



รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา
ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก
MODEL OF TEAMWORK ACCORDING BY BUDDHIST WAY OF
PERSONNEL IN THE MUNICIPAL PHITSANULOK PROVINCE

นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๙



รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา
ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๙

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Model of Teamwork According by Buddhist Way of
Personnel in the Municipal Phitsanulok Province

Mr. Woraphon Worasuwanrot

A Dissertation Submitted in Partail Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand

C.E.2016

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(ผศ.ดร.ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์)

กรรมการ

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

กรรมการ

(ผศ.ดร.พิเชฐ ทังโต)

กรรมการ

(รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

ผศ.ดร.พิเชฐ ทังโต

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายวรพล วรสุวรรณโรจน์)

ชื่อคุณิพนธ์ : รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาล
ในจังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัย : นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

: ผศ.ดร.พิเชฐ ทังโต, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.A. (Public Administration), Ph.D. (Public Administration)

: รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, พธ.บ. (สังคมวิทยา), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science)

วันสำเร็จการศึกษา : ๔ เมษายน ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ๒. เพื่อศึกษาหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก และ ๓. เพื่อเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

การศึกษานี้เป็นวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๙๔ คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๒๐ รูป/คน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในเทศบาลและบุคลากรของเทศบาลได้มีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว แต่อยู่ในรูปของการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการ และปัจจุบันเทศบาลและบุคลากรของเทศบาลก็รับทราบถึงการทำงานเป็นทีม มีการอบรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเฉพาะเมื่อมีการทำงานตามแผนงานหรือโครงการที่ตั้งไว้ก็จะปรากฏเห็นได้ชัดในการร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการ โดยผู้บริหารให้ความสนับสนุนในนโยบายและงบประมาณ

๒. หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก เป็นการประยุกต์ใช้หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาในแผนงานหรือโครงการของเทศบาล กล่าวคือ ในหลักการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) ทีมแก้ปัญหา ๒) ทีมงานบริหารตนเอง ๓) ทีมประสานข้ามสายงาน และ ๔) ทีมเสมือนจริง โดยทุกด้านมีการทำงานเป็นทีมที่ดี ส่วนหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ คือ ๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่ และ ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน โดยทุกข้อมีหลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมที่ดี

๓. รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย ๑๑ รูปแบบ คือ รูปแบบด้านหลักการทำงานเป็นทีม ๔ รูปแบบ ได้แก่ ๑) ทีมแก้ปัญหา ๒) ทีมงานบริหารตนเอง ๓) ทีมประสานข้ามสายงาน และ ๔) ทีมเสมือนจริง โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ทั้ง ๔ รูปแบบมีการทำงานเป็นในภาพรวมดี และรูปแบบด้านหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา คือ หลักอปทานิยธรรม ๗ รูปแบบ คือ ๑) หมั่นประชุมกัน ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่ และ ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ทั้ง ๗ รูปแบบ มีหลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมในภาพรวมดี ซึ่งเมื่อสังเคราะห์เข้าด้วยกันได้เป็น รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยในการนำไปประยุกต์ต้องปรับเปลี่ยนบูรณาการให้เหมาะสมกับบริบทของเทศบาลนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดของเทศบาล อันเป็นเหตุให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

Dissertation Title : Model of Teamwork According by Buddhist Way of Personnel in the Municipal Phitsanulok Province

Researcher : Mr.Woraphon Worasuwanrot

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Asst.Prof. Dr. Phichet Thangto, B.A. (Educational Administration), M.A. (Public Administration), Ph.D. (Public Administration)

: Assoc.Prof. Dr. Surapon Suyaprom, B.A. (Sociology), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science)

Date of Graduation : April 4, 2017

Abstract

The purpose of this research was 1. to study the working condition of the team members of the municipality personnel in Phitsanulok Province. 2. To study the teamwork principles of the Buddhist doctrine suitable for the teamwork of the municipal personnel in Phitsanulok Province. And 3. to propose a model of teamwork according by buddhist way of personnel in the municipal Phitsanulok Province.

This study is a Mixed methods research. The researcher focused on model of teamwork according by buddhist way of personnel in the municipal Phitsanulok Province. Quantitative research was used to distribute questionnaires to 294 participants. Data were analyzed by descriptive statistics, frequency, percentage, mean, standard deviation. The qualitative method uses in-depth interviews with 20 key informants and group discussions with 8 experts, data were analyzed by descriptive analysis.

The findings were as follows:

1. The working condition of teamwork of municipal personnel in Phitsanulok Province. Municipalities and municipal personnel have already worked as a team. It is in the form of interoperability for the purpose of the program or project. At present, the municipality and its personnel acknowledge the teamwork. Training

to lead to practicality. Especially when working on a project plan or project set, it is obvious to co-solve the problem to achieve the objectives of the plan or project. By executives, support policy and budget.

2. Principles of teamwork with Buddhist doctrine suitable for teamwork of municipal personnel in Phitsanulok Province. The application of teamwork principles to the Buddhist doctrine in the program or project of the municipality, namely, in the teamwork of the municipal personnel in Phitsanulok, divided into 4 aspects: 1) problem solving team 2) self-management team 3) cross-functional teams and 4) virtual teams. By all means, good teamwork. The Buddhist doctrine is appropriate to the teamwork of municipal personnel in Phitsanulok which is Aparihaniyadhamma 7 (condition of welfare) there are 1) Conventionally; 2) unanimously convene and abstain; 3) do not set rules that are against the rules; 4) have respect for supervisors; 5) give respect to women. 6) Respect for the place and 7) caring for visitors. All of them have good teamwork practices.

3. Model of teamwork according by buddhist way of personnel in the municipal Phitsanulok Province consists of 11 themes, namely, 4 types of teamwork: 1) Problem Solving Teams 2) Self Management Teams 3) Cross-function teams and 4) Virtual team. The results of the quantitative research found that the four forms work in a good overall. And the principle, according to Buddhism is Aparihaniyadhamma 7 (condition of welfare) are: 1) Conventionally 2) Unanimously convene and abstain 3) Do not set rules that are against the rules 4) Respect for the supervisor 5) Respect for women 6) Respect for the place and 7) Caring for the visitor. The quantitative research found that all seven groups had good teamwork practices. Which when synthesized together. Model of teamwork according by buddhist way of personnel in the municipal Phitsanulok Province. By applying it, adaptation needs to be adapted to the context of the municipality in order to maximize the benefits and efficiency of the municipality. There is the way of people benefit.

กิตติกรรมประกาศ

ดัชนีฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของ คณะกรรมการที่ปรึกษาดัชนีฉบับนี้ประกอบด้วย ผศ.ดร.พิเชฐ ทั้งโต และ รศ.ดร.สุพล สุยะพรหม ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา วิธีดำเนินการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยที่ผู้วิจัยมีข้อติดขัดให้กระจ่างจนสามารถ ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย, ผู้ทรงคุณวุฒิที่ ให้การสัมภาษณ์, ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ, คณะกรรมการสอบดัชนีพิจารณา ประกอบด้วย พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ผศ.ดร., รศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, ผศ.ดร.พิเชฐ ทั้งโต, ผศ.ดร.อนวัต กระสังข์, ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล และคณะกรรมการสอบดัชนีฉบับนี้ ประกอบด้วย พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, ผศ.ดร. พิเชฐ ทั้งโต, ผศ.ดร.ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ของเทศบาลนครพิษณุโลก ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนงานวิจัยสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณหลวงพ่อดวงพระธรรมเสนานูวัตร เจ้าอาวาสวัด พระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร ที่ได้โปรดเมตตาตามโอกาสให้ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ เจ้าคุณพระศรีรัตนมนี, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, พระครูรัตนสุตาภรณ์, ดร. รอง ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราชฝ่ายวิชาการ พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ สุเทวเมธี) ประธาน หลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช ที่ได้มอบโอกาสและช่วยเหลือ ทุกอย่าง

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พุทธศาสนิกชนบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้ ความเมตตาอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ สนับสนุนการเรียนการสอนตั้งแต่เริ่มต้น ท่ามกลางและสิ้นสุด การศึกษา และขอขอบคุณนางฉวีฉวี วรสุวรรณโรจน์ ภรรยาของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจสนับสนุน ด้วยดีตลอดมา ด้วยอานิสงส์ผลบุญนี้ ขอให้งานวิจัยเรื่องนี้เป็นไปเพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุข ความเจริญ แก่ทุกท่าน ๆ ผู้วิจัยขออุทิศบุญกุศลคุณงามความดีนี้ให้แก่มารดาบิดา ครู อาจารย์ และ บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

๑ เมษายน ๒๕๖๐

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๕)
สารบัญ	(๖)
สารบัญตาราง	(๘)
สารบัญแผนภาพ	(๑๑)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(๑๓)
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	๘
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	๑๗
๒.๓ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	๙๐
๒.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่การศึกษาวิจัย	๑๐๖
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑๓
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๒
๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๒
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๖
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๗

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๘
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	
๔.๑ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	๑๓๐
๔.๒ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสม กับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	๑๔๖
๔.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากร เทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	๑๖๓
๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๑๗๗
๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๗๘
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๐๓
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๐๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๑๖
บรรณานุกรม	๒๑๘
ภาคผนวก	๒๒๘
ภาคผนวก ก. รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๒๒๙
ภาคผนวก ข. รายนามผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย (สัมภาษณ์)	๒๓๑
ภาคผนวก ค. รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๒๓๓
ภาคผนวก ง. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือวิจัย	๒๓๕
ภาคผนวก จ. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์	๒๔๐
ภาคผนวก ฉ. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	๒๕๑
ภาคผนวก ช. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	๒๕๘
ภาคผนวก ซ. ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็น รายชื่อของแบบสอบถาม	๒๖๒
ภาคผนวก ฌ. ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบถาม	๒๖๗
ภาคผนวก ฎ. ภาพประกอบการสัมภาษณ์และภาพประกอบการสนทนา กลุ่ม	๒๗๑
ประวัติผู้วิจัย	๒๘๕

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ ความหมายรูปแบบ	๙
๒.๒ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	๑๒
๒.๓ การพัฒนารูปแบบ	๑๕
๒.๔ การตรวจรูปแบบ	๑๗
๒.๕ ความหมายของการทำงานเป็นทีม	๒๐
๒.๖ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	๒๓
๒.๗ ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	๒๖
๒.๘ ความแตกต่างของกลุ่มและทีมงาน	๒๘
๒.๙ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานกับทีมงาน	๒๙
๒.๑๐ แนวคิดการทำงานเป็นทีม	๓๕
๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	๔๗
๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ	๗๑
๒.๑๓ กระบวนการทำงานเป็นทีม	๘๑
๒.๑๔ ขั้นตอนและรูปแบบการสร้างทีม	๘๖
๒.๑๕ ประเภทของทีมงาน	๘๙
๒.๑๖ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	๑๐๔
๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	๑๑๘
๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๓๑
๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกด้านทีมแก้ปัญหา	๑๓๒
๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกด้านทีมงานบริหารตนเอง	๑๓๓
๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกด้านทีมประสานข้ามสายงาน	๑๓๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมเสมือนจริง	๑๓๕
๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม	๑๓๖
๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๑ หมั่น ประชุมกันเนื่องนิตย์	๑๓๗
๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๒ พร้อม เพียรกันประชุมและเลิกประชุม	๑๓๘
๔.๙ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๓ ไม่ตั้ง กฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม	๑๓๙
๔.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๔ มีความ เคารพต่อผู้บังคับบัญชา	๑๔๐
๔.๑๑ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๕ ให้ความ เคารพต่อเพศสตรี	๑๔๑

