนียม ประเพณี จนบางทีก็ลืมที่ไปที่มา แต่ทุกครั้งก็เหมือนพี่คือต้องอธิบายก่อน ทำไมเราต้องมาวันนี้ ทำเพื่ออะไร ทำแล้วใจไม่อยู่ตรงนี้ จะทำทำไม เราก็เหมือนคนแก่ พูดซ้ำ สุดท้ายก็คือให้เขารักกัน นี่ในระดับเด็ก แต่พอระดับผู้ใหญ่ พอมันมีธรรมะไม่ได้ต้องพูดเยอะ”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P)

- มีระเบียบการบริหารจัดการการทำงานที่ดี
- มีความชัดเจนของอำนาจการตัดสินใจในสายงาน (Line of Authority) แนวทางความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Path)
- มีนโยบายการดำเนินธุรกิจ มีเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน และถ่ายทอดให้ทีมงานรับทราบและเดินตามแนวนโยบายไปในทางเดียวกัน

ภาพที่ ๔.๒๐ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการมีระเบียบวินัยในองค์กร

๓.๔ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน (Q: Quick sense to be true friend)

ดั่งบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ฉะนั้นใครที่มีความซาบซึ้ง ในเป้าหมายมากเท่าไร ศักยภาพของเขาจะถูกดึงขึ้นมากเท่านั้น ฉะนั้นการเอาใจใส่การเข้าหาครูบาอาจารย์ก็จะแตกต่างกันไป จุดเด่นของที่นี่คือว่า หลวงพ่อทุกครั้งท่านจะหล่อหลอมเรื่องเป้าหมายชีวิตเรา ทุกครั้ง ทุกวัน ทุกเรื่อง ก็เป็นสิ่งที่หนึ่งที่คนในองค์กร ตอบมาในแบบสอบถามว่าเนี่ย เพราะจริงๆ เวลาหลวงพ่อท่านสอน ท่านไม่เคยไปถามท่านมีสเตปยังงี้ แต่พอเรามาทำแบบสอบถาม confirm ท่านถูกไหมครับ ท่านบอกถูกต้อง ในพุทธศาสนาเรา หรือแม้ในมฆคชีวิตนี้ ที่สุดแล้วต้องตั้งตนชอบด้วย ต้องมีเป้าหมายก่อน หลวงพ่อท่านพูดดี คนเราจะไม่ชั่ว จะดี อยู่กับการคบคน คือไม่คบคนพาล คบบัณฑิต คือมีต้นแบบครูบาอาจารย์ แต่ที่ สุดแล้วจะเริ่มเป็นคนดี ต้องได้ทีมที่เหมาะสม และต้องตั้งตนชอบด้วย มีเป้าหมายชีวิต แต่ว่าใครจะไปเป้าหมายได้แคไหน ก็อยู่ที่บุญวาสนาข้ามภพข้ามชาติ เพราะต้นทุนชีวิตแต่ละคนมัน ไม่เท่ากัน มันจะให้เท่ากันยาก แต่ก็สั่งสมได้ท้ายที่สุดแล้ว ตลอดเส้นทาง ขาดกัลยาณมิตรไม่ได้และต้องมีครูบาอาจารย์ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ย้ำมากในองค์กร”

(ผู้เชี่ยวชาญ A ๔, สัมภาษณ์, ๓ เมษายน ๒๕๖๐)

“แก้ปัญหาที่ต้องมีการเรียกเข้ามาคุย เราก็ต้องพูดชัดๆ ความจริง คนนี้เนี่ยก็ชี้แจงไปส่งถูกไหม จริงๆ ก็อยากหลบ แต่รู้ว่าหลบไม่ได้ดังค์ ผมก็บอกว่าถ้าขายไม่ได้ คุณก็ต้องยอมรับสภาพ เพราะตัวเลขคุณก็เห็น ผมไม่สามารถโกหกว่าคุณบั้งหมูได้เท่าไร คุณบั้งคุณก็เห็น คุณยืนตรงนั้นคุณก็เห็น ผมจะไปโกหกทำไม เดินออกไปคุณก็เห็นเจ้าของร้านคนนี้โกหกนะ คุณจะนับถือผมได้ไง เพราะงั้นมันกำไรอยู่ตรงนี้ คุณได้ตรงนี้ คุณก็ต้องทำจริง คือพูดง่ายๆ บทสรุป ท้ายสุดของการทำงานก็ต้องพูดความจริง เขาก็ต้องรู้ว่าเราได้เท่าไร แต่ส่วนต่างที่ได้มา เราก็ต้องชัดเจน ว่าที่ได้มาเราไปทำอะไรบ้าง ที่ได้มาเธอ ค่าโสหุ้ย ค่าไฟ ค่าน้ำ ค่าเสื่อมสภาพ ชีวิตต่าง ถ้าผมทำตรงนี้นั่นก็ผิดเป้า ผมกับพนักงาน พนักงานทำงานน้อยกว่าผมเลยเปรียบเทียบไม่ได้ ที่อื่นส่วนมาก owner เขาทำงานน้อย ที่นี่เขาทำงานอย่างนี้ เจ้าของทำงานอย่างนี้”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๑, สัมภาษณ์, ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

“ของผมมีบรรยายเยอะ ของผมจะมีคลิปที่จะสอน และจะคอยชี้ให้เห็นถึงแรงบันดาลใจ จบอันนี้ ก็เปิดคลิปที ก็จะเป็นในเรื่องของวอลเลย์บอลทีมชาติด้วย อันนั้นก็แรงบันดาลใจ

ในเรื่องของชักกะเย่อของไต้หวันที่เป็นแชมป์ชักกะเย่อของโลก ทั้งๆ ที่ไม่มีอุปกรณ์อะไรเลย แต่ก็มีความรักความสามัคคีที่ทำให้เขาเป็นแชมป์ได้ ผมจะพูดถึง RTMS Recruiting และ Motivation และ Recruit training Motivation และ Supervise 4 หัวข้อที่ผมจะสอนในหลักสูตร เนียและผมก็จะมีคลิปของแต่ละหลักสูตรมาสอน แต่นกอินทรีนี้ใช้บ่อยนะ คือถ้าคุณเลือกได้คุณจะเป็นนกพิราบหรือนกอินทรี หรือบางทีก็ยกตัวอย่าง นกอินทรีที่มันตกมาและมีชาวนาเอาไปเลี้ยงไว้กับลูกไก่ และมันก็มันก็มองไปข้างบน มันก็คิดว่าโตขึ้นมันอยากเป็นนกอินทรี และพวกลูกไก่ทั้งหลายก็บอกว่าเองจะเป็นนกอินทรีได้ยังไง ในเมื่อเองเป็นลูกไก่ เป็นนกอินทรีไม่ได้แต่คนนี่เขาเชื่อว่าเขาอยากเป็น แล้วเขาก็บิน ในที่สุดเขาก็คืออินทรี ก็จะยกตัวอย่างอย่างนี้ ซึ่งจะทำให้คนเข้าใจ”

(ผู้เชี่ยวชาญ C ๒, สัมภาษณ์, ๔ เมษายน ๒๕๖๐)

“ทำอะไรให้สำเร็จมันก็มี ปัจจัยเกื้อหนุนที่มองไม่เห็น ซึ่งยากที่จะพิสูจน์ ก็คือมนุษย์นั้นเป็นสัตว์โลกชนิดหนึ่ง ที่อยู่ได้ด้วยบุญ นี่เป็นความเชื่อส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์นะครับ คือถ้าไม่มีบุญแล้วจะไปทำอะไรสำเร็จได้ มันยังนึกไม่ออก นึกออกมะ ทุกอย่างมันต้องสำเร็จได้ด้วยบุญจริงๆ ไม่เคยมีเป็นรูปธรรม มีประสบการณ์แสงสว่างวิบวาบ หรือมีก้อนบุญมาหล่นตรงหน้าเลยไม่เคย เป็นคนปกติธรรมดา ที่มีความเชื่อนี้ น่าจะเป็นศรัทธาข้ามภพข้ามชาติมา ที่รู้สึกเวลาทำแล้ว เมื่อทำแล้วรู้สึก อิ่มอกอิ่มใจรู้สึกว่าตัวเอง เออ กำลังทำสิ่งที่ถูกต้องอยู่นะ มันเป็นแค่สิ่งนี้นะ ตั้งแต่วันนั้นจนถึงวันนี้ชีวิตก็มีแต่ทางที่เจริญขึ้น มากน้อยก็ 모르 ก็ตามธรรมชาติเขาจัดสรรมาให้ บุญจัดสรรมาให้ แต่ก็ไม่เคยเห็นชีวิตตกต่ำลงตั้งแต่วันที่ทำบุญเลย ก็ถ้าเอาโดยตามหลักเหตุและผล ถ้ามาตรงนี้ก็เจริญรุ่งเรือง ก็ไม่เห็นจะต้องหยุด นึกออกไหมฮะ แต่ถ้าผมทำบุญแล้วปั๊บ ผมไม่เห็นเจริญรุ่งเรืองเลย มีความล้มเหลวตลอด อะไรเงี้ย ผมอาจจะไปผิดทางนึกออกไหมฮะ รู้สึกว่าตั้งแต่ทำผมก็ดิ้นะ จิตใจก็โปรง พอจิตใจโปรง คิดอ่านอะไรมันก็ปลอดโปร่ง ก็เป็นอย่างนั้นนะฮะ ก็ยังหาข้อเสียของการทำบุญยังนึกไม่ออกเลย ไม่นับทำบุญด้วยทรัพย์สินนะฮะ ทำบุญด้วยการหลับตาภาวนา ฟังธรรม หรือว่าช่วยเหลือผู้อื่นในที่เขาต้องการ บางครั้งอาจต้องการเป็นโอกาส ไม่ต้องการเป็นเงินนะ โอกาส บางคนต้องการเป็นทุนทรัพย์ บางคนต้องการความรัก อย่างนี้ ผมก็นับเป็นบุญทั้งหมด”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๑, สัมภาษณ์, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๐)

“ข้อแรกเลยก่อนที่จะสามัคคีต้องมีใจเดียวกัน พอมีใจเดียวกันแล้ว มันต้องเสียสละ เสียสละความเป็นตัวตน เสียสละเวลา เสียสละเงินทอง เสียสละทุกๆ อย่าง ความสามัคคีไม่ใช่ทั้งหมดหรอกครับ มันเป็นแค่องค์ประกอบ พอทุกคนมีใจตรงกัน ไม่มีผลประโยชน์ มีความเสียสละ ความสามัคคีมันเกิดง่าย อย่างนี้ครับ ผมมองคนทุกคนเก่งเท่ากัน ผมต้องสำเร็จเป็นทีม ผมไม่สามารถทำได้คนเดียว ผมจะถาม ถ้าเขาอยู่คนเดียว เขาทำจะสำเร็จไหม อาจจะสำเร็จก็ได้ เพราะเราไม่ดูถูกเขา ถ้าอยู่คนเดียวจะ จะไม่ใช่ทีม ขณะวันนี้ต้องรอเงินเดือน ตอนแรกเงินเดือนเด็ก เงินเดื่อนน้องรอง GM ต่ำกว่าผมห้าพัน MD ผมก็ถามว่าเฮ้ย ควรต่างกันหนึ่งหมื่น ผมว่าไม่นะ ผมทำงานเท่ากัน บางทีน้องทำงานหนักกว่าผมอีก พอผมแสดงตัวออกไปอย่างนี้ น้องเขาก็ได้ใจเหมือนทุกวันนี้ ตำแหน่งนี้ผมไม่เอา ให้น้องมันเถอะ น้องมีครอบครัว เพราะฉะนั้นผมจึงมองทุกคนเท่ากัน พอมีอะไรมาเนี่ยผมหาร แล้วผมก็สอนอันนี้ไปที่เด็กๆ ด้วย ตายก็ตายพร้อมกัน มีกินก็มีกินพร้อมกัน อันนี้คือตัวผม เพราะฉะนั้นทุกวันนี้ผมก็จะได้รับความรัก ความดูแล ความห่วงใยจากคนรอบข้างมากเลย วันนึงมันอาจจะสะท้อน มันอาจจะมีวันหนึ่งที่เรารู้สึกว่าเหนื่อยจังเลย”

(ผู้เชี่ยวชาญ D ๒, สัมภาษณ์, ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐)

การเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน (Q)

- ทุกคนในทีมงานจะทำงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- ถ้อยทีถ้อยอาศัย ห่วงดีและแนะนำสิ่งที่มีประโยชน์
- ตักเตือนในเรื่องที่อยากให้ปรับปรุงด้วยความหวังดี มีความอดทนในความแตกต่างทางความคิดและการกระทำ
- เปิดใจรับฟังเหตุผลของกันและกันเสมอ
- มีความรักผูกพันไม่ทิ้งกัน แม้งานจะหนักและเหน็ดเหนื่อย
- มุทิตาจิตด้วยอย่างจริงใจ

ภาพที่ ๔.๒๑ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรการเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน

ผลสรุปเพื่ออธิบายการวิจัยเชิงคุณภาพ ในส่วนองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีผลทีมงานประสบความสำเร็จ

ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ๑) การมีผู้นำที่ดี ๒) คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล HRM ๓) การมีระเบียบวินัยในองค์กร และ ๔) การเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน โดยสามารถอธิบายเป็นรูปภาพ ดังรูปที่ ๔.๒๒ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๒๒ สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านตัวแปรภาพปัจจัยที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT)

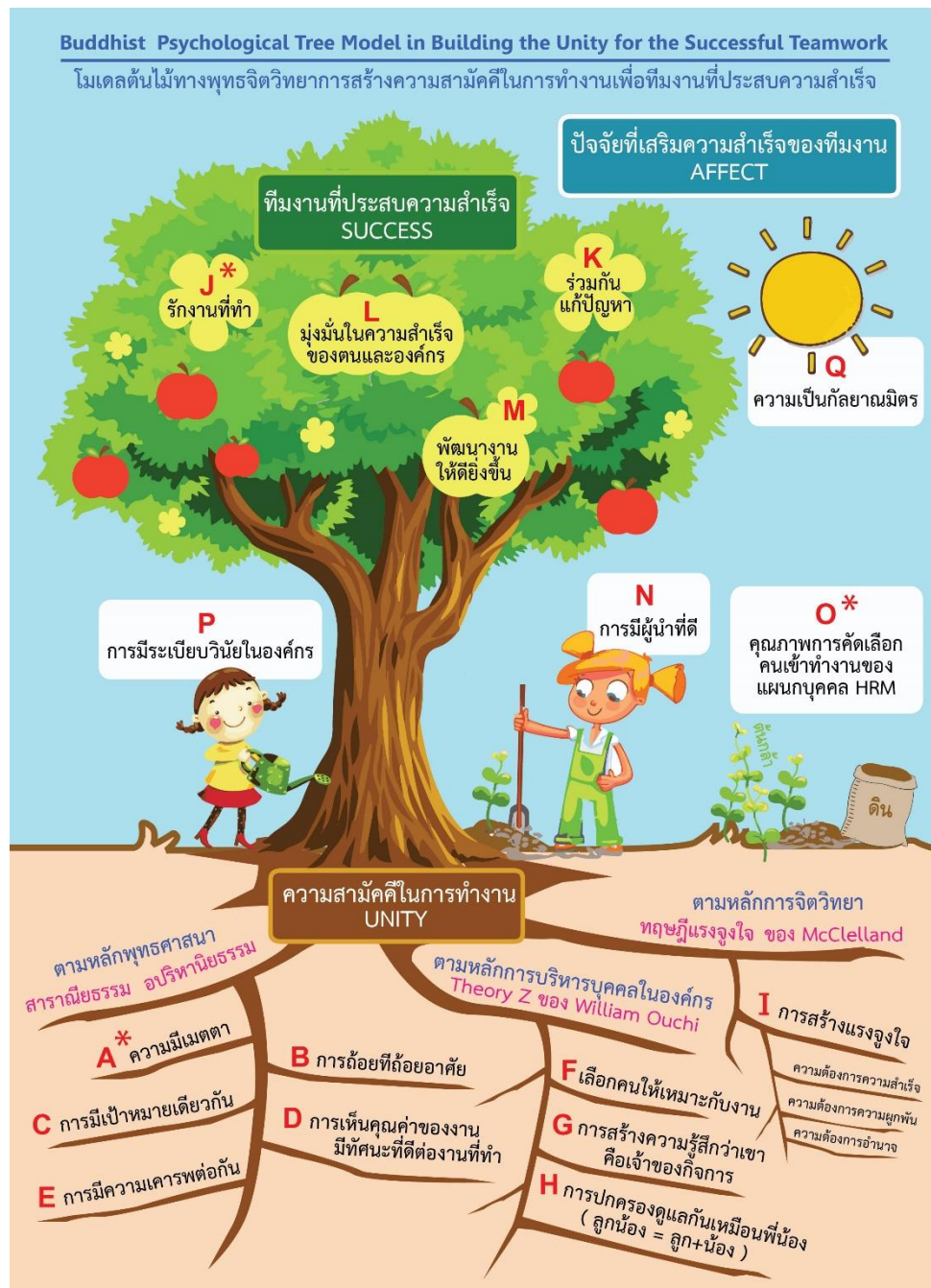
๔.๒ ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ (Buddhist Psychological Success Teamwork -Tree Model)

จากภาพที่ ๔.๒, ๔.๑๒, ๔.๑๗ และ ๔.๒๒ สามารถนำมาอธิบายเพื่อความเข้าใจที่ง่ายขึ้นในรูปแบบโมเดลงานวิจัยเชิงคุณภาพการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จโดยเปรียบเทียบ ความสำเร็จเป็นการปลูกต้นไม้สักต้นให้งอกงามเจริญเติบโต องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ต้นไม้งอกงามเติบโตประกอบด้วยตัวแปรหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกัน เสมือนต้นไม้ต้องมีราก