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๒ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่	๑๔๒
๔.๑๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๗ ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน	๑๔๓
๔.๑๔ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ในภาพรวม	๑๔๔
๔.๑๕ แสดงค่าความถี่ตามการแสดงความเห็นผู้ตอบแบบสอบถามในข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	๑๔๕

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ ประเด็นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน	๒๙
๒.๒ แสดงขั้นตอนการสร้างทีมของ Dyer	๘๖
๒.๓ แสดงประเภทของทีมงาน	๘๙
๒.๔ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	๑๒๑
๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๗๙
๔.๒ แสดงรูปแบบหลักการทำงานเป็นทีมที่ดีวิถีพุทธ	๑๘๐
๔.๓ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมแก้ปัญหาวิถีพุทธ	๑๘๑
๔.๔ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมบริหารตนเองวิถีพุทธ	๑๘๒
๔.๕ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมประสานข้ามสายงาน วิถีพุทธ	๑๘๓
๔.๖ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมเสมือนจริงวิถีพุทธ	๑๘๔
๔.๗ แสดงรูปแบบหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอุปทานิยธรรม ๗ รูปแบบ	๑๘๕
๔.๘ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์	๑๘๖
๔.๙ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม	๑๘๗
๔.๑๐ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อไม่ตั้งกฎระเบียบขัดต่อระเบียบเดิม	๑๘๘
๔.๑๑ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา	๑๘๙
๔.๑๒ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อมิให้ความเคารพต่อเพศสตรี	๑๙๐
๔.๑๓ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อให้ความเคารพต่อสถานที่	๑๙๑

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่	หน้า
๔.๑๔ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาหลักอภินิหารธรรม ๗ ข้อให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน	๑๙๒
๔.๑๕ แสดงรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากร เทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก : Woraphon Model, 2017.	๑๙๓
๔.๑๖ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม ด้านทีมแก้ปัญหา	๑๙๔
๔.๑๗ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม ด้านทีมงานบริหารตนเอง	๑๙๖
๔.๑๘ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม ด้านทีมประสานข้ามสายงาน	๑๙๘
๔.๑๙ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม ด้านทีมเสมือนจริง	๒๐๐

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบย่อคำดังต่อไปนี้

พระสุตตันตปิฎก

ที.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตตก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ. (ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังค์	(ภาษาไทย)
---------------	---	-------------	---------	-----------

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยจะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า. เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๖/๘๒-๘๓. หมายความว่าระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๑๓๖ หน้าที่ ๘๒-๘๓ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่พระพุทธศาสนาเข้ามาสู่ประเทศไทยในราวพุทธศตวรรษที่ ๒-๓ หรือเมื่อประมาณ พ.ศ. ๒๓๖ ด้วยการส่งพระสมณทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาในดินแดนต่าง ๆ ของพระเจ้าอโศกมหาราชกษัตริย์อินเดียในสมัยนั้น พระเถระ ๒ รูป คือ พระโสณะและพระอุตตระได้เดินทางมายังดินแดนประเทศไทย ซึ่งในสมัยนั้นเรียกว่า “สุวรรณภูมิ” ดินแดนที่มีขอบเขตกว้างขวางมีประเทศต่าง ๆ รวมกันอยู่หลายประเทศ ทั้งพม่า เวียดนาม กัมพูชา ลาว มาเลเซีย ไทย และนับจากนั้นเป็นต้นมาอารยธรรมแห่งพระพุทธศาสนาได้กลายเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมไทย มีความเกี่ยวข้องกับผู้คนทุกชนชั้น นับตั้งแต่สถาบันพระมหากษัตริย์จนถึงชาวบ้านทั่วไป พระพุทธศาสนาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงประวัติศาสตร์ ปรัชญา การดำรงอยู่ในวิถีชีวิต และการสร้างสรรค์ในเชิงศิลปวัฒนธรรมจนกลายเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่าซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภูมิปัญญา และกระบวนการจัดการที่สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมทางสังคม^๑

โดยที่แท้ พระพุทธศาสนานั้น เราถือกันว่าเป็นศาสนาประจำชาติการถืออย่างนี้ เป็นประเพณีที่สืบทอดมาโดยถูกต้องตามสมควรแก่เหตุคือ การที่พระพุทธศาสนากับชนชาติไทยได้มีความสัมพันธ์แนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งในทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในทางประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของชนชาติไทยเนื่องมาด้วยกันกับความเป็นมาของพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะนับตั้งแต่สมัยที่ชนชาติไทย มีประวัติศาสตร์อันชัดเจน ชาวไทยก็ได้นับถือพระพุทธศาสนาต่อเนื่องตลอดมา จนกล่าวได้ว่าประวัติศาสตร์ของประเทศไทย เป็นประวัติศาสตร์ของชนชาติที่นับถือพระพุทธศาสนาในด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิตของคนไทยได้ผูกพันประสานกลมกลืนกับหลักความเชื่อและหลักปฏิบัติในพระพุทธศาสนา ตลอดเวลายาวนาน จนทำให้เกิดการปรับตัวเข้าหากัน และสนองความต้องการของกันและกันตลอดจนผสมกลมกลืนกับความเชื่อถือและข้อปฏิบัติสายอื่น ๆ ที่มีมาในหมู่ชนชาวไทยถึงขั้นที่ทำให้เกิดมีระบบความเชื่อและความประพฤติปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาที่เป็น

^๑ พระมหาสุทิตย์ อาภากร และคณะ, “รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการสร้างเครือข่ายองค์กรพระพุทธศาสนาในประเทศไทย”, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), ๒๕๕๖), หน้า ๓-๔.

แบบของคนไทยโดยเฉพาะ อันมีรูปลักษณะและเนื้อหาของตนเอง ที่เน้นเด่นบางแง่บางด้านเป็นพิเศษ แยกออกได้จากพระพุทธศาสนาอย่างทั่ว ๆ ไป ซึ่งเรียกได้ว่า เป็นพระพุทธศาสนาแบบไทย หรือ พระพุทธศาสนาของชาวไทย^๒

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย เป็นลำดับเรื่อยมาตั้งแต่จนถึงการเปลี่ยนแปลง การปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ ในขณะนั้น โดย “คณะราษฎร” มีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลให้เป็น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงประเภทเดียวที่ครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ไม่จัดการปกครอง ท้องถิ่นประเภทอื่น รวมทั้งประกาศยกเลิกสุขาภิบาล ซึ่งเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งและ ดำเนินการมาตั้งแต่ยุคสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์อีกด้วย รัฐบาลจึงประกาศใช้ “พระราชบัญญัติจัด ระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖” มีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศใน ชั้นหนึ่งชั้นใด ซึ่งมีทั้งหมด ๓ ชั้น คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล^๓ และเมื่อมอง ย้อนกลับไปนับจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่มีบทบัญญัติเกี่ยวกับ การ ปกครองส่วนท้องถิ่น ในหมวดที่ ๙ จนกระทั่งถึงรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. ๒๕๕๐ ที่ได้บัญญัติไว้ในหมวด ๑๔ การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นนับว่ามีความสำคัญกับประชาชน เพราะเป็นการกระจายอำนาจให้ ประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองได้มากขึ้น เพิ่มช่องทางในการบริหารและ สร้างนักการเมืองระดับท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การปกครองระดับชาติต่อไป การปกครองส่วนท้องถิ่นยัง เป็นหลักการที่สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตยดังที่กล่าว คือ เป็นการกระจายอำนาจ มุ่งเน้นให้ ประชาชนรู้จักหน้าที่ รักและหวงแหนชุมชนที่ตนอยู่อาศัย เพราะถ้าเกิดปัญหาในท้องถิ่นใด คนใน ท้องถิ่นนั้นย่อมที่จะรู้สาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาได้มากกว่าคนนอกพื้นที่ การแก้ไขปัญหาที่จะ ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประชาชนยังร่วมตรวจสอบการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่นหรือ ฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใสตามหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจและนำไปสู่การบริหาร บ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล^๔

ด้วยเหตุที่เทศบาลในแต่ละระดับสามารถดำเนินการในการบริหารจัดการเรื่อยมาจนถึง ปัจจุบัน ตั้งแต่มีการแก้ไขเป็นพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ จนมีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง รวมแล้ว ๑๓ ฉบับ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแต่ละฉบับ ซึ่งในปัจจุบันเทศบาล

^๒ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ, ๒๕๕๖), หน้า ๑-๒.

^๓ บุญอริ ยีหะ, การปกครองท้องถิ่นไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๓๓-๑๓๔.

^๔ หนังสือและสื่อเผยแพร่สำนักงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, การปกครอง ส่วนท้องถิ่นและอำนาจหน้าที่ของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๕), หน้า ๗.

ได้ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑๓) พ.ศ. ๒๕๕๒ ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของเทศบาลเป็นอย่างดี โดยที่บุคลากรของเทศบาลย่อมมีเทคนิควิธีการในการบริหารงานปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยและเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยในการทำงานมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ จนเหมือนการเป็นวัฒนธรรมในการ ดังนั้นนักปราชญ์ท่านหนึ่งเคยกล่าวว่า เทคโนโลยีทั้งหลายล้วนแต่มีวัฒนธรรมที่ผูกพันอยู่กับตัวเทคโนโลยีนั้นเสมือนหนึ่งว่าเทคโนโลยีทั้งหลายต่างมีวัฒนธรรมประจำของตนเอง เมื่อใดก็ตามที่นำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ เมื่อนั้นเราจำเป็นต้องเปิดรับวัฒนธรรมที่ผูกพันอยู่กับเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมการทำงานของเรา^๕

เทศบาลนครพิษณุโลก ก็เป็นเทศบาลที่ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑๓) พ.ศ. ๒๕๕๒ มีการบริหารจัดการเรื่อยมา ก็ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า มีเทคนิค วิธีการในการบริหารงาน เทคนิควิธีการอย่างหนึ่ง คือ การทำงานเป็นทีม โดยที่บุคลากรในเทศบาลทำงานภายใต้นโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับให้ดำเนินการในแต่ละปี จนทำให้เห็นที่ปรากฏแน่ชัด คือ รางวัลแห่งความสำเร็จ โดยเทศบาลนครพิษณุโลก ได้รับรางวัลพระปกเกล้า หรือ King Prajadhipok's Institute Awards 2014 รางวัลที่เป็นเกียรติภูมิท้องถิ่น ในด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ และเมื่อศึกษาในข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นของแต่ละเทศบาลนครพิษณุโลก ทำให้พบว่าในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของแต่ละเทศบาลนครพิษณุโลกในแต่ละปีงบประมาณสามารถสำเร็จไปด้วยดี เมื่อเป็นเช่นนั้นถ้ามองในภาพรวมทำให้เกิดความสนใจว่า สภาพการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะประเภทของการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร ประเภทการทำงานเป็นทีมเหล่านั้นมีหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาไปเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยสนับสนุนให้งานสำเร็จไปด้วยดีหรือไม่อย่างไร ดังรางวัลที่ได้รับด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ซึ่งเป็นรางวัลที่บ่งบอกถึงการปฏิบัติตามแนวพุทธศาสนาในเรื่องสันติสุข และความสามัคคีอันเป็นความสำเร็จของเทศบาลนครพิษณุโลก

ด้วยเหตุนี้ เมื่อมองอีกมุมหนึ่งทำให้พบว่า ปัญหาอย่างหนึ่งที่เทศบาลนครพิษณุโลกต้องประสบก็คือการทำงานเป็นทีมที่ต้องร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุถึงแผนงานตามวัตถุประสงค์ของเทศบาลนครพิษณุโลก ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์จุดอ่อนของเทศบาลตามหน่วยงานระดับกอง อันสอดคล้องกับปัญหาการทำงานเป็นทีม เช่น ในการสื่อสารบางครั้งเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน บุคลากรรู้ด้านระเบียบ กฎหมายไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน มีบุคลากรใน

^๕ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, ข้อมูล VS ข่าวสาร และระบบสารสนเทศสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๗.