ใหญ่น้อยที่ทำหน้าที่ ดุนน้ำ อาหาร ในดินเพื่อหล่อเลี้ยงให้ต้นไม้เติบโตใหญ่และแข็งแรง คือตัวแปรที่สำคัญทั้ง ๙ ตัว อันประกอบด้วยตัวแปรที่แบ่งเป็นหมวด ๓ หมวด หมวดแรก แบ่งตามหลักพุทธศาสนา ประกอบด้วยตัวแปร ๖ ตัวแปร คือ ๑) ความมีเมตตา ๒) การถ้อยที่ถ้อยอาศัย ๓) การมีเป้าหมายเดียวกัน ๔) การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ๕) มีความเคารพต่อกัน ๖) เลือกคนให้เหมาะกับงาน หมวดที่สอง แบ่งตามหลักการบริหารบุคคลในองค์กร คือตัวแปรที่ ๗) การปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง ๘) การสร้างความรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ และหมวดสุดท้ายแบ่งตามหลักทฤษฎีจิตวิทยา คือตัวแปรที่ ๙) การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งจัดเป็นองค์ประกอบให้เกิดความสามัคคีของคนในทีม ที่จะนำพาทางสู่ความสำเร็จ นอกจากนั้น ยังต้องอาศัยตัวแปรเสริมที่ทำให้ต้นไม้โตงอกงามได้ เช่น ๑) คนที่จะปลูกต้นไม้ ๒) พืชพันธุ์คัดเลือกต้นกล้าที่ดีและเลือกดินดีในการปลูก ๓) ความมีระเบียบวินัยในการหมั่นรดน้ำพรวนดินใส่ปุ๋ยดูแลอย่างสม่ำเสมอ และ ๔) ความมีแสงแดดจากดวงอาทิตย์ที่จะช่วยให้พืชสร้างอาหารเองได้ ซึ่งเปรียบเสมือนตัวแปรสำคัญทั้ง ๔ ตัวที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพตามลำดับคือ ๑) การมีผู้นำที่ดี ๒) คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล HRM ๓) การมีระเบียบวินัยในองค์กร และ ๔) การเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เมื่อมีองค์ประกอบครบในการปลูกต้นไม้ ความสำเร็จของการปลูกเราสามารถสังเกตได้จาก ต้นไม้ที่ปลูก สามารถมี กิ่งก้าน ใบ ดอก และผลให้เห็นอย่างน่าชื่นใจหรือไม่ ก็เชื่อกันกับความสำเร็จของทีมงาน ที่สามารถพิจารณาจาก คนในทีมงานต่างทำงานด้วยคุณสมบัติดังนี้คือ ๑) รักในงานที่ทำ ๒) ร่วมกันแก้ปัญหา ๓) มุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร ๔) พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ต้นไม้ที่ปลูกย่อมส่งผลให้คนปลูกเกิดความพึงพอใจได้เสมอ เช่นเดียวกับคนทำงาน ที่ย่อมประสบความสำเร็จได้ด้วยคุณสมบัติดังที่กล่าวมา ซึ่งนำผลการวิจัยที่ได้มาประยุกต์เข้ากับกรอบความคิดของ Dr.Peter Senge^๒ Aerospace Engineer จากมหาวิทยาลัย Stanford สหรัฐอเมริกา ผู้มีชื่อเสียงด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเป็นที่รู้จักจากการเขียนหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline ได้แบบแผนภูมิต้นไม้ (The Tree Model) ซึ่งเป็นกรอบในการมองต้นไม้ซึ่งแบบแผน (Model) ในการมองกระบวนการสร้างความรู้ว่าเปรียบเสมือนระบบของสิ่งมีชีวิตที่ส่วนประกอบต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและสามารถสร้างส่วนประกอบต่าง ๆ ขึ้นมาแทนที่ได้อย่างต่อเนื่อง Peter Senge ได้เปรียบระบบการทำงานหนึ่งดังเช่นต้นไม้ ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิต และมีองค์ประกอบหลักแบบองค์รวมที่จัดเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้ ๑) ระบบเมล็ดพันธุ์ เปรียบเทียบเป็นฐานที่มาจาก ที่แสดงถึงตัวตน ความหมาย คุณค่าและวิถีคิด ๒) ระบบราก เปรียบเทียบเป็นความเชื่อ ค่านิยม ๓) ระบบ ลำต้นกิ่งก้าน เปรียบเทียบเป็นแบบ

^๒ Peter Senge, “The Fifth Discipline” [ออนไลน์], แหล่งที่มา https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge [๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].

แผน โครงสร้างหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ ๔) ระบบใบ เปรียบเทียบเป็นกระบวนการทำงาน การดำเนินงานในรายละเอียด ๕) ระบบดอกผล เปรียบเทียบเป็นผลลัพธ์ ๖) ระบบ สภาพแวดล้อม (อากาศ แสงอาทิตย์) เปรียบเทียบเป็นความหวัง ศรัทธา ๗) ระบบดิน แร่ธาตุ น้ำ เปรียบเทียบเป็นทุนทางสังคม ๘) ระบบจุลินทรีย์ เปรียบเหมือนการเอื้ออำนวย สนับสนุนและ ปัญหาอุปสรรค ๙) ระบบกึ่งก้านใบที่ร่วงหล่น เปรียบเทียบเป็นการสะท้อนกลับความรู้และคุณค่า ผাগเป็นตำนาน Peter Senge ยังได้เสนอว่ากรอบความคิดที่มองไม่ครบถ้วนบริบูรณ์เป็นสาเหตุง่าย ๆ ประการหนึ่งที่เป็นต้นตอของปัญหาทั้งปวงว่าทำไมคนจำนวนมากจึงไม่พอใจกับหน้าที่การงานของตน ทำให้องค์กรส่วนใหญ่จึงไม่สามารถถึงประสพการณ์ ความสามารถพิเศษ ความฉลาด ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ออกมาได้ และไม่สามารถเป็นองค์กรที่ยั่งยืนที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงได้เลย ต้นตอของปัญหานี้มาจาก กรอบความคิด ความรู้ ที่มองไม่ครบถ้วนบริบูรณ์ของความเป็นมนุษย์ว่า “เราเป็นใคร เรามีคุณค่าความหมายอะไร” ระบบโมเดลแบบแผนภูมิต้นไม้ (The Tree Model) จึงเป็นมุมมองที่ลึกซึ้ง ถึงขั้นพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์



ภาพที่ ๔.๒๓ แสดงโมเดลพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

๔.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

และดำเนินการตรวจสอบความตรงของโมเดลด้วยวิธีเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิพิทยาการสร้างควมสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ ๒ ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นและผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล

จากการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพทั้งการศึกษางานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สามารถสรุปเป็นนิยามปฏิบัติการของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ดังต่อไปนี้

๑. ตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรสังเกตได้

๑.๑ ความสามัคคีตามหลักพุทธศาสนา (สาราณียธรรม และ อปริหานิยธรรม) ประกอบด้วย

๑.๑.๑ ความมีเมตตา หมายถึง มีปรารถนาให้เพื่อนร่วมงานเป็นสุข หวังดีและจริงใจต่อกันเสมอ รู้จักถนอมน้ำใจกัน ไม่คิดว่าตนเก่งกว่าใคร ไม่ดีกว่า ไม่เหนือใคร มีจิตใจอ่อนโยน ยินดีแนะนำเพื่อนร่วมงานที่อาจมีความสามารถน้อยกว่า ด้วยความยินดี และยินดีหากเพื่อนร่วมงานจะได้รับคำชื่นชม

๑.๑.๒ การถ้อยทีถ้อยอาศัย หมายถึง การพูดจาสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ มีสัมมาคารวะตามวัชฎิ คุณวุฒิ มีมารยาทในการขอความช่วยเหลือ หรือมอบหมายงานให้ทำ

๑.๑.๓ การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง มีความเข้าใจว่าเป้าหมายในการทำงานคืออะไร เข้าใจนโยบายรวมขององค์กร จึงเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ มีการประชุมพร้อมกัน เลิกประชุมพร้อมกัน จึงรับทราบเป้าหมายถูกต้องตรงกันทุกงาน

๑.๑.๔ การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ หมายถึง รู้ซึ่งว่านอกจากการทำงานคือการสร้างรายได้แล้วยังภาคภูมิใจในผลของงานที่สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้พบเห็น ทำให้ตนเองที่ป็นผู้ทำงานนั้นๆ มีความสุข

๑.๑.๕ การมีความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง มีสัมมาคารวะ รู้จักให้เกียรติเคารพผู้มีฐานะสูงกว่า ในด้านคุณวุฒิ วัชฎิ ประสพการณ์ แม้แต่การสั่งงานลูกน้องในทีมงาน ก็ยังให้เกียรติ พูดจาสุภาพไม่อวดอ้างอำนาจของตน

๑.๒ ความสามัคคีตามหลักการบริหารบุคคล(Human Motivation) ทฤษฎี Z (Theory Z ของ William Ouchi) และทฤษฎีจิตวิทยาการแรงจูงใจฝ่ายสัมฤทธิ์ (Theory of Motivation by McClelland) ประกอบด้วย

๑.๒.๑ การเลือกคนให้เหมาะกับงาน หมายถึง การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด คุณสมบัติ และมีใจรักในงานของคนๆนั้นหรือตามหลักการบริหารคนของทางตะวันตก คือ Put the right man in the right job

๑.๒.๒ การปกครองทีมงานเหมือนพี่น้อง หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เหมือนการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว ลูกน้อง เกิดจากคำว่า ลูกบวกกับคำว่าน้อง คือการทำงานที่ดูแลกัน เสมือนพี่ปกครองน้อง หรือดูแลกัน เหมือนลูก เหมือนน้อง ให้ความรู้สึกว่า องค์กร เปรียบเหมือนบ้าน เหมือนครอบครัว เพื่อนร่วมงานรักกันเสมือนเขาเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

๑.๒.๓ การสร้างความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของกิจการ หมายถึง การสร้างความรู้สึกว่าเมื่อใดที่ องค์กรอยู่ได้ พวกเขาที่เป็นพนักงานก็อยู่ได้และมีชีวิตมั่นคงได้ การใช้ของ ใช้วัสดุอุปกรณ์ การใช้งบประมาณและทรัพยากรขององค์กร จะใช้อย่างรู้คุณค่า รู้จักรักษาของ ไม่ทิ้งขว้าง และเป็นเหตุเป็นตาคอยห่วงใยใส่ใจผลประโยชน์ของกิจการนี้เป็นเสมือนกิจการของพวกเขาเองเช่นกัน สร้างให้มีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ (Sense of belonging)

๑.๒.๔ การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรมีทั้งการให้รางวัล และการลงโทษ การที่ผู้นำจัดรางวัล หรือผลตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงานในลักษณะเป็นทีม เน้นเป็นทีมงานจะได้ผลตอบแทนสูงกว่าการทำงานแบบรายบุคคล จัดว่าเป็นการกระตุ้นจากต้นทาง คือนโยบายของผู้นำองค์กรที่เน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ให้ประสบความสำเร็จเป็นหมู่คณะ

๒. ตัวแปรแฝงภายใน

๒.๑ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (Successful Teamwork)

ทีมงานที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จที่จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถวัดผลได้จากหลักอิทธิบาท ๔ คือ บุคลากรทำงานด้วยมี ๑) ฉันทะ คือ มีความพอใจในงานที่ทำ ๒) วิริยะ คือ ร่วมกันแก้ปัญหา ๓) จิตตะ คือ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร ๔) วิมังสา คือ การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น^๓ ดั่งนิยามเชิงปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

^๓ สอบถามจาก กระทรวงแรงงาน ถ.มิตรไมตรี เขตดินแดง กรุงเทพฯ, สายด่วนคุ้มครองแรงงาน โทร. ๑๕๔๖, หมวด ๒๑๓, หน้า ๑๖๐.

๒.๑.๑ รักในงานที่ทำ หมายถึง ทีมงานแสดงออกด้วยการใส่ใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ รู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานเป็นทีม และทำแล้วเป็นสุขใจ

๒.๑.๒ ร่วมกันแก้ปัญหา หมายถึง มีความพยายามที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จด้วยความพยายาม มีความตั้งใจทำ กล้าที่จะเดินทางด้วยความมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย แม้จะพบอุปสรรคก็ไม่ท้อถอย ยังคงเดินทางต่อไปเพื่อให้งานสำเร็จ ต้องอาศัยความพากเพียรเป็นที่ตั้ง

๒.๑.๓ มุ่งมั่นในความสำเร็จ หมายถึง มีความตั้งตรงต่อวิสัยทัศน์การเดินทางสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับการตีกอล์ฟ จะต้องเล็งไปที่ธง อันหมายถึงเป้าหมายของการเดินทางของลูกกอล์ฟ

๒.๑.๔ พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น หมายถึง มีการพัฒนาการทำงาน ทักษะ การคิด ฝีมือ ความรู้ความสามารถ ไม่ให้หยุดอยู่กับที่ เพราะตระหนักอยู่เสมอว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปไม่หยุดยั้ง การคิดค้นเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคนทำงานจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๓.ปัจจัยที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน ที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ

นอกจากความสามัคคีที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของทีมงานแล้วนั้น ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้สามารถรวบรวมปัจจัยสำคัญๆ ที่ส่งผลให้โมเดลงานวิจัยนี้ดูสมบูรณ์และมีประโยชน์ ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น ปัจจัยที่กล่าวถึงมีดังต่อไปนี้

๓.๑ การมีผู้นำที่ดี หมายถึง เป็นผู้นำที่วิสัยทัศน์ที่ดีในการพัฒนาคน และพัฒนางานควบคู่กันไป หมายถึงส่งเสริมให้ทำงานเก่ง มีทักษะที่ดี มีอนาคตก้าวหน้า ในขณะที่เดียวกันก็มีการพัฒนาจิตใจ ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมควบคู่ไปด้วย สอนให้มีเมตตาระหว่างเพื่อนร่วมงาน แนะนำแต่สิ่งที่ดีมีประโยชน์ มีความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ พิจารณาคนที่ผลงาน สอนลูกน้องให้เป็นคนเก่งและดีควบคู่กันไป เมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้นก็ชื่นชมยกย่องว่าเป็นความสำเร็จของทีมงาน ไม่ใช่เป็นความสำเร็จของบุคคล หรืออ้างว่าเป็นความสำเร็จเพราะตนเองเป็นผู้นำที่ดี

๓.๒ คุณภาพการเลือกคนของแผนกบุคคล หมายถึง การสรรหาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเลือกคนที่มีทิวทัศน์สามัญญตา หรือการมีความเห็นตรงกัน การมีความเคารพซึ่งกันและกัน สามารถทำงานด้วยกันได้ จะช่วยเอื้ออำนวยให้การคิด การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม สามารถติดต่อประสานงานกันได้สะดวกมากขึ้น การเลือกคนที่มีทักษะที่ต่างกันแต่สามารถเสริมจุดอ่อนของกันและกันได้ ยอมรับฟังความเห็นและเสียงส่วนใหญ่ ก็จะช่วยให้งานเป็นทีมงานสามารถขับเคลื่อนไปได้เร็วขึ้น เพราะความแตกต่างที่เสริมจุดอ่อนกันได้เป็นสิ่งที่มีความประโยชน์

๓.๓ ความมีระเบียบวินัยในองค์กร หมายถึง ในองค์กร ควรจะมีระเบียบการบริหาร จัดระบบการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความชัดเจนของอำนาจการตัดสินใจในสายงาน (Line of Authority) แนวทางความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Path) ที่ชัดเจน มีนโยบายการทำงาน มีเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน และถ่ายทอดให้ทีมงานรับทราบและเดินตามแนวนโยบายไปในทางเดียวกัน

๓.๔ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หมายถึง ในบรรยากาศการทำงานทุกคนใน ทีมงานจะทำงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ถ้อยทีถ้อยอาศัย หวังดีและแนะนำสิ่งที่มีประโยชน์ ตักเตือนกันในเรื่องที่อยากให้ปรับปรุงด้วยความหวังดี มีความอดทนในความแตกต่างทางความคิดและการกระทำที่ตนอาจไม่เห็นด้วย และเปิดใจรับฟังเหตุผลของกันและกันเสมอ มีความรักผูกพันไม่ทิ้งกัน เมื่อได้สิ่งที่ดีก็จะแบ่งปันกัน เมื่อต้องทำงานหนักเหน็ดเหนื่อยก็ยินดีที่จะเหนื่อยด้วยกัน และยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้ดี จะร่วมแสดงมุทิตาจิตด้วยอย่างจริงใจ