องค์กรที่อยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมาก ไม่สอดคล้องกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคล บุคลากรบางตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เป็นต้น^๖

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นถึงจุดสำคัญของปัญหาที่สมควรศึกษา คือ สภาพการทำงานเป็นทีมของเทศบาลนครพิษณุโลก ตามโครงการและกิจกรรม เป็นอย่างไร มีหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมในการทำงานเป็นทีมอย่างไร และเมื่อเป็นอย่างนั้นจะมีรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกเป็นอย่างไร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาล ตลอดจนหลักหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาล และเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก อันเป็นรูปแบบในการทำงานเป็นทีมเพื่อการพัฒนาเทศบาลให้เป็นเทศบาลที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก
- ๑.๒.๓ เพื่อเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๓.๑ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกเป็นอย่างไร
- ๑.๓.๒ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกเป็นอย่างไร
- ๑.๓.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกเป็นอย่างไร

^๖ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๖), หน้า ๕๒-๕๘ (เอกสารอัดสำเนา).

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา เรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาของการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนรูปแบบหรือแบบจำลอง การทำงานเป็นทีม คำสอนตามแนวพระพุทธศาสนา ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ผู้วิจัยได้แบ่ง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑) ตัวแปรของการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๒) ตัวแปรของการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการนำหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา คือ หลักอปทานิยธรรม ๗ บูรณาการกับหลักการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ได้รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานเทศบาลสามัญ พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ในเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๑,๑๐๕ คน^๗

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และพระภิกษุสงฆ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๒๐ รูป/คน

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๘ รูป/คน

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัย ได้แก่ เทศบาลนครพิษณุโลก

๑.๔.๖ ขอบเขตด้านระยะเวลา

^๗ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๖), อัตรากำลัง, หน้า ๒๑ (เอกสารอัดสำเนา).

การวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ ถึงเดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๐ รวมระยะเวลา ๑๒ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ รูปแบบ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๑.๕.๒ สภาพการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก ตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายอันเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลด้านการบริหารงานในภาพรวม

๑.๕.๓ การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลกมีการทำงานร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ตามนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลนครพิษณุโลก ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทีมได้ ดังนี้

๑) ทีมแก้ปัญหา หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ร่วมกันทำงาน เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงาน ตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒) ทีมงานบริหารตนเอง หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ร่วมกันทำงาน โดยมีอิสระในการดำเนินการในความรับผิดชอบของตนเอง การตัดสินใจ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีม การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติภายในทีม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

๓) ทีมประสานข้ามสายงาน หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ร่วมกันทำงาน โดยเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน โดยการนำบุคคลในระดับเดียวกัน แต่มาจากคนละฝ่าย คนละแผนกหรือคนละสายงาน มาปฏิบัติการร่วมกัน ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง ก่อนเริ่มทำงาน

๔) ทีมเสมือนจริง หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ร่วมกันทำงาน โดยทีมจะติดต่อสื่อสารกันผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือสร้างกลุ่มประสานงาน โดยไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง

๑.๕.๔ คำสอนตามแนวพระพุทธศาสนา หมายถึง คำสอนที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ๗

๑.๕.๕ หลักอปทานิยธรรม ๗ หมายถึง ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง กล่าวคือ

๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์

- ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม
- ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม
- ๔) มีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา
- ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี
- ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่
- ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

๑.๕.๖ เทศบาล หมายถึง เทศบาลนครพิษณุโลก

๑.๕.๗ บุคลากรเทศบาล หมายถึง พนักงานเทศบาลสามัญ, พนักงานจ้าง และ ลูกจ้างประจำ ที่ทำงานอยู่ที่เทศบาลนครพิษณุโลก

๑.๖. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ทำให้ได้รู้และเข้าใจสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๑.๖.๒ ได้หลักการการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๑.๖.๓ ได้รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อเป็นการสร้างรูปแบบของการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- ๒.๓ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
- ๒.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่การศึกษาวิจัย
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ในเรื่องของ ความหมาย คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี การพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายรูปแบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้ความหมายของ “รูปแบบ” ไว้ว่า รูปที่ น. กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง (ศิลปะ) สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้นๆ อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ เช่น รูปแบบผู้หญิง รูปแบบเปิด รูปแบบวัด^๑ โดย “รูปแบบ” เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้นเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัยและมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง^๒ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่า เป็นชุดข้อความ

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมี บุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๙๖๕.

^๒ Jame A.F. Stoner and Char Wankel, **Management**, 3rd ed. (New Delhi : Prentice-Hall, 1986), p. 12.

เชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัตินั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการทำความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดหรือควรมีองค์ประกอบใดบ้างไม่ได้มีการกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร^๓ เป็นภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีรูปแบบตั้งแต่ง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ เป็นต้น^๔ เป็นโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ^๕

กล่าวได้ว่ารูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายรูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๔๖, หน้า ๙๖๕)	รูปที่ น. กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง; (ศิลปะ) สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ

^๓ Bardo J.W. and Hardman J.J., *Urban Sociology : A Systematic introduction*, (New York : F.E. Peacock Publishers, 1982), p. 70.

^๔ Tosi H.L. and Carroll S.J., *Management*, 2nd ed., (New York : John Wiley & Sons, 1982), p. 163.

^๕ บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”, *ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๙๒.

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายรูปแบบ (ต่อ)

Jame A.F. Stoner and Char Wankel (1986, p. 12)	๑. รูปแบบ คือ การจำลองความจริง ๒. เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปร่างและมีจุดมุ่งหมาย
Bardo J.W. and Hardman J.J (1982, p. 70)	๑. เป็นชุดข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ ๒. มีองค์ประกอบใดบ้างไม่ได้มีการกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการ
Tosi H.L. and Carroll S.J (1982, p. 163)	๑. เป็นภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมียุทธวิธีตั้งแต่ง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ
บุญส่ง หาญพานิช (๒๕๔๖, หน้า ๙๒)	๑. เป็นโครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง

๒.๑.๒ คุณสมบัติของรูปแบบที่ดี

คุณลักษณะของการสร้างรูปแบบที่ดีนอกจากจะต้องมองถึงบริบทขององค์ประกอบหลายส่วนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์ควรมองถึงคุณลักษณะที่ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ

๒. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา^๖

^๖ Willer, D., *Scientific Sociology: Theory and Method*, (Englewood cliff, NJ.: PrenticeHill, 1986), p.560.

สำหรับประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากรรูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น^๗

๑. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

๒. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

๓. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภตินี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

๔. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น^๘ ส่วนพลสุข หิงศานนท์ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของรูปแบบประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและตัวแปร
๒. นำไปสู่การทำงานได้ผลตรงตามที่ตั้งไว้แล้วโดยความสามารถ
๓. อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาอย่างชัดเจน
๔. นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้

^๗ Bardo, J. W., & Hartman, J. J., *Urban society: A systematic introduction*, (New York: F. E. Peacock, 1982), pp. 70-72.

^๘ Keeves, P. J., *Educational research methodology and measurement: An international handbook*, (Oxford England : Pergamon Press, 1988), pp. 561-565.

๕. สอดคล้องกับทฤษฎีเรื่องที่ใช้รูปแบบ^๙

จะเห็นว่าคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ ตามแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น มีลักษณะที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง ลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ทำการวิจัย

ตารางที่ ๒.๒ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Willer, D., (1986, p. 560)	ลักษณะรูปแบบที่ดีมี ดังนี้ ๑. มีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ ๒. ควรใช้เป็นแนวทางผลที่เกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ๓. ต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ๔. เป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่
Bardo, J. W., & Hartman, J. J., (1982, pp. 70-72)	๑. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง ๒. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ๓. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล ๔. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่
Keeves, P. J., (1988, pp.561-565)	รูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมือง ๑. Analogue Model ๒. Semantic Model ๓. Mathematical Model ๔. Causal Model

^๙ พูลสุข หิงสานนท์, การพัฒนารูปแบบ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า

ตารางที่ ๒.๒ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี (ต่อ)

พูลสุข หิงสานนท์, (๒๕๔๐, หน้า ๕๓)	๑. แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและตัวแปร ๒. นำไปสู่การทำงานได้ผลตรงตามที่ตั้งไว้แล้วโดย ความสามารถ ๓. โครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ๔. การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ ๕. สอดคล้องกับทฤษฎีเรื่องที่ใช้รูปแบบ
--------------------------------------	---

๒.๑.๓ การพัฒนารูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ มีผู้ศึกษาไว้แล้วสามารถสรุปได้ว่า

การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองและนอกจากนี้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนารูปแบบยังพบว่า ไม่สามารถที่จะกำหนดแน่นอนตายตัวได้ แต่ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของปรากฏการณ์ หรือสิ่งที่เราจะพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มแรก คือ กลุ่มที่มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอน ดังนี้คือ ๑) ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐาน และระบุปัญหา และความต้องการจำเป็นแล้วนำไปสร้างรูปแบบเบื้องต้น ๒) การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ โดยประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบ และเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงหรือทดสอบและ ๓) ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์

กลุ่มที่สอง คือกลุ่มที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีเพียง ๒ ขั้นตอนหลัก คือ ๑) การพัฒนารูปแบบ โดยดำเนินการพัฒนารูปแบบ ๒) การตรวจสอบรูปแบบหรือทดสอบรูปแบบ สำหรับผู้วิจัยนั้น มีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มแรก โดยเห็นว่า การพัฒนารูปแบบนั้นควรจะมีขั้นตอนอย่างน้อย ๓ ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาและวิเคราะห์หลักการ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจำเป็นแล้วนำไปสร้างรูปแบบเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ ๒ การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ โดยประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบข้อมูลที่ศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงขององค์กรที่ทำวิจัยหรือทดสอบตามสภาพข้อมูลตามสภาพจริง

ขั้นตอนที่ ๓ ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น จนสามารถนำไปใช้ในการทดลองใช้ต่อไป^{๑๐} นอกจากนี้ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้พัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป^{๑๑}

^{๑๐} พูลสุข หิงสานนท์, การพัฒนารูปแบบ, หน้า ๘๗.

^{๑๑} รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, การศึกษาคุณวัณนิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘).

ตารางที่ ๒.๓ การพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พลสุข หิงสานนท์, (๒๕๔๐, หน้า ๘๗)	๑. ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานและระบุปัญหา และความต้องการจำเป็นแล้วนำไปสร้างรูปแบบเบื้องต้น ๒. การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ โดยประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบ และเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงหรือทดสอบ ๓. ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์
รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, (๒๕๔๘).	การพัฒนารูปแบบมี ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นที่ ๑ ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นที่ ๒ สร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์ ขั้นที่ ๓ พัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่ ๔ วิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ขั้นที่ ๕ สรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

๒.๑.๔ การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดในการตรวจสอบที่จะใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการ ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการตรวจสอบรูปแบบที่สำคัญได้เป็น ๒ ลักษณะคือ

๑. การตรวจสอบด้วยมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพอจะใช้ในการทดลองรูปแบบทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์

๒. การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้^{๑๒} ทางด้าน Eisner ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบรูปแบบในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณคือการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีความเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

๑) การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบ การประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decisions Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

๒) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้และต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ มาประยุกต์ใช้ ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล จึงจะทราบและเข้าใจลึกซึ้งจริงๆ

๓) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมี ดุลยพินิจที่ดีทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

๔) เป็นรูปแบบที่ให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ^{๑๓}

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ คือการชี้ชัดให้ทราบความหมายของรูปแบบ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ การพัฒนาและการตรวจสอบรูปแบบ โดยเป็นสิ่งที่สร้างหรือ

^{๑๒} อุทุมพร จามรมาน, ๙ ขั้นตอนการทำประกันคุณภาพการศึกษาที่ครบวงจร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ฟันนี่, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓.