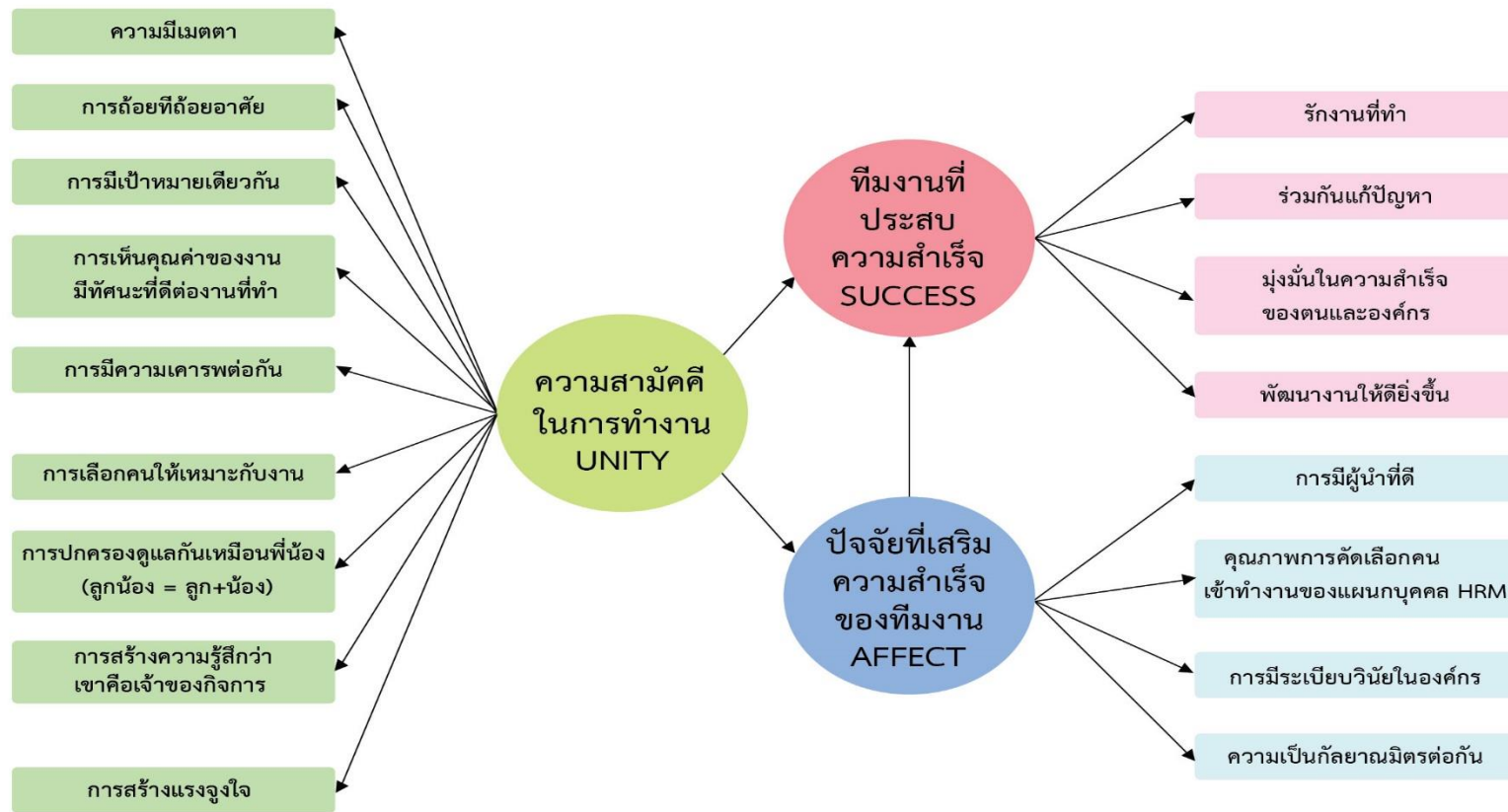
สามารถสรุปเป็นโมเดลตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรส่งผ่านดังภาพที่ ๔.๒๔



ภาพที่ ๔.๒๔ ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นองค์ประกอบของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

๔.๔ ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยา การสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ได้ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นองค์ประกอบของ ตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรส่งผ่าน ที่ใช้ในการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อการสร้างความสามัคคี และทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง ๓ ตัว ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก ๑ ตัว ตัวแปรแฝงภายใน ๑ ตัว ตัวแปรส่งผ่าน ๑ ตัวซึ่งได้ข้อสรุปเพิ่มเติมขึ้นมาว่า ปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ การมีผู้นำที่ดี คุณภาพการเลือกพนักงานเข้าทำงานของแผนกบุคคล การมีระเบียบวินัยในองค์กร และความเป็นกัลยาณมิตร ล้วนมีผลต่อความสำเร็จของทีมงาน สรุปรวมตัวแปรสังเกตได้ ๑๗ ตัวแปร แสดงผลรายละเอียดเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ดังแสดงในภาพที่ ๔.๒๕



ภาพที่ ๔.๒๕ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จจากงานพัฒนาการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ ๒ ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น และผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตอนที่ ๒ นี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

๒.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

๒.๑.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Coefficient of Variation)
Max	หมายถึง ค่าสูงสุด (Maximum)
Min	หมายถึง ค่าต่ำสุด (Minimum)
Sk	หมายถึง ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	หมายถึง ค่าความโด่ง (Kurtosis)
X^2	หมายถึง ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degree of freedom)
p	หมายถึง ระดับนัยสำคัญ (Significant)
TE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลรวม (Total effect)
ID	หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
DE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct effect)
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root mean square residual)
RMSEA	หมายถึง ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)

๒.๑.๒ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

Unity	หมายถึง องค์ประกอบของความสามัคคี
Success	หมายถึง องค์ประกอบของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
Affect	หมายถึง ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน

๒.๑.๓ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

A	หมายถึง ความมีเมตตา
B	หมายถึง การถ้อยทีถ้อยอาศัย
C	หมายถึง การมีเป้าหมายเดียวกัน
D	หมายถึง การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ
E	หมายถึง การมีความเคารพต่อกัน
F	หมายถึง การเลือกคนให้เหมาะกับงาน
G	หมายถึง การปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง
H	หมายถึง การสร้างความรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ
I	หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ
J	หมายถึง รักงานที่ทำ
K	หมายถึง ร่วมกันแก้ปัญหา
L	หมายถึง มุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร
M	หมายถึง พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น
N	หมายถึง การมีผู้นำที่ดี
O	หมายถึง คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (HRM)
P	หมายถึง การมีระเบียบวินัยในองค์กร
Q	หมายถึง ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน

๒.๑.๔ การนำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการใช้โปรแกรม LISREL ซึ่งจะใช้ตัวเลขอธิบายประกอบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางและแผนภาพ เพื่อความชัดเจนและสอดคล้องกับข้อมูลที่น่ามาจากแผนภาพและ print out ของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๒.๒ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงและเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๔๐ และ ๒๑.๖๐ ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็นกลุ่มตามวัย เป็น ๓ กลุ่มคือ กลุ่มคนทำงานที่อายุต่ำกว่า ๒๕ ปี กลุ่มที่มีอายุ ๒๕ – ๔๕ ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า ๔๕ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๖.๒๐ ๗๗.๐๐ และ ๑๖.๘๐ ตามลำดับ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่จัดเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดจะมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๕๐ กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมาคือ ระดับปริญญาโท และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๒๐ และ ๑๑.๔๐ สำหรับกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด มีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๐ ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๐๐ และกลุ่มที่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔๐ และ กลุ่มที่หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๐ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน ๑ – ๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๓๐ กลุ่มที่มีอายุงาน ๖ – ๑๐ ปี ๑๑ – ๑๕ ปี และ มากกว่า ๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๕๐ ๑๕.๔๐ และ ๑๗.๘๐ ตามลำดับ แสดงได้ดังตารางที่ ๔.๗

ตารางที่ ๔.๗ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๙๑	๒๑.๖๐
หญิง	๓๓๑	๗๘.๔๐
รวม	๔๒๒	๑๐๐.๐๐
๒. อายุ		
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๒๖	๖.๒๐
๒๕ – ๔๕ ปี	๓๒๕	๗๗.๐๐
มากกว่า ๔๕ ปี	๗๑	๑๖.๘๐
รวม	๔๒๒	๑๐๐.๐๐

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
๓. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔๘	๑๑.๔๐
ปริญญาตรี	๒๘๙	๖๘.๕๐
ปริญญาโท	๘๑	๑๙.๒๐
ปริญญาเอก	๔	๐.๙๐
รวม	๔๒๒	๑๐๐.๐๐
๔. สถานภาพสมรส		
โสด	๒๙๑	๖๙.๐๐
สมรส	๑๒๔	๒๙.๔๐
หย่า	๗	๑.๖๐
รวม	๔๒๒	๑๐๐.๐๐
๕. อายุการทำงาน		
๑ - ๕ ปี	๑๗๐	๔๐.๓๐
๖ - ๑๐ ปี	๑๑๒	๒๖.๕๐
๑๑ - ๑๕ ปี	๖๕	๑๕.๔๐
มากกว่า ๑๕ ปีขึ้นไป	๗๕	๑๗.๘๐
รวม	๔๒๒	๑๐๐.๐๐

๒.๓ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิพิทยาการสร้างความสำเร็จในการทำงานเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในแต่ละโมเดล มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๑๙ ตัวที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๓ ตัวแปร คือ องค์ประกอบการสร้างความสำเร็จ (UNITY) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) ปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คะแนนต่ำสุด (Min) คะแนนสูงสุด (Max) สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผล แต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาปัจจัยการสร้างสามัคคี (UNITY) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยการสร้างสามัคคี อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.88$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเลือกคนให้เหมาะกับงาน (F) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B) ($\bar{X} = 4.00$) การมีเป้าหมายเดียวกัน (C) ($\bar{X} = 3.95$) และ การมีความเคารพต่อกัน (E) ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปรพบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีความอยู่ระหว่างร้อยละ ๗.๗๔ – ๑๓.๔๙ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปรพบว่า ความมีเมตตา (A) ค่า -๐.๒๒ การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B) ค่า -๐.๑๗ การมีเป้าหมายเดียวกัน (C) -๐.๐๘ การเลือกคนให้เหมาะกับงาน (F) ค่า -๐.๐๗ การปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง (G) ค่า -๐.๐๕ และการสร้างความรู้สึกรักว่าเขาคือเจ้าของกิจการ (H) ค่า ๐.๐๓๐ มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสูงกว่าค่าเฉลี่ย และการเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (D) ค่า ๐.๒๒ การมีความเคารพต่อกัน (E) ค่า ๐.๑๖ และการสร้างแรงจูงใจ (I) ค่า ๐.๐๖ มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่าข้อมูลต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) คือ การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B) ค่า -๐.๔๑ การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (D) ค่า -๐.๒๔ การมีความเคารพต่อกัน (E) ค่า -๐.๔๑ การเลือกคนให้เหมาะกับงาน (F) ค่า -๐.๒๗ การสร้างแรงจูงใจเป็นทีม (I) ค่า -๐.๑๓ แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังตารางที่ ๔.๘