^{๑๓} พิสิฐ เทพไกรวัล, “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”, **ปรัชญาดุขปฏิบัติ**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔).

พัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย กระชับ และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ โดยมีคุณลักษณะสำคัญในการกำหนดตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ศึกษา โดยการเชื่อมโยงและกำหนดทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านั้นด้วยหลักเหตุผล

ตารางที่ ๒.๔ การตรวจสอบรูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
อุทุมพร จามรมาน, (๒๕๔๕, หน้า ๒๓)	๑. การตรวจสอบด้วยมูลเชิงประจักษ์ ๒. การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์
พิสิฐ เทพไกรวัล, (๒๕๕๔)	การตรวจสอบรูปแบบ ๔ ประการ คือ ๑) การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ ๒) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ๓) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล ๔) เป็นรูปแบบที่ให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องของ ความหมาย แนวคิดและหลักการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการและวิธีการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม นั้นมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานและการพัฒนาองค์กรได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมในลักษณะต่าง ๆ ไว้มากมาย เช่น เดียร์ ภูริณูโยยิ์ ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานต่าง ๆ ที่มีผู้ร่วมงานตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันทำงาน โดยแต่ละคนมีบทบาทและหน้าที่ต่างกันเข้ามาร่วมกันทำงานด้วยการประสานความรู้ ความคิด และความสามารถจนบรรลุตามความมุ่งหมายที่วางไว้ มีการประสาน

สัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง^{๑๔} ถือว่าการทำงานในลักษณะเช่นนี้คือ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ อัจฉรา สังข์สุวรรณ ที่ให้ความหมายว่าเป็นการทำงานกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในกลุ่มมีการร่วมมือร่วมใจกัน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ขณะที่นักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรม^{๑๕} โดย กวี วงศ์พุม ผู้ที่เคยเป็นทั้งผู้บริหารและนักวิชาการในระดับอุดมศึกษาได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การโดยสมาชิกของทีม มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดี ตั้งแต่การกำหนด เป้าหมาย วิธีการทำงาน การปฏิบัติงานและการประเมินผล^{๑๖} อีกทั้ง อนันต์ ฉัตรศรีธา ได้ให้ความหมายเฉพาะของทีมงานไว้เช่นกันว่า ทีมงานคือ กลุ่มคนซึ่งสมาชิกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นพ้องต้องกันในแนวทางและวิธีปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด^{๑๗} นอกจากนี้ สยาม ปิยะนราธร ได้ให้ความหมายไว้หลายความหมายด้วยกันว่า เป็นการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งมารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันบางบทบาทหน้าที่ มีปฏิสัมพันธ์กันและรับรู้ต่อการรวมตัวกันหรือ เป็นกิจกรรมใดที่สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมและประสานงานอย่างราบรื่นโดยสมาชิกแต่ละคนทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนและแสดงบทบาทหน้าที่นั้นอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม หรือกล่าวได้ว่า การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกันทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันหากพิจารณาตามสายการบังคับบัญชาสามารถนิยามได้ว่าเป็นทีมที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงร่วมมือกันปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรืออีกในความหมายหนึ่งคือ การทำงานเป็นกลุ่มคณะที่ปฏิบัติงานด้วยกันตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยแต่ละคนจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์นั้น ๆ อย่างชัดเจน^{๑๘} สอดคล้องกับ ศิณีย์ สังข์ศรีมิ ได้ให้ความหมายไว้เช่นกันว่า เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มบุคคลเข้ามารวมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสาร

^{๑๔} เจียร ภูริญโญอิง, “การทำงานเป็นทีม”, วารสารการศึกษาเอกชน, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๖๐, (เมษายน ๒๕๓๙) : ๔๖ – ๔๙.

^{๑๕} อัจฉรา สังข์สุวรรณ, “ผู้นำกับการทำงานเป็นทีม”, วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๔ (สิงหาคม ๒๕๓๙) : ๑๑ – ๑๖.

^{๑๖} กวี วงศ์พุม. "การบริหารงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้น", วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๓๖ ฉบับที่ ๕ (ตุลาคม – พฤศจิกายน ๒๕๔๐) : ๓๗ – ๔๘.

^{๑๗} อนันต์ ฉัตรศรีธา, "สร้างทีมให้แกร่ง Team Work", วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๓๗ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน – กรกฎาคม ๒๕๔๑) : ๔๓ – ๕๒.

^{๑๘} สยาม ปิยะนราธร, "การพัฒนาทีมงาน", วารสารการศึกษาเอกชน, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๘๙ (กันยายน ๒๕๔๒) : ๓๓ – ๓๗.

และประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้เพื่อประโยชน์ของทีม โดยทุกคนในทีมช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในความสามารถของทุกคน มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และละเว้นจากการทำสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ส่วนตัว แต่ในขณะเดียวกันมีนักวิชาการบางท่านได้ให้คำนิยามของคำว่า กลุ่มและทีมแตกต่างกัน^{๑๙} ดังที่ สงวน สุทธิเลิศอรุณ กล่าวถึงความหมายและความแตกต่างไว้ว่า กลุ่ม หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป โดยมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน ส่วนทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันทุกคนมีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ ทีมงานต้องเป็นกลุ่มเสมอ เพราะทีมงานจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่รวมเป็นกลุ่ม แต่กลุ่มอาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมงานเมื่อขาดการประสานงาน และจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วม^{๒๐}

ในขณะที่ วัลลภ ปิยะมโนธรรม ได้พูดถึงการทำงานในยุคนี้ไว้ว่า บุคคลจำเป็นต้องทำงานแบบเชิงรุก (Proactive) มิใช่ทำงานแบบเชิงรับ (Reactive) เหมือนยุคก่อนอีกต่อไป นอกจากต้องมีวิสัยทัศน์ คือ รู้จักคิดกว้างไกลแล้ว ยังจำเป็นที่สุดที่ต้องร่วมด้วยช่วยกันทำ เรียกว่าทำงานเป็นทีม หรือ Team Work

TEAM ย่อมาจากคำสี่คำ

T ย่อมาจากคำว่า Together

E ย่อมาจากคำว่า Everyone

A ย่อมาจากคำว่า Achievement

M ย่อมาจากคำว่า More

รวมแล้วได้ความหมายว่า Together Everyone Achievement More ซึ่งคล้องกับอีกคำกล่าวที่ว่าไว้อย่างน่าสนใจและควรจดจำ นำไปเป็นข้อคิดในการทำงานได้ด้วย

One Person can do much

People in unison can do more

Together we can make a big difference

แปลเป็นไทยได้ว่า

คน ๆ หนึ่ง สามารถทำงานได้มากมาย

ร่วมด้วยช่วยกันทำ สามารถได้งานมากขึ้น

^{๑๙} ศิณีย์ สังข์ศรี, "การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ", วารสารพัฒนาชุมชน, ปีที่ ๔๐ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๔๔) : ๓๒ - ๓๖.

^{๒๐} สงวน สุทธิเลิศอรุณ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรวิวัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๗๔.

ทำเป็นทีมงาน สามารถสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ได้ประจำ ^{๒๑}

จากการศึกษาความหมายของการทำงานเป็นทีมซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมหลายท่านได้ศึกษาไว้ สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์กลุ่มและทีมอาจมีความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งหากระดับความสัมพันธ์มาก มีการประสานงานกันในกลุ่ม มีจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มอาจเรียกว่า การทำงานเป็นทีม แต่หากมีความสัมพันธ์กันไม่มากนัก มีการทำงานตามลักษณะการสั่งงานมากกว่าความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันอาจถือว่าเป็น การทำงานกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานกลุ่มและการทำงานเป็นทีมสามารถใช้แทนกันได้โดยทั่วไป เพราะอาจกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปซึ่งมีพื้นฐาน ความรู้ ทักษะสติความสามารถ ที่แตกต่างกันมาร่วมทำงานด้วยกันภายใต้เป้าหมาย กระบวนการ ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นในลักษณะโดยยึดหลักความสัมพันธ์ และจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์ ปรับปรุง แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ตารางที่ ๒.๕ ความหมายของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
เจียร์ ภูภิญญูญิง, (๒๕๓๙, หน้า ๔๖-๔๙)	๑. มีผู้ร่วมงานตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันทำงาน ๒. มีบทบาทและหน้าที่ต่างกันเข้ามาร่วมกันทำงาน ๓. มีการประสานความรู้ ความคิด และความสามารถ ๔. มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง
อัจฉรา สังข์สุวรรณ, (๒๕๓๙, หน้า ๑๑-๑๖)	๑. มีการร่วมมือร่วมใจกัน ๒. มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

^{๒๑} วัลลภ ปิยะมโนธรรม, เทคนิคการทำงาน : ชีวิตการทำงาน สิ่งสำคัญคือทีม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://th.jobsdb.com/th-th/articles> [๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๙].

ตารางที่ ๒.๕ ความหมายของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

กวี วงศ์พุม, (๒๕๔๐, หน้า ๓๗-๔๘)	๑. มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การโดยสมาชิก ๒. มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดี ตั้งแต่การกำหนด เป้าหมาย วิธีการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผล
อนันต์ ฉัตรศรีธา, (๒๕๔๑, หน้า ๔๓-๕๒)	๑. มีเป้าหมายร่วมกัน ๒. เห็นพ้องต้องกันในแนวทางและวิธีปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด
สยาม ปิยะนราธร, (๒๕๔๒, หน้า ๓๓-๓๗)	๑. มีเป้าหมายร่วมกันบางบทบาทหน้าที่ ๒. มีปฏิสัมพันธ์กันและรับรู้ต่อการรวมตัวกัน ๓. การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ๔. มีผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงร่วมมือกันปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ๕. การทำงานเป็นกลุ่มคณะที่ปฏิบัติงานด้วยกันตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน
ศินีย์ สังข์ศรีมี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๒-๓๖)	๑. มีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการดำเนินงาน ๒. มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน ๓. มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ๔. ละเว้นจากการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว
สงวน สุทธิเลิศอรุณ, (๒๕๔๕, หน้า ๒๓๔)	๑. กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ๒. มีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน
วัลลภ ปิยะมโนธรรม, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	ทำงานเป็นทีมสามารถได้งานมากขึ้นและสามารถสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ได้ประจำ ๆ

๒.๒.๒ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

จากความหมายของการทำงานเป็นทีม ตลอดจนแนวคิดในการทำงานเป็นทีมทำให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมากในการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ของงาน ซึ่งนักวิชาการบางท่าน ได้ให้ความเห็นไว้ว่า สวงน สุทธิเลิศอรุณ^{๒๒} ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยความหมายของมนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวและไม่อาจทำงานคนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ด้วย จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีม ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวหรือหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด ก็เข้ากลุ่มกับเพื่อนบ้าน การปฏิสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นกลุ่ม เป็นชมรม เป็นหมู่บ้าน มีคณะกรรมการ หมู่บ้านและทำงานร่วมกันเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในหมู่บ้านนั้น ๆ เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจหลายประเภทที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคมเพื่อดำเนินการทางธุรกิจและช่วยเหลือ ปกป้อง ค้ำครองสมาชิก ตลอดจนสังคมระดับประเทศ ทวีปและโลก มีการร่วมมือกันระหว่างประเทศ จัดตั้งเป็นกลุ่ม เป็นองค์กร เช่น สหประชาชาติ นาฟต้า เอเปค อาเซียน และไอ เอ็ม เอฟ เป็นต้น โดยที่ สมชาติ กิจยรรยง^{๒๓} ให้ความสำคัญของการเป็นทีมว่า