ตารางที่ ๔.๘ ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทาง
พุทธจิตวิทยาที่ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (N = 422)

	Mean	ระดับ	S.D	Min	Max	C.V.	Sk	Ku
UNITY	3.88	มาก	0.30	3.08	4.76	7.74	0.13	-0.16
A	3.70	มาก	0.32	2.43	4.86	8.67	-0.22	0.61
B	4.00	มาก	0.53	2.00	5.00	13.21	-0.17	-0.41
C	3.95	มาก	0.47	2.14	5.00	11.84	-0.08	0.00
D	3.62	มาก	0.49	2.29	5.00	13.49	0.22	-0.24
E	3.93	มาก	0.43	2.86	5.00	10.96	0.16	-0.41
F	4.03	มาก	0.50	2.71	5.00	12.29	-0.07	-0.27
G	3.81	มาก	0.38	2.43	4.71	10.09	-0.05	0.18

	Mean	ระดับ	S.D	Min	Max	C.V.	Sk	Ku
H	3.94	มาก	0.48	1.86	5.00	12.31	-0.03	0.19
I	3.93	มาก	0.49	2.43	5.00	12.55	0.06	-0.13

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยด้านทีมงานที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.76$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การรักงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (J) ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือ ร่วมกันแก้ปัญหา (K) ($\bar{X} = 3.87$) และความมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร (L) ($\bar{X} = 3.68$) และการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (M) ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปรพบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๘.๕๕ – ๑๒.๓๐ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ยกเว้นตัวแปร การรักงานที่ทำ (J) ค่า -๐.๐๙ ที่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรส่วนมากมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) คือ การรักงานที่ทำ (J) ค่า -๐.๓๖ และการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (M) ค่า -๐.๕๕ แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก ยกเว้น ตัวแปร ร่วมกันแก้ปัญหา (K) ค่า ๐.๑๗ และ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนแล้วองค์กร (L) ค่า ๐.๕๕ มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังตารางที่ ๔.๙

ตารางที่ ๔.๙ ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทาง

พุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคี (N = 422)

	Mean	ระดับ	S.D	Min	Max	CV.	Sk	Ku
SUCCESS	3.76	มาก	0.32	2.68	4.64	8.55	0.01	-0.15
J	3.94	มาก	0.42	2.71	5.00	10.61	-0.09	-0.36
K	3.87	มาก	0.45	2.29	5.00	11.60	0.03	0.17
L	3.68	มาก	0.42	2.43	5.00	11.32	0.41	0.55
M	3.55	มาก	0.44	2.43	4.71	12.30	0.18	-0.55

เมื่อพิจารณาปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.82$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีผู้นำที่ดี (N) มีค่าสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน (Q) ($\bar{X} = 3.96$) การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) ($\bar{X} = 3.94$) และ คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (O) ($\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๙.๒๑ – ๑๓.๐๔ พิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปร คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (O) ค่า ๐.๕๘ มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และ ตัวแปรการมีผู้นำที่ดี (N) ค่า -๐.๒๘ การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) ค่า -๐.๑๘ ความเป็นกัลยาณมิตร (Q) ค่า -๐.๒๑ มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า มีข้อมูลของตัวแปรสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปร ๒ ตัว คือ คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (O) ค่า -๐.๑๔ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน (Q) ค่า -๐.๓๐ มีไค้การแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลมาก ส่วนตัวแปร การมีผู้นำที่ดี (N) ค่า ๐.๑๘ และ การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) ค่า ๐.๕๑ มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่า มีข้อมูลของตัวแปรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทาง

พุทธจิตวิทยาปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (N = 422)

	Mean	ระดับ	S.D	Min	Max	CV.	Sk	Ku
AFFECT	3.82	มาก	0.35	2.29	4.79	9.21	-0.11	0.04
N	3.98	มาก	0.48	1.86	5.00	12.14	-0.28	0.18
O	3.40	ปานกลาง	0.33	2.71	4.43	9.66	0.58	-0.14
P	3.94	มาก	0.46	1.86	5.00	11.65	-0.18	0.51
Q	3.96	มาก	0.52	2.43	5.00	13.04	-0.21	-0.30

๒.๔ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสุขในความรักตามหลักพุทธจิตวิทยา

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ แยกเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของสัมพันธภาพความสัมพันธ์ในการทำงาน (UNITY) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) และปัจจัยที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แสดงอิทธิพลความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ในการทำงาน (UNITY) ต่อความสำเร็จ (SUCCESS) มีปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) ที่มีตัวแปรสังเกตได้อันประกอบด้วย การมีผู้นำที่ดี (N) คุณภาพการคัดคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (O) การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) และ ความเป็นกัลยาณมิตร (Q) เป็นตัวแปรแฝงและตัวแปรส่งผ่าน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) หรือไม่ มีค่าสถิติทดสอบเท่ากับ ๓๒๙๓.๔๓๓ ($p = .000$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และค่าดัชนี ไกเซอร์ - ไมเยอร์ - ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) มีค่าเท่ากับ .๙๔๔ โดยมีค่าเข้าใกล้ ๑ แสดงว่า ตัวแปรในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลอิสระต่อไป

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้จำนวน ๑๙ ตัวแปร พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวก คือ มีความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จำนวน ๑๓๖ คู่ แต่ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) มีจำนวน ๑๓๓ คู่ มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๐๑๔ - .๕๙๓ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุด คือ การมีผู้นำที่ดี (N) กับ การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๙๓ แสดงว่าองค์กรที่มีผู้นำองค์กรที่ดี (N) และ การมีระเบียบวินัยที่ดีขององค์กร (P) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกรองๆ ลงมาคือ การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B) กับ การเห็นคุณค่าของงานมีทัศนคติต่องานที่ทำ (D) และ การถ้อยทีถ้อยอาศัย (B) และ การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (M) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๗๘ และ .๕๕๗ ตามลำดับ แสดงว่า การทำงานที่มีการถ้อยทีถ้อยอาศัย มากขึ้น การเห็นคุณค่าของงานจะสูงขึ้น

ตาม และ การทำงานที่มีการถ้อยที่ถ้อยอาศัยมากขึ้น เอื้อให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นเพิ่มขึ้นด้วยตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านเดียวกัน คือการสร้างสามัคคี (UNITY) ในการทำงาน พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๐๔๕ ถึง .๕๗๘ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การถ้อยที่ถ้อยอาศัย (B) กับ การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ต่องานที่ทำ (D) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๗๘ แสดงว่า เมื่อในทีมงานมี การถ้อยที่ถ้อยอาศัยมากขึ้น ส่งผลให้การเห็นคุณค่าของงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำเพิ่มขึ้นตาม

ตัวแปรด้านทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๑๗๓ ถึง .๕๔๗ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ รักงานที่ทำ (J) กับ มุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร (L) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๔๗ เมื่อมีความรักในงานที่ทำ ก็จะมีคามมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนเองและองค์กรที่สูงตามมา

ตัวแปรด้านปัจจัยอื่นที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๔๔๖ ถึง .๕๙๓ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การมีผู้นำที่ดี (N) กับ การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๙๓ เมื่อมีผู้นำที่ดี มีส่วนทำให้องค์กรมีระเบียบวินัยที่ดีขึ้น

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ใน

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างควมสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
A	1.000																
B	.296**	1.000															
C	.319**	.475**	1.000														
D	.188**	.578**	.552**	1.000													
E	.308**	.485**	.523**	.416**	1.000												
F	.233**	.205**	.389**	.149**	.409**	1.000											
G	.273**	.346**	.484**	.336**	.449**	.462**	1.000										
H	.247**	.499**	.489**	.496**	.473**	.370**	.491**	1.000									
I	.171**	0.045	.293**	0.057	.249**	.419**	.490**	.317**	1.000								
J	.313**	.472**	.481**	.439**	.497**	.350**	.498**	.553**	.372**	1.000							
K	.204**	.129**	.308**	.108**	.351**	.412**	.483**	.408**	.513**	.476**	1.000						
L	.210**	.492**	.478**	.445**	.496**	.332**	.382**	.497**	.223**	.547**	.325**	1.000					
M	.215**	.557**	.409**	.488**	.468**	.173**	.287**	.458**	0.014	.470**	.173**	.510**	1.000				
N	.304**	.353**	.412**	.272**	.530**	.373**	.462**	.470**	.351**	.515**	.421**	.464**	.396**	1.000			
O	.223**	.486**	.375**	.435**	.483**	.280**	.288**	.417**	.110*	.470**	.236**	.485**	.427**	.461**	1.000		
P	.247**	.395**	.411**	.341**	.490**	.392**	.482**	.514**	.370**	.481**	.434**	.499**	.405**	.593**	.479**	1.000	
Q	.260**	.513**	.447**	.463**	.457**	.297**	.414**	.550**	.226**	.461**	.374**	.512**	.452**	.446**	.447**	.493**	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .944 ; Barlett's Test of Sphericity = 3293.433, df = 136, p = .000