๑. งานบางชนิดไม่สามารถทำให้สำเร็จ ด้วยคนเพียงคนเดียวได้
 ๒. หน่วยงานมีงานเร่งด่วน ที่จำเป็นต้องระดมกำลังคนเพื่อทำงานให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา
 ๓. งานที่ต้องทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถจากบุคลากรที่หลากหลาย
 ๔. งานบางงาน เป็นงานที่หลาย ๆ หน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน
 ๕. งานบางงาน เป็นงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์
 ๖. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เนื่องจากทีมงานมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ปัญหา
 ๗. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการอภิปรายแนวคิดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง การได้มีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีมจะทำให้เราเกิดการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิดของตนเองและของทีมได้อย่างกว้างขวาง
 ๘. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ซึ่งสร้างความรู้สึกร่วมกัน และความรับผิดชอบต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื่องจากตนได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดแนวทางนั้น ๆ ขึ้น
 ๙. สมาชิกของทีมจะเข้าใจตนเองได้ดีขึ้น ขณะที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น
- การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เราตระหนักถึงคุณลักษณะของตัวเราที่เราเองไม่เห็นแต่คนอื่นจะมองเห็น

^{๒๒} สวงน สุทธิเลิศอรุณ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรวิทย์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๕.

^{๒๓} สมชาติ กิจยรรยง, เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๙.

ส่วน วิภาพร มาพบสุข^{๒๔} ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า มีความสำคัญต่อบุคคล และคนในองค์กรดังต่อไปนี้

๑. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายเดียวกันอีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย

๒. ทีมจะเป็นผู้ก่อการงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

๓. สมาชิกทุกคนที่ได้โอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงานในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน

๔. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลดีต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย

๕. ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตมีมาตรฐานงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มี ความขัดแย้งในการทำงานสมาชิกของทีมงานมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดด้วยผลประโยชน์เฉพาะตน และสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กัลยา อรรถวิเวก และคณะ^{๒๕} ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่ามีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมจะช่วยให้อัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น ยังช่วยเพิ่มผลผลิต และสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจนอกจากนี้การทำงานเป็นทีม ยังมีผลดีต่อสมาชิกในทีมอีกด้วย

ตารางที่ ๒.๖ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สงวน สุทธิเลิศอรุณ, (๒๕๔๓, หน้า ๒๕๕)	๑. ช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย ๒. ก่อให้เกิดความสงบสุข ๓. มนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวและไม่อาจทำงานคนเดียวได้

^{๒๔} วิภาพร มาพบสุข, มนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยุคเคชั่น, ๒๕๔๓), หน้า ๓๑๔.

^{๒๕} กัลยา อรรถวิเวก และคณะ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (พระนครศรีอยุธยา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐๐.

ตารางที่ ๒.๖ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

สมชาติ กิจยรรยง, (๒๕๔๐, หน้า ๑๙๙)	๑. งานบางชนิดไม่สามารถทำให้สำเร็จ ด้วยคนเพียงคนเดียวได้ ๒. หน่วยงานมีงานเร่งด่วน ๓. ต้องใช้ความรู้ความสามารถจากบุคลากรที่หลากหลาย ๔. หน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน ๕. ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ๖. สร้างบรรยากาศของความสามัคคี ๗. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการอภิปรายแนวคิด ๘. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น ๙. สมาชิกของทีมจะเข้าใจตนเองได้ดีขึ้น
วิภาพร มาพบสุข, (๒๕๔๓, หน้า ๓๑๔)	๑. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกัน ๒. ทีมจะเป็นผู้กำหนดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่ ๓. สมาชิกทุกคนที่ได้โอกาสปรึกษาหารือกัน ๔. มีมาตรฐานการทำงานที่ดีร่วมกัน ๕. ทำให้องค์การมีการเจริญเติบโต ๖. มีบรรยากาศในการทำงานดี ๗. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๘. สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีความขัดแย้ง ๙. สมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
กัลยา อรรถวิเวก และคณะ, (๒๕๔๔, หน้า ๓๐๐)	๑. ทีมงานช่วยให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ ๒. ทีมงานช่วยเพิ่มผลผลิต ๓. สร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ

๒.๒.๓ ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทำให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมก่อประโยชน์ให้แก่องค์กรที่มีทีมงานในการทำงาน นักวิชาการได้กล่าวประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า Scoll and

Walker^{๒๖} กล่าวว่า ทีมงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาและมีการพัฒนาอย่างดี จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๑. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
๒. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน
๓. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น
๔. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้น และมีความสมบูรณ์มากขึ้น
๕. ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงาน
๖. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
๗. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
๘. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
๙. ช่วยเพิ่มพันธะผูกพันต่อการดำเนินงาน
๑๐. ช่วยลดการขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลาย
๑๑. ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน
๑๒. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ส่วน ญัตถุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ^{๒๗} กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีความมุ่งหมายสำคัญที่พัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้ศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินการและการแข่งขันขององค์กร โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมาชิกต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหา และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาตนเอง และองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยที่เราอาจจะสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรใน ๔ ด้าน ดังนี้

๑. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยายการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทำให้เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจโดยสมาชิกสามารถร่วมมือกัน หรือผนึกกำลังให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ อย่างราบรื่น

^{๒๖} บัญชร แก้วส่อง, การพัฒนาองค์กร, (ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓), หน้า ๕๕.

^{๒๗} ญัตถุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๔๕), หน้า ๔๓-๔๔.

๒. สร้างความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะปรับระบบประเมินผลและให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีมทำให้สมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

๓. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมหรือที่เรียกว่า “One For All, All For One” ทำให้บุคคล ทีมและงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

๔. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับและมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท อย่างไร และในระยะเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และเอกภาพของกลุ่ม

ตารางที่ ๒.๗ ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Scoll and Walker, อ้างใน บัญชร แก้วส่อง, (๒๕๔๓, หน้า ๕๕)	๑. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก ๒. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน ๓. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ ๔. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้น ๕. ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงาน ๖. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลและบริการ ๗. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์ ๘. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวต่อสภาพแวดล้อม ๙. ช่วยเพิ่มพันธะผูกพันต่อการดำเนินงาน ๑๐. ช่วยลดการขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลาย ๑๑. ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน ๑๒. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ตารางที่ ๒.๗ ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์ และคณะ, (๒๕๔๕, หน้า ๔๓-๔๔)	๑. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก ๒. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ๓. สร้างความสัมพันธ์ในงาน ๔. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน
---	--

๒.๒.๔ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานกับทีมงาน

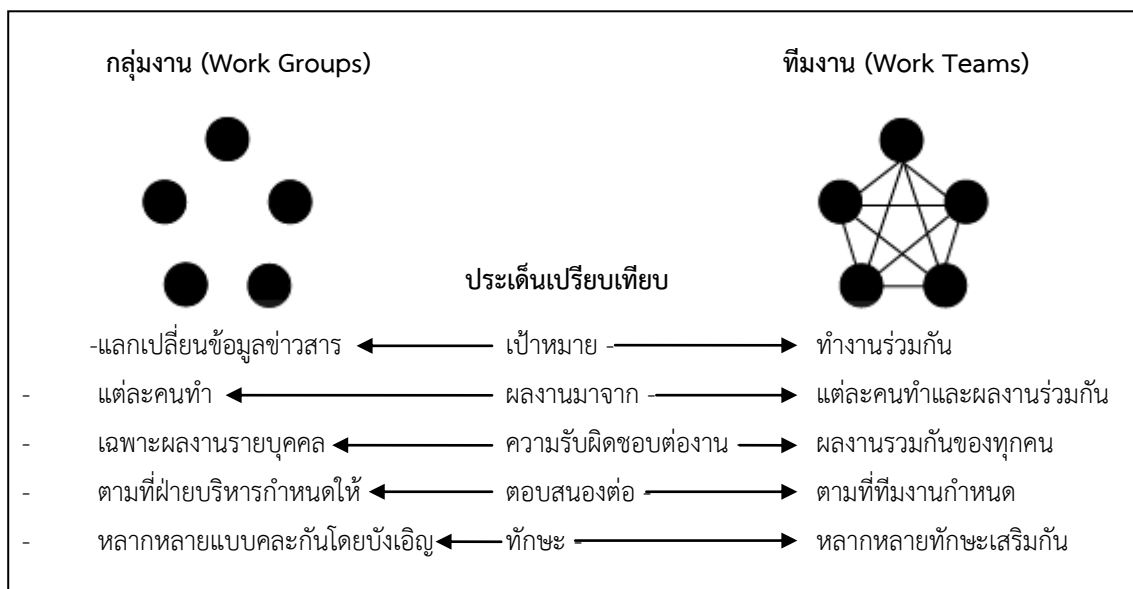
ในการศึกษาเรื่องทีมงานนั้น มีคำที่เกี่ยวข้องและมีความหมายที่คล้ายกันคือ กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกบางคนในกลุ่มมุ่งมั่นทำงานของตนเพียงอย่างเดียว แล้วค่อยนำผลงานมารวมกัน เป็นผลงานกลุ่ม หรือสมาชิกบางคนในกลุ่มจะต้องประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่ม การรวมกลุ่มงานจะพิจารณาที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่จะไม่ตระหนักถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของสมาชิกทีมงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลที่มีแนวคิดเป้าหมาย พื้นฐานด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะโดยรวม และความต้องการที่ใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน บนพื้นฐานของความร่วมมือ เกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากความหมายของกลุ่มและทีมงานพบว่า มีความแตกต่างอยู่ที่บุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือของทีม จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า “กลุ่ม” เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน พึ่งพาอาศัยกัน เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคนและกลุ่ม เมื่อพิจารณาในมิติของการทำงานในองค์กร กลุ่มงาน (Group work) คือ กลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานของตนได้ตามเป้าหมาย แต่กลุ่มงานอาจจะไม่มีความจำเป็นต้องทำงานที่ต้องใช้ความพยายามของสมาชิกเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มจึงทำงานโดยการรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานพลังความสามารถและความพยายามรวมกันเหมือนกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานความพยายามของแต่ละคนในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลงานระดับที่มากกว่าการเอาผลงานของแต่ละคนมารวมกัน หรือที่เรียกว่า “การรวมพลัง” ความแตกต่างของกลุ่มและทีมสามารถสรุปได้ตามตาราง ดังนี้^{๒๘}

^{๒๘} ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์ และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐-๑๑.