** Correlaion is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significnat at the 0.05 level (2-tailed)

๒.๕ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ในโมเดลนี้มีตัวแปรแฝง ๓ ตัวแปร คือ ความสามัคคีในการทำงาน (UNITY) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) ปัจจัยที่เสริมความสำเร็จของทีมงาน โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ๑๙ ตัวแปร การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ในครั้งแรก พบว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๖๐๐.๕๒ ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ ๑๐๑ และค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๐๐ ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๘๕ ค่าดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๘๐ ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๑๘ ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๑๐

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ซึ่งเป็นการผ่อนคลายนัยข้อตกลงเบื้องต้นจากข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ดั้งเดิมที่กำหนดว่าเทอมความคลาดเคลื่อนต้องไม่สัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพที่ ๔.๘ เป็นข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ด้วย SEM ซึ่งกำหนดให้มีการนำเทอมความคลาดเคลื่อนมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเทอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันตามสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ธรรมชาติ ผลการปรับโมเดลจะได้ค่าขนาดอิทธิพลและค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น ผู้วิจัยพิจารณาปรับโมเดลจากดัชนีดัดแปลงโมเดล (Modification Indices) และได้ปรับโมเดลจำนวน ๕๓ เส้นทาง โดยได้ปรับ ๑) เส้นทาง Theta-Delta (TD) และ ๒) เส้นทาง Theta-Epsilon (TE) และผลการปรับโมเดล ทำให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ ๔.๖ ภาพที่ ๔.๙

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธิจิตวิทยาการสร้างความสำเร็จเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๗๖.๔๙ องศาอิสระเท่ากับ ๖๕ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๑๕๖ นั่นคือ

ค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๘ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๖ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๐๘ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๐๑๘ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ สนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .๑๖ ถึง .๕๙ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ รักในงานที่ทำ (J) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๕๙ รองลงมาคือ การมีความเคารพต่อกัน (E) กับ การสร้างความรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๕๔ และการรักงานที่ทำ (L) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๕๓ และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ ความเมตตา (A) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๑๖

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R-SQUARE) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าตัวแปรด้านทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเท่ากับ .๙๑ แสดงว่า ตัวแปรภายในโมเดลประกอบด้วย รักงานที่ทำ (J) ร่วมกันแก้ปัญหา (K) มุ่งมั่นในความสำเร็จของตนเองและองค์กร (L) และ การพัฒนางานให้ดีขึ้น (M) สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ ๙๑.๐๐ ส่วนปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเท่ากับ .๘๒ แสดงว่า ตัวแปรภายในโมเดล คือ การมีผู้นำที่ดี (N) คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล (O) การมีระเบียบวินัยในองค์กร (P) และ ความเป็นกัลยาณมิตร (Q) สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ ๘๒.๐๐ สรุปการสร้างสามัคคี (UNITY) สามารถทำนาย ปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) ได้ร้อยละ ๘๒ ส่วนการสร้างสามัคคี (UNITY) และปัจจัยเสริมความสำเร็จทีมงาน (AFFECT) สามารถทำนาย ทีมงานที่ประสบความสำเร็จได้ร้อยละ ๙๑

เมื่อพิจารณาเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าพิสัยสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง .๗๔๙ ถึง .๗๖๔ โดยตัวแปรมีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียว (ค่าความสัมพันธ์เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ปัจจัยเสริมความสำเร็จ

ของทีมงาน (AFFECT) และทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๗๓๒ แสดงว่า เมื่อมีปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT)

เพิ่มมากขึ้นทีมงานก็จะประสบความสำเร็จ (SUCCESS) เพิ่มมากขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รองลงมาคือ การสร้างความสามัคคี (UNITY) และปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๗๕๕ แสดงว่าเมื่อมีการสร้างความสามัคคี (UNITY) เพิ่มมากขึ้นปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) เพิ่มมากขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปร ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ(SUCCESS) พบว่าตัวแปรดังกล่าว ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างความสามัคคี (UNITY) และปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .๔๕ และ.๕๒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ตามลำดับ นอกจากนี้ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (SUCCESS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความสามัคคี (UNITY) ผ่านตัวแปรปัจจัยเสริมความสำเร็จของทีมงาน (AFFECT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .๔๗ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ดังผลตามตารางที่ ๔.๑๒ และภาพที่ ๔.๒๖

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าสถิติผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

ตัวแปรเหตุ	UNITY			AFFECT					
ตัวแปรผล	TE	IE	DE	TE	IE	DE			
AFFECT	0.91** (0.05) 16.64		0,91** (0.05) 16.64						
SUCCESS	0.92 ** (0.05) 18.54	0.47** (0.13) 3.57	0.45** (0.14) 3.24	0.52** (0.15) 3.51		0.52** (0.15) 3.51			
ค่าสถิติ	ไค-สแควร์ =76.49 df =65 p =.0156 GFI =.98 AGFI = .96 RMSEA = .018								
ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I
ความเที่ยง	0.16	0.45	0.47	0.44	0.54	0.29	0.46	0.54	0.21
ตัวแปร	J		K		L		M		
ความเที่ยง	0.59		0.35		0.53		0.42		
ตัวแปร	N		O		P		Q		
ความเที่ยง	0.52		0.43		0.54		0.48		
สมการโครงสร้างของตัวแปร			AFFECT			SUCCESS			
R SQUARE			0.82			0.91			

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

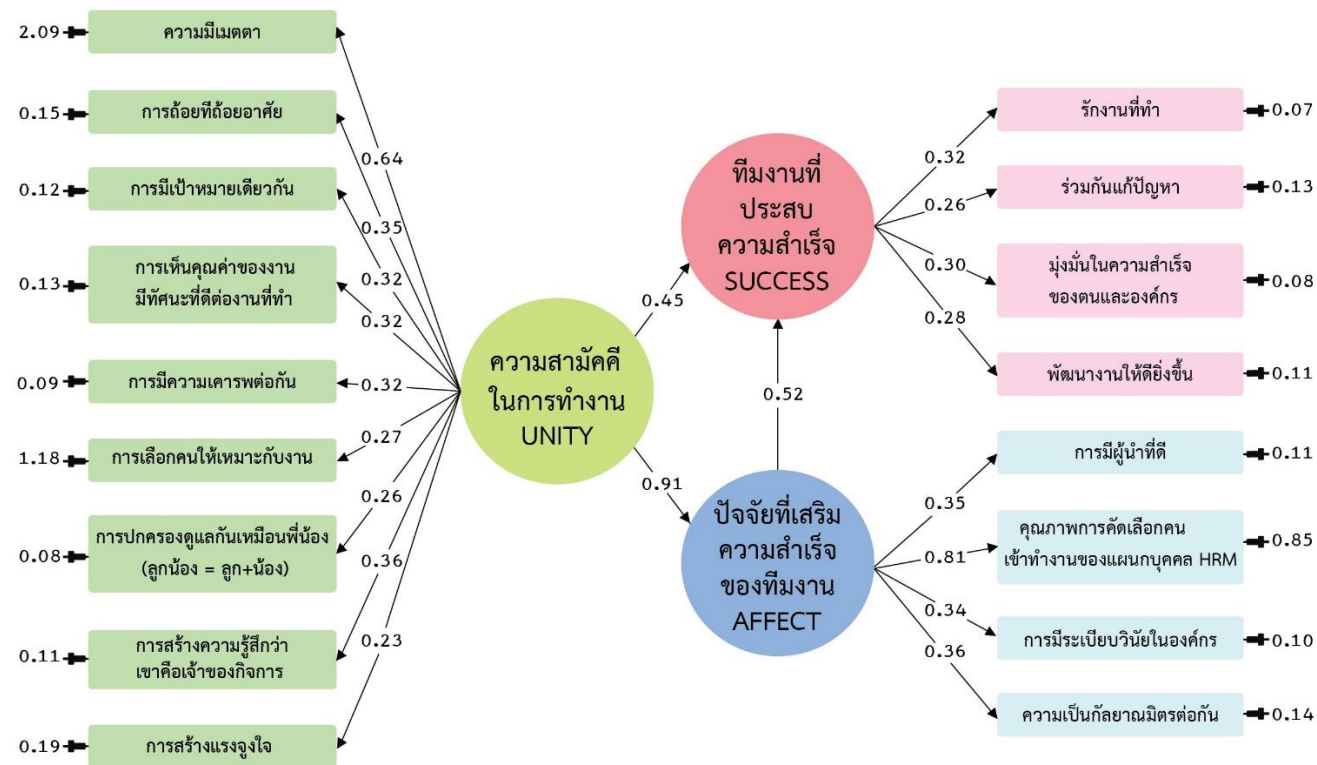
ตัวแปรแฝง	UNITY	SUCCESS	AFFECT
UNITY	1.000		
SUCCESS	.764**	1.000	
AFFECT	.755**	.749**	1.000

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, ** $p < .01$,

TE = ผลรวมอิทธิพล, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง

๔.๕ ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อตรวจสอบความตรงและนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model -SEM) ได้ค่า Chi square = ๗๖.๔๙, df=๖๕, P-value=๐.๑๕๕๙๖, RMSEA=๐.๐๑๘ อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังภาพที่ ๔.๒๖