ตารางที่ ๒.๘ ความแตกต่างของกลุ่มและทีมงาน

ลักษณะ	กลุ่ม	ทีมงาน
การก่อตั้ง	เกิดการรวมตัวของสมาชิกเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ	สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกันและพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ
โครงสร้าง	โครงสร้างของกลุ่มไม่ซับซ้อนและเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ	โครงสร้างของทีมมีความเป็นทางการและความสัมพันธ์ของสมาชิกอย่างซับซ้อน
ผู้นำ	มีการคัดเลือกและยอมรับผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ	มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ
สมาชิกและบทบาท	สมาชิกของกลุ่มจะมาจากพื้นฐานความสนใจที่ใกล้เคียงกันมารวมตัวในการทำสิ่งที่สนใจร่วมกัน สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น ความพอใจ ความภาคภูมิใจ สมาชิกจะทำงานกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์	สมาชิกในทีมอาจจะมาจากพื้นฐานที่ต่างกันมารวมตัวเพื่อประสานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะมีบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกันสมาชิกจะได้รับรางวัลที่เป็นทางการและความผูกพันในทีมงานซึ่งทำให้บุคคลพอใจในทีมและผลงาน สมาชิกทำงานอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน
การสื่อสาร	การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและขยายตัวตามความสัมพันธ์ทางสังคม	มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
ระยะเวลา	ระยะเวลาไม่แน่นอน อาจจะเพียงระยะเวลาสั้น ๆ หรือยาวนาน	ระยะเวลาในการรวมตัวที่แน่นอน และชัดเจน
ปัจจัยความสำเร็จ	ความสามารถส่วนบุคคล ผลงานที่ได้เกิดจากการนำผลงานของแต่ละคนมารวมกัน	ปฏิสัมพันธ์ในทีมและการนำความสามารถของแต่ละบุคคลในทีมมารวมกัน ช่วยเหลือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ Robins^{๒๙} ได้เปรียบเทียบการทำงานระหว่างกลุ่มงานและทีมงานไว้ ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ ประเด็นเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน

ตารางที่ ๒.๙ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานกับทีมงาน

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, (๒๕๕๕, หน้า ๑๐-๑๑)	๑. กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้แต่ไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ๒. ทีมงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลที่มีแนวคิดเป้าหมายพื้นฐานด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะโดยรวม และความต้องการที่ใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

^{๒๙} Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า, ๒๕๕๕), หน้า ๒๕๙.

ตารางที่ ๒.๙ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานกับทีมงาน (ต่อ)

Stephen P. Robbins, (๒๕๕๕, หน้า ๒๕๙)	กลุ่มงาน ๑. มีเป้าหมายแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ๒. ผลงานมาจากแต่ละคนทำ ๓. ความรับผิดชอบต่องานเกิดได้เฉพาะผลงานรายบุคคล ๔. ตอบสนองต่อฝ่ายบริหารกำหนดให้ ๕. ทักษะหลากหลายแบบคละกันโดยบังเอิญ ทีมงาน ๑. มีเป้าหมายทำงานร่วมกัน ๒. ผลงานมาจากแต่ละคนทำและผลงานร่วมกัน ๓. ความรับผิดชอบต่องานมีผลงานรวมกันของทุกคน ๔. ตอบสนองต่อตามที่ทีมงานกำหนด ๕. ทักษะหลากหลายทักษะเสริมกัน
---	--

๒.๒.๕ แนวคิดการทำงานเป็นทีม

พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมนี้ได้อธิบายไว้ว่ามีผู้กล่าวถึงอยู่มากแต่ยังไม่ค่อยนิยมมาใช้ในด้านการบริหารจัดการ เพราะผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ยังยึดติดกับอำนาจสั่งการ แต่ในปัจจุบันเริ่มมีความนิยมและให้ความสำคัญมากขึ้น โดยแนวคิดของการทำงานเป็นทีมนี้ ได้พัฒนามาจากทฤษฎีและการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ และแนวคิดทางจิตวิทยาสังคม ศาสตราจารย์ เมโย จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษางานวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของงาน ซึ่งผลงานวิจัยที่ได้รับนอกจากตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ยังพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มผลผลิตของงาน คือการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้นรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๐} สอดคล้องกับ ไคเคิร์ท นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกท่านหนึ่งได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้างและสาเหตุใดจึงได้รับการยกย่องซึ่งพบว่า ผู้จัดการ

^{๓๐} Mayo, Elton, *Human Relation Theory* 2005, [Online], from :

<http://www.mftrou.com/eltonmayo.html> [15 January 2016].

ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดจะบริหารโดยเน้นงานเป็นหลัก ส่วนผู้จัดการที่มีประสิทธิผลต่ำสุดจะยึดพนักงานเป็นหลัก โดยโลเคิร์ท ได้สรุปผลการศึกษารูปแบบการบริหารงาน โดยจำแนกเป็น ๔ ระบบ ได้แก่

๑) ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ์

๒) ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์

๓) ระบบแบบปรึกษา

๔) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นระบบที่มีผลปฏิบัติงานสูงสุด^{๓๑)}

นอกจากแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีพื้นฐานจากการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ ดังที่กล่าวข้างต้น มีแนวคิดทางจิตวิทยาสังคมที่เป็นพื้นฐานของแนวคิดการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน ดังเช่น สยาม ปิยะนราธร กล่าวว่า แนวคิดของการทำงานเป็นทีมตราบดีที่มนุษย์ต้องพบปะเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเพื่อความอยู่รอดแล้ว มนุษย์แต่ละคนมีส่วนที่ดีแฝงอยู่ในตัว ถ้ามีการรวมตัวกันทำงานจะสามารถสร้างประโยชน์ได้มากให้กับสังคมนั้น ๆ หากพิจารณาตามความเป็นจริงในด้านการทำงาน อาจพบความจริงที่ว่า งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จได้คนเดียว งานเร่งด่วนบางครั้งต้องใช้กำลังคนเป็นจำนวนมากเพื่อให้งานสำเร็จเพราะความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่าง ๆ ของมนุษย์ทำให้มนุษย์ต้องเรียนรู้และปรับตัว^{๓๒)} ทั้งนี้ พิชญ คำมิ่ง ได้กล่าวถึงพื้นฐานของแนวคิดการทำงานเป็นทีมในทางจิตวิทยาสังคมว่า แนวคิดของการทำงานเป็นทีมตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การมีชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันของมนุษย์ต้องอาศัยผู้อื่นอย่างมาก จนอาจกล่าวได้ว่า มนุษย์อาจมีชีวิตอย่างสมบูรณ์ไม่ได้เลย หากมิได้อยู่ในกลุ่มคนเพราะมนุษย์ไม่อาจทำอะไรได้ดีเพียงลำพังเหมือนในอดีตและความรู้ความสามารถของแต่ละคนนั้นมีขีดในขณะที่ยานของงานเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นจนเกินสติปัญญาของมนุษย์คนเดียวจะทำได้ ดังนั้นมนุษย์จำเป็นต้องหันมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีม^{๓๓)} โดยที่ ซูซัย สมิทธิไกร ได้กล่าวถึงหลักของการทำงานเป็นทีมว่าต้องเข้าใจธรรมชาติในการทำงานร่วมกันโดยมนุษย์มีธรรมชาติที่สำคัญ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ทุกคนต้องการความรักและความเข้าใจ หากยกเว้นความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความรัก ความเข้าใจถือว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของ

^{๓๑)} Likert, Rensis, **New Patterns of Management**, (NewYork : McGraw-Hill Book Company, 1961), p.63.

^{๓๒)} สยาม ปิยะนราธร, "การพัฒนาทีมงาน", **วารสารการศึกษาเอกชน**, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๘๙ (กันยายน ๒๕๔๒) : ๓๓ – ๓๗.

^{๓๓)} พิชญ คำมิ่ง, "แนวทางในการทำงานเป็นทีม", **วารสารสาส์นรัฐประศาสนศาสตร์**, ปีที่ ๓ เล่มที่ ๑๒ (มกราคม ๒๕๔๕) : ๒๕.

มนุษย์อาจเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยที่ห้าของการมีชีวิต มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการความรักจากผู้อื่นและเข้าใจตนเองต้องการมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือทีม และต้องการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ตนเองรัก ในองค์กรต่าง ๆ มักพบว่าพนักงานลาออกกันเป็นจำนวนมากหากเข้าใจว่าตนเองไม่เป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านาย ดังนั้นความรักและความเข้าใจเป็นหลักการสำคัญส่วนแรกในการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนในทีมต้องเข้าใจเพื่อการทำงานร่วมกันในอนาคต

๒. ทุกคนต้องการยอมรับและความไว้วางใจ จากงานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่า การลาออกของสมาชิกในทีมบางส่วนเกิดจาก ความไม่พอใจในการไม่แสดงพฤติกรรมการยอมรับเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นทุกคนต่างต้องการรู้สึกว่ามีค่าและเป็นที่ไว้วางใจได้ของผู้อื่น ซึ่งการแสดงพฤติกรรมการยอมรับเมื่อเพื่อนร่วมทีมประสบความสำเร็จในงานบางอย่าง อาจดูไม่สำคัญสำหรับคนบางคน แต่สิ่งเหล่านี้เป็นผลให้เพื่อนร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานร่วมกันต่อไป

๓. ทุกคนแตกต่างกัน มนุษย์แต่ละคนล้วนมีทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง แม้แต่ฝาแฝดแท้ก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นส่วนที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานร่วมกันเป็นทีมมิใช่ทำให้ทุกคนเหมือนกันหากแต่เป็นการประสานความแตกต่างของแต่ละคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมเพื่อการทำงานร่วมกัน^{๓๔}

แมคอินไทร์ และซาลาส ได้กล่าวถึงหลักของการทำงานเป็นทีมมีหลัก ๕ ประการดังนี้

๑. หลักการยอมรับผลสะท้อนหรือผลตอบรับของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม เพราะทีมงานต้องมีบรรยากาศที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการที่สมาชิกจะให้ปฏิกิริยาตอบรับหรือแสดงความคิดเห็น

๒. หลักของการเต็มใจและการเตรียมตัวในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมาชิกในทีมต้องเต็มใจที่เข้าไปช่วยงานในทีมอย่างกระตือรือร้น

๓. หลักการรวบรวมความคิดเห็นจากสมาชิกของทีม โดยสมาชิกต้องตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ยึดติดกับความสามารถของคนใดคนหนึ่งเท่านั้น

๔. หลักการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างสมาชิกในทีมหนึ่ง ซึ่งการทำงานต้องยึดติดกับค่านิยมของความช่วยเหลือกันเพื่อให้การทำงานดำเนินต่อไปได้

๕. หลักการเป็นผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานของทีม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีม และเปิดใจรับฟังความคิดเห็น^{๓๕}

^{๓๔} ชูชัย สมิทธิไกร, “จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม”, วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๕ (กันยายน - ตุลาคม ๒๕๓๖) : ๒๗ - ๒๘.

^{๓๕} McIntyre, R.M. & Salas, **Measuring and Managing for Team Performance : Lessons from Complex Environments**, Cited in R.A. Guzzoz, E. Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. (San Francisco : Lossey – Bass, 1995), p.87.

นอกจากนี้ Woodcock^{๓๖} ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดีจะมีรูปแบบพิเศษที่เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการฝึกฝนและการทำงานเป็นทีมที่ได้ผลซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะต้องประกอบด้วยการมีบทบาทภายในทีมที่เหมาะสม การมีวัตถุประสงค์และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน การมีการพบปะภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การให้ความช่วยเหลือมีความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง การมีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมกับมีผู้นำทีมงานที่ดี มีการทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาสมาชิกภายใน ทีมงานสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันนำไปสู่การสื่อสารที่ดีในทีมงานตามที่ Jay^{๓๗} ได้กล่าวว่าการที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการจะต้องมีทีมงานที่ดี สมาชิกมีความสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีการโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจนและมีการปฏิบัติงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายของการทำงาน ตามที่ Herrenkohl^{๓๘} ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่จะบรรลุตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภาระงานและทักษะในการปฏิบัติงาน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และผู้นำทีม ที่จะทำงานเป็นทีมภายใต้การวางแผน การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจ สภาวะแวดล้อมภายในทีมงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นทีมซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันตามที่ Edgar^{๓๙} ได้กล่าวถึงทีมงานจะต้องเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กันมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับ McGowrty & Meuse^{๔๐} ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมจะต้องมีปัจจัยพร้อมที่จะส่งเสริมให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ได้แก่ การบริหารทีมงานที่ดี มีการสื่อสารในทีมงาน มีการตัดสินใจในทีมงาน มีการร่วมมือในทีมงานและ Robbins^{๔๑} ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีการออกแบบงาน (Work design) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแบบของการ

^{๓๖} Woodcock, **Team Development**, (Manual : Anchor Press Ltd., 1989), p.13.

^{๓๗} Jay, Ros, **How to Build A Great Team**, (London : Prentice Hall Business, 2003), pp.11-14.

^{๓๘} Herrenkohl, **Becoming A Team**, (Ohio : Library of congress Control, 2004), p.18.

^{๓๙} Edgar, Huse. R., **Team Building**, citing Daniel Robery and Steven Altman **Organization Development : Progress and Perspective**, (New York : McMillanPublishing Ltd., 1982), p.199.

^{๔๐} McGowrty and Meuse, **The Team Developer**, (New York : Branford and Bigelow, 2001), pp. 50-53.

^{๔๑} Robbins. P Stephen, **Organization Behavior**, 9th ed, (New Jersey :Prentice – Hall, 2001), p.264.

ทำงานนี้เปิดโอกาสให้บุคคลในทีมทุกคนมีอิสระแห่งตน (Autonomy) มีทักษะและความรับผิดชอบ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีนัยสำคัญต่อทีมงานที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการออกแบบงานเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานด้วยกันให้ได้ เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกัน แนวทางที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานเป็นทีมจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเข้าใจขั้นตอนการทำงานจนเกิดความชำนาญที่ได้ตกลงร่วมกัน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะของบุคคลในทีมงาน นอกจากนี้การประชุมประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นเท่าเทียมว่าเป็นการรักษาทีมงานให้คงอยู่ตลอดไป การขัดแย้งหรืออุปสรรคในการทำงานย่อมมีโอกาสบั่นทอนความคิดและพลังใจ ดังนั้น บุคคลในทีมงานจะต้องเข้าใจถึงปรากฏการณ์ของทีม และ Robbins ยังได้มองว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานได้และสร้างคุณสมบัติการทำงานเป็นทีมให้แข็งแกร่ง ผู้นำทีมควรดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกทำงานเป็นทีม มีความคิดร่วมกัน เกิดทัศนคติที่ดี เชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ส่วนสมาชิกจะต้องมีเจตนาดี ตั้งใจในการทำงาน มีความเข้าใจและเพิ่มคุณค่าหรือให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาถึงแนวคิดและหลักการที่มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ศึกษาไว้ทำให้ทราบว่า แนวคิดของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการนั้นยึดหลักการอธิบายทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาสังคมเป็นส่วนช่วยในการอธิบายกล่าวคือ การทำงานเป็นทีมนี้มีแนวคิดจากการทดลองทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งพบว่าการทำงานเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานสูงสุดจนมีการขยายความรู้และมีการทดลองต่าง ๆ จนเป็นแนวคิดเกิดขึ้นในปัจจุบัน ในทางจิตวิทยาสังคม อาจกล่าวได้ว่า การที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวคนเดียว อันเนื่องมาจากความจำกัดในด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะทำให้สามารถอยู่รอดในสังคมได้ดังนั้น มนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นกลุ่ม เพื่อทำงานร่วมกัน ผลของการทำงานก็จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มทุกคน และในการทำงานเป็นทีมของมนุษย์นั้นมีความจำเป็นที่ต้องยึดหลักการทางจิตวิทยามาช่วยในการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกอันได้แก่ ความต้องการความรักและความเข้าใจของสมาชิกในทีมและตนเอง ความต้องการยอมรับและความไว้วางใจจากสมาชิกในทีม และประการสุดท้ายคือ การตระหนักถึงความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ ทัศนคติ ของสมาชิกในทีมเพื่อมิให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม

ตารางที่ ๒.๑๐ แนวคิดการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Mayo, (2016, Online)	๑. การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ๒. การได้รับการสนับสนุนจากสังคม ๓. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น ๔. พฤติกรรมของผู้นำเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
Likert, (1961, p.63)	๑. ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ์ ๒. ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ๓. ระบบแบบปรึกษา ๔. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
สยาม ปิยะนราธร, (๒๕๔๒, หน้า ๓๓-๓๗)	๑. มีการรวมตัวกันทำงาน ๒. ต้องเรียนรู้และปรับตัว
พิษณุ คำมิ่ง, (๒๕๔๕, หน้า ๒๕)	๑. มนุษย์ต้องอาศัยผู้อื่นอย่างมาก ๒. ปัญหาของงานเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นจนเกินสติปัญญาของมนุษย์คนเดียวจะทำได้
ชูชัย สมितिไกร, (๒๕๓๖, หน้า ๒๗-๒๘)	๑. ทุกคนต้องการความรักและความเข้าใจ ๒. ทุกคนต้องการยอมรับและความไว้วางใจ ๓. ทุกคนแตกต่างกัน
McIntyre, R.M. & Salas, (1995, p.87)	๑. หลักการยอมรับผลสะท้อนหรือผลตอบรับของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ๒. หลักของการเต็มใจและการเตรียมตัวในการทำงานเป็นทีม ๓. หลักการรวบรวมความคิดเห็นสมาชิกของทีม ๔. หลักการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างสมาชิกในทีมหนึ่ง ๕. หลักการเป็นผู้นำ

ตารางที่ ๒.๑๐ แนวคิดการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

Woodcock, (1989, p.13)	๑. การฝึกฝน ๒. บทบาทภายในทีมที่เหมาะสม ๓. การมีวัตถุประสงค์และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน ๔. การมีการพบปะภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ ๕. การให้ความช่วยเหลือมีความเข้าใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๖. การประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง ๗. การมีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ๘. ผู้นำทีมงานที่ดี ๙. การทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ๑๐. การพัฒนาสมาชิกภายในทีมงาน ๑๑. การสื่อสารที่ดีในทีมงาน
Jay, (2003, pp.11-14)	๑. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน ๒. มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ๓. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างชัดเจน ๔. มีเป้าหมายของการทำงาน
Herrenkohl, (2004, p.18)	๑. เป้าหมาย ๒. วิสัยทัศน์ ๓. ภาระงานและทักษะในการปฏิบัติงาน ๔. รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม ๕. การวางแผน ๖. การดำเนินการตามแผน ๗. การประสานกิจกรรมการทำงาน ๘. ความพึงพอใจ ๙. สภาวะแวดล้อมภายในทีมงาน ๑๐. การประเมินผลการทำงาน

ตารางที่ ๒.๑๐ แนวคิดการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

Edgar, (1982, p.199)	๑. มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ๒. มีหน้าที่สัมพันธ์กัน ๓. ร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
McGowrty&Mease, (2001, pp. 50-53)	๑. การบริหารทีมงานที่ดี ๒. การสื่อสารในทีมงาน ๓. การตัดสินใจในทีมงาน ๔. การร่วมมือในทีมงาน
Robbins, (2001, p.264)	๑. การออกแบบงาน (Work design) ๒. บุคคลในทีมทุกคนมีอิสระแห่งตน (Autonomy) ๓. มีทักษะและความรับผิดชอบในหน้าที่ ๔. การออกแบบงานเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐาน ๕. เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ๖. ผู้นำทีมควรดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ ๗. สมาชิกทำงานเป็นทีม ๗. สมาชิกจะต้องมีเจตนาดี

๒.๒.๖ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้นสมาชิกของทีมและผู้นำของทีมต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของทีมงาน เมื่อบุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือทีม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของทีม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์

ไพบุรณ ตั้งมีลาภ^{๔๒} ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมเปรียบเสมือนการแข่งขันกีฬาฟุตบอลเนื่องจากประการแรกคือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเมื่อทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันเมื่อถึงเวลาแข่งขันก็ต้องเล่นแบบเชิงรุกโดยช่วยเหลือกันทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันเมื่อถึงเวลาดังรับ สมาชิกของทีมต้องช่วยกันอย่างสุดกำลัง เพื่อป้องกันคู่แข่งไม่ให้ทำประตู ประการที่สองคือ มีการวางแผนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เพราะการวางแผนเป็นลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมโดยต้องเริ่มการวางแผนก่อนที่จะถึงกระบวนการสร้างทีมโดยการวางแผนมีทั้งการวางแผนระยะยาวและระยะสั้นหรือวางแผนเชิงรุกและเชิงรับ

^{๔๒} ไพบุรณ ตั้งมีลาภ, "ทำงานเป็นทีมอย่างไร", วารสารพัฒนาชุมชน, ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๕๖) : ๒๙ - ๓๐.

ประการที่สามคือ มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ทุกประการ โดยสมาชิกในทีมต้องร่วมมือกันปฏิบัติ เพราะทีมไม่สามารถได้รับชัยชนะจากคนเก่งเพียงคนเดียว ประการที่สำคัญคือ มีการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อดูทีมมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไร ต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนใดโดยสมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน เปิดใจคุยกัน ปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และประการสุดท้ายคือมีน้ำใจนักกีฬา ยอมเคารพกฎ กติการมายาท ยอมรับมติเสียงข้างมาก ยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีม เมื่อระหว่างการทำงานย่อมมีการกระทบกระทั่งกัน ต้องรู้จักให้อภัยกันนอกจากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว ศิณีย์ สังข์ศรีศรี^{๔๓} ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยมีสาระสำคัญดังนี้

๑. เป้าหมายทีม เพราะต้องให้สมาชิกทุกคนรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างถูกต้อง โดยเป้าหมายทีมงานต้องมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และลดการควบคุมการลงโทษทำให้สมาชิกทีมใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประโยชน์

๒. บทบาท เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าใครต้องทำอะไรและมีความรับผิดชอบเบื้องต้นเพียงใดเพื่อปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จ บางครั้งอาจกำหนดให้สมาชิกในทีมแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะของตนเองและบทบาทตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานให้แก่กลุ่ม

๓. กระบวนการทำงาน เพื่อกำหนดวิธีการทำงานในกลุ่มโดยวิธีการต้องง่ายต่อการนำไปปฏิบัติตามสภาวะการณ์โดยคำนึงถึงการประหยัดทรัพยากรและสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมและผู้นำต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความเชื่อมั่น และความสามัคคี รักใคร่และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

อนันต์ ฉัตรศรีธา^{๔๔} ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญ ๆ ของทีมและสมาชิกว่าการทำงานเป็นทีมต้องมีเป้าหมายชัดเจน และสมาชิกทุกคนเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของทีมร่วมกัน สมาชิกของทีมต้องมีความหลากหลายทั้งบุคลิกภาพและความสามารถเพื่อง่ายต่อการกำหนดบทบาท นอกจากนั้น ในการมอบหมายงานและรับผิดชอบร่วมกันต้องมีความชัดเจน บรรยากาศในการทำงานต้องเป็นกันเองเพื่อให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผย สมาชิกของทีมทุกคนต้องสนับสนุนและช่วยเหลือกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ทีมบรรลุเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยไม่

^{๔๓} ศิณีย์ สังข์ศรีศรี, "การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ", วารสารพัฒนาชุมชน, ปีที่ ๔๐ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๔๔) : ๓๒ - ๓๖.