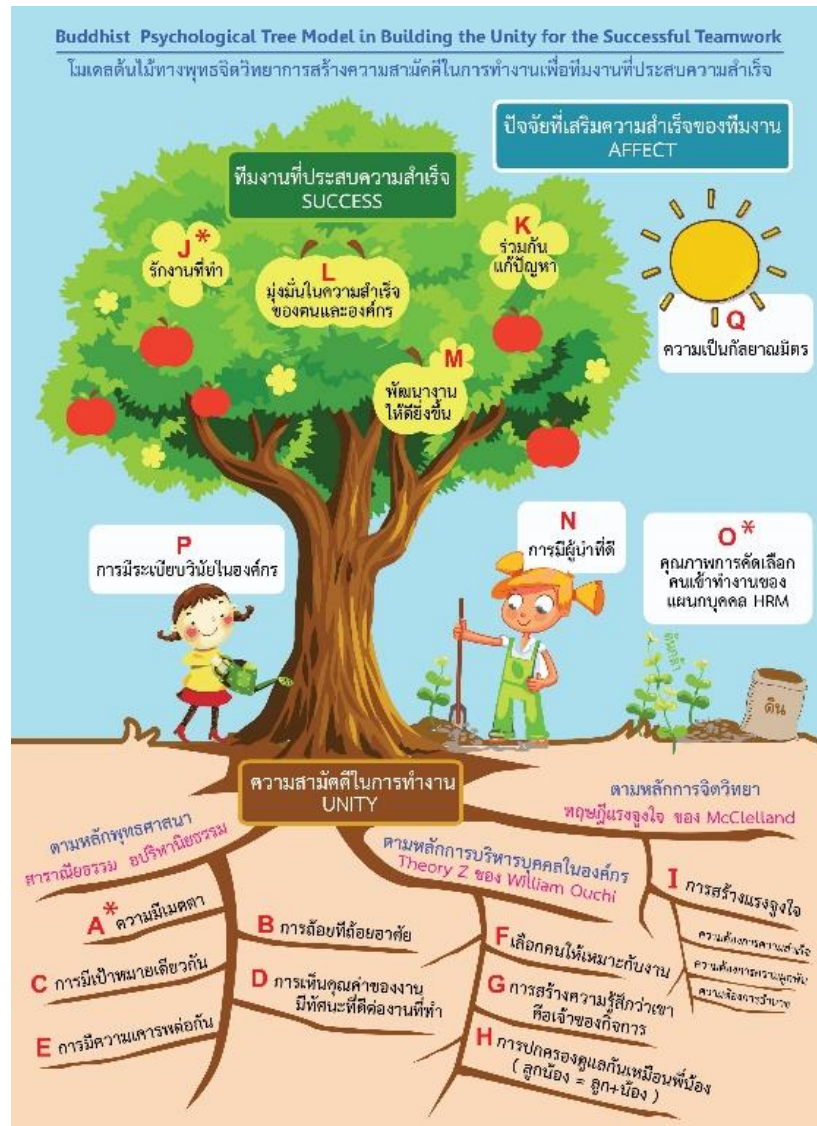
Chi-Square=76.49, df=65, P-value=0.15596, RMSEA=0.018

ภาพที่ ๔.๒๖ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

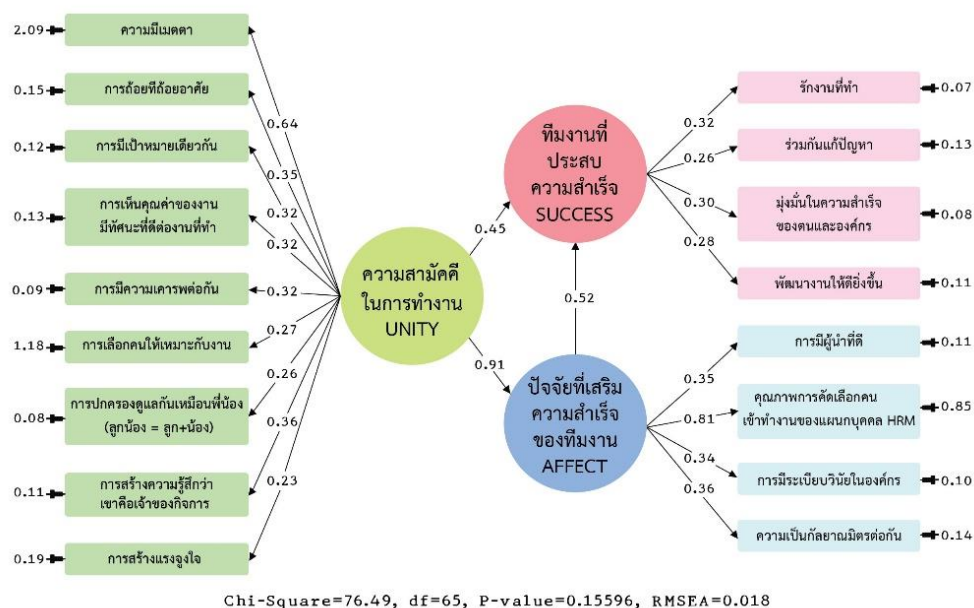
๔.๖ องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีเชิงปริมาณขยายผลวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย องค์ความรู้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถอธิบายผลในรูปโมเดลต้นไม้ทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (Buddhist Psychological Tree Model in Building the Unity for the Successful Teamwork) โดยการสังเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๑๓ รูป/คน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรวม ๔ กลุ่ม คือ ๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ๓) นักธุรกิจที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล และ ๔) นักบริหารองค์กรตามแนววิถีพุทธ ซึ่งคำตอบที่สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสนับสนุนตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ศึกษาจากงานเอกสารในชั้นปฐมภูมิ และยังได้ความชัดเจนจากคำตอบที่มาจากประสบการณ์จริงของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน นำมาปรับปรุงกรอบแนวคิดวิธีวิจัยได้เป็นโมเดลองค์ความรู้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งนำมาอธิบายในรูปโมเดลต้นไม้ทางพุทธจิตวิทยาการสร้างความสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อง่ายต่อความเข้าใจ สรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความสามัคคีรวม ๙ ตัวแปร แบ่งเป็น ๓ กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มแรก แบ่งตามหลักพุทธศาสนา คือหลักสาราณียธรรม และอปปริหานียธรรม ประกอบด้วย ๕ ตัวแปร (ลำดับที่ ๑-๕) คือ ๑) ความมีเมตตา ๒) การถ้อยทีถ้อยอาศัย ๓) การมีเป้าหมายเดียวกัน ๔) การเห็นคุณค่าของงาน มีทักษะที่ดีต่องานที่ทำ และ ๕) การมีความเคารพต่อกัน กลุ่มที่สอง แบ่งตามหลักการบริหารบุคคลในองค์กรตาม Theory Z ของ William Ouchi อีก ๓ ตัวแปร (ลำดับที่ ๖-๘) คือ ๖) การเลือกคนให้เหมาะกับงาน ๗) การสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าเขาคือเจ้าของกิจการ และ ๘) การปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง และกลุ่มสุดท้าย แบ่งตามหลักจิตวิทยา การสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของ McClelland คือลำดับที่ ๙) การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งทั้ง ๙ ตัวแปรมีความสำคัญที่ช่วยให้เกิดการสร้างความสามัคคีในทีมงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จของทีมงาน สามารถพิจารณาจากตัวแปร ๔ ตัวแปร ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) รักงานที่ทำ ๒) ร่วมกันแก้ปัญหา ๓) มุ่งมั่นในความสำเร็จของตนและองค์กร และ ๔) พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในการวิจัยเชิงคุณภาพทำให้ได้ข้อสรุปเพิ่มเติมว่า นอกจากปัจจัยความสามัคคีที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงาน ยังมีตัวแปรอีก ๔ ตัวแปร ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงานเช่นกันซึ่งประกอบด้วย ๑) การมีผู้นำที่ดี ๒) คุณภาพการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล HRM ๓) การมีระเบียบวินัย

ในองค์กร และ ๔) ความเป็นกัลยาณมิตร สรุปได้เป็นองค์ความรู้ที่อธิบายได้ด้วยโมเดลต้นไม้ดังภาพต่อไปนี



ปัจจัยตัวแปรที่ได้จากโมเดลต้นไม้ทางพุทธจิตวิทยาการสร้างสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จนี้ สามารถนำมาพัฒนาองค์ความรู้ ในรูปโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางพุทธจิตวิทยาการสร้างสามัคคีเพื่อทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL สรุปได้ว่า โมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพต่อไปนี้



จากการตรวจสอบทางสถิตินอกจากจะได้ผลยืนยันว่าโมเดลที่ได้ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามข้อสรุปที่ได้สรุปมาแล้วนั้น สังเกตได้ว่า ความมีเมตตา เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาตัวแปรทั้ง ๔ ตัวแปรในการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีมงาน ทีมงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ คือ การรักงานที่ตนทำ นอกเหนือจากความสามัคคี แล้วการที่ทีมงานจะประสบความสำเร็จ องค์กรต้องให้ความสำคัญ กับการพิถีพิถันในการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแผนกบุคคล ตามมาด้วยความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน การมีผู้นำที่ดี และการมีระเบียบวินัยในองค์กร