^{๔๔} อนันต์ ฉัตรศรีธา, "สร้างทีมให้แกร่ง Team Work", วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๓๗ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน - กรกฎาคม ๒๕๔๑) : ๔๓ - ๕๒.

นำเอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง มีการกระจายบทบาทความเป็นผู้นำ เพราะการทำงานเป็นทีมถ้าเกิดความล้มเหลวแล้ว ทุกคนในทีมต่างก็ล้มเหลวไปด้วย และสุดท้ายต้องมีการประเมินตนเองโดยสามารถ ประเมินประสิทธิภาพของตนเองทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ซึ่ง เรวัตร์ ชาตรีศิษฐ์ และ อีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์^{๔๕} กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดังต่อไปนี้

๑. มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด ทุกคนในทีมเข้าใจชัดเจนและเต็มใจที่จะยอมรับโดยยอมเอาตนเองเข้าผูกพันกับเป้าหมายร่วมกัน ๆ อย่างแท้จริง

๒. แต่ละคนในทีมต้องมีความเข้าใจในขอบเขตของบทบาท ตลอดจนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่

๓. แต่ละคนจะต้องเข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับผู้อื่นในทีม และพร้อมที่จะให้หรือรับความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

๔. สมาชิกของทีมนำจะทำงานแบบยืดหยุ่นโดยมีทัศนคติที่ว่า ลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ (Forms follows function) มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ (Function follows forms)

๕. มีพฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน (Work with people) มิใช่เป็นแบบสั่งการ (Work on people)

๖. สมาชิกแต่ละคนในทีมรู้จักตัวเองได้อย่างเพียงพอต่อการเข้าใจเกี่ยวกับตนเองได้อย่างแท้จริง

๗. นอกจากแต่ละคนจะรู้จักเข้าใจตัวเองได้ดีเพียงพอแล้ว จะต้องรู้จัก และเข้าใจเพื่อนร่วมทีมได้อย่างเพียงพออีกด้วย

๘. การวางแผนตลอดจนการดำเนินงานใด ๆ ภายในทีม จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการทำงานนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากยังมีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนน้อยอีกประการหนึ่ง

เปรมวดี คฤหเดช กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่ามี ๔ ส่วนสำคัญ ดังนี้ ส่วนแรก ได้แก่ เป้าหมายที่สมาชิกในทีมทุกคนรับรู้และวางแผนร่วมกัน ส่วนที่สองได้แก่ บทบาทชัดเจนและสมาชิกในทีมเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองเข้าใจบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี ส่วนที่สาม ได้แก่ กระบวนการทำงาน คือ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการสื่อสาร การปรึกษาหารือกัน และส่วนสุดท้าย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานคือ การให้ความไว้วางใจ ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก การเสียสละ การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิก และมี

^{๔๕} เรวัตร์ ชาตรีศิษฐ์ และ อีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์, "การทำงานเป็นทีม", วารสารกฎหมายธุรกิจ, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๖ (ตุลาคม – ธันวาคม ๒๕๓๙) : ๒๐ - ๒๖.

การกระจายความรับผิดชอบกันอย่างเป็นธรรมเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมแล้ว เห็นได้ว่า การทำงานร่วมกันในทีมนี้มีพฤติกรรมที่หลากหลาย แต่ในพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ขึ้นอยู่กับ บทบาทของบุคคลในทีมซึ่งแต่ละบุคคลในทีมต้องมีหน้าที่และบทบาทของตนเองเพื่อ ปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ในทีม มีการแบ่งสรรภาระงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ดังที่ ศรศรี พิเศษกุล กล่าวถึงการแบ่งประเภทบทบาท โดยทั่วไปแบ่งบทบาทของบุคคลในการทำงาน ร่วมกันได้เป็น ๓ กลุ่มดังนี้

๑. กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา มีบทบาทในการทำงานร่วมกัน โดยให้ความเคารพ นับถือ ยกย่องให้เกียรติผู้อาวุโสตามแต่โอกาส ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกแตกแยกในทีมงาน ไม่นินทา กล่าวร้ายทั้งต่อหน้าและลับหลัง ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สมาชิกในทีมในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาควร ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความขยัน อดทน และตั้งใจทำอยู่เสมอ แม้งานนั้นอาจจะไม่ชอบ นอกจากนั้นต้องพยายามศึกษาเรียนรู้งานจากผู้นำ ทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

๒. กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา มีบทบาทในการยอมรับฟังความคิดเห็น รู้จักยกย่องชมเชย และแก้ไขจุดบกพร่องของทีม ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ สนใจและให้ความสำคัญกับสมาชิกใน ทีมมอบหมายงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน เพราะไม่มีใครสามารถทำงานทุกอย่าง ได้เพียงคนเดียว นอกจากนั้นต้องให้เกียรติสมาชิกในทีมเสมือนเพื่อร่วมงาน

๓. กลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เสมือนเป็น การทำงานของตนเอง รับฟังความคิดเห็น ไม่ทำตนเป็นผู้นำทีมเอง นอกจากนั้นต้องไม่อิจฉาริษยา และชิงดีชิงเด่นกันเอง เพราะเป็นการให้เกิดความแตกแยกในทีมขึ้น เมื่อมีความขัดแย้งต้องรู้จักใช้วิธี ประนีประนอมเพื่อรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน^{๔๖}

ขณะที่ ชาริรัตน์ จำรัสพร^{๔๗} กล่าวว่า บุคคลในทีมงานนั้นหากพิจารณาตามลักษณะของ บทบาทการทำงานแล้วอาจแบ่งพฤติกรรมของกลุ่มได้ ๘ ประเภท ได้แก่

๑. Chair man เป็นบุคคลที่มีลักษณะมั่นคง แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำและ ประสานความร่วมมือในทีมได้ดี มีบทบาทในการสื่อสาร วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของทีมได้อย่างดี

๒. Shaper มีลักษณะที่สำคัญ คือ กระวนกระวายใจอยู่เสมอ มีอิทธิพลต่อสมาชิกใน ทีม ในขณะที่ผู้นำทำหน้าที่สมาชิก แต่บุคคลประเภทนี้จะมียบทบาทในการปฏิบัติการ ชอบสังคมแต่ เจ้าอารมณ์ ขาดความอดทน

^{๔๖} เปรมวดี คฤหเดช, "การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับ นักศึกษาพยาบาล", ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๐), หน้า ๘๙.

^{๔๗} ชาริรัตน์ จำรัสพร, "การทำงานเป็นทีม", วารสารศิริลีน, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มีนาคม ๒๕๔๓) : ๑๒ - ๑๓.

๓. Plant มีลักษณะที่เด่นคือ มีสติปัญญาสูง และเป็นคนเก็บตัว มีบทบาทในด้านความคิดริเริ่ม ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ดี บางครั้งวิจารณ์สมาชิกในทีมมากเกินไป อาจทำให้สมาชิกในทีมโกรธ และหากความคิดเห็นของบุคคลประเภทนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง จะแสดงพฤติกรรมโดยไม่เสนอความคิดเห็นใด ๆ

๔. Monitor evaluator เป็นกลุ่มที่มีสติปัญญาดีเช่นกัน แต่เป็นคนเอาจริงเอาจังกับการทำงาน มีบทบาทและความถนัดในการวิเคราะห์มากกว่าความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจค่อนข้างช้าเพราะใช้เวลาในการคิดปัญหามาก

๕. Company worker เป็นคนมั่นคง มีบทบาทในการแปรผลที่มีการตัดสินใจจากหลักการร่วมมือมาเป็นการปฏิบัติ รู้ขั้นตอนการทำงาน และจัดระบบงานได้เป็นอย่างดี ไม่เสียกำลังใจในการทำงานง่าย มีระบบมีขั้นตอนในการทำงาน

๖. Resource investigator มีลักษณะที่เปิดเผยมุม สมาชิกในทีมชื่นชอบ เพราะสนใจทุกเรื่องด้วยความกระตือรือร้น มีบทบาทในการเสาะหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน มักเปื่อง่าย และบางครั้งก็เล่นเกินไปจนลืมหายของทีม

๗. Team work มีลักษณะมั่นคง เปิดเผยมุม แต่ไม่โดดเด่น แต่บุคคลประเภทนี้รู้เรื่องของสมาชิกในทีมดีกว่าบุคคลประเภทอื่น ๆ มีบทบาทในการสื่อสาร และสนับสนุนความคิดเห็นสมาชิกในทีมมากกว่าจะเสนอความคิด ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ บางครั้งดูเหมือนเป็นคนอ่อนแอเพราะไม่ค่อยต่อต้านใครแต่เป็นประโยชน์ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมได้อย่างดี

๘. Finisher มีลักษณะทำที่กระวนกระวาย เก็บตัว และกังวลเสมอเมื่อมีความผิดพลาด มีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ เพราะเป็นบุคคลประเภทที่มีวินัยในตนเองสูง ซึ่งลักษณะเฉพาะที่กล่าวมา หากการทำงานเป็นทีมมีกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงอย่างเดียวการทำงานจะไม่ประสบผลสำเร็จเพราะบทบาทของแต่ละบุคคลควรมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความหลากหลายในการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ Herrenkohl^{๔๘} ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่บรรลุตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภาระงานและทักษะในการปฏิบัติงานรูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และผู้นำทีมที่จะทำงานเป็นทีมภายใต้การวางแผน การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมภายในทีมงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นทีมและเลน Lenhardt^{๔๙} ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการติดต่อภายในระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันมีการพึ่งพา

^{๔๘} Herrenkohl, *Becoming A Team*, (Ohio : Library of congress Control, 2004), p.3.

^{๔๙} Lenhardt, Vincent, *Coaching for Meaning : The Culture and Practice of Coaching and Team Building*, (New York : Creative Print and Design, 2004), p.184.

อาศัยภายใต้สัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกแต่ละคนในทีม เพื่อเสริมสร้างที่จะทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง สามารถที่จะบูรณาการตามความต้องการของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยที่ เรียม ศรีทอง^{๕๐} กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงกระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ก่อให้เกิดผลงาน สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้ทำงานมีความพึงพอใจในงานและต่อเพื่อนร่วมงาน

ขณะเดียวกัน สุรัชย์ โฆษิตบรรชัย^{๕๑} ได้กล่าวว่าถ้าองค์กรมีทีมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรและมีความกังวลถ้าองค์กรกำลังอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำการรวมใจกันในการสร้างทีมงานเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยมีปัจจัย ๗ ประการ คือ

๑) การมีจุดหมายที่ชัดเจน

๒) การมีส่วนร่วมในกลุ่มสมาชิก

๓) ความไว้วางใจ

๔) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

๕) การมีความคิดในเชิงบวก

๖) การสื่อสารที่ดี

๗) บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องเห็นความสำคัญกับทีมงาน ซึ่ง เนตร์พัฒนา ยาวีราช^{๕๒} กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึงความสำเร็จ ของผู้บริหารในการประสานงานการทำงานของบุคลากรหลายฝ่ายเข้าด้วยกัน ให้บรรลุผลสำเร็จ และ สุรพล พยอมแย้ม^{๕๓} ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ทีมงานนั้นประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

๑. การตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทุกคนรู้อย่างแน่ชัดว่าผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากทีมงานนั้นคืออะไร

๒. การวางแผนการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดหรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๓. แบ่งงานและจ่ายงานให้เหมาะสมกับสมาชิก ตามความรู้ ความสามารถและบทบาทแต่ละคน

^{๕๐} เรียม ศรีทอง, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม, (กรุงเทพมหานคร : เอิร์ดไวท์เอดดูเคชั่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๕๑} สุรัชย์ โฆษิตบรรชัย, เนื่อขึ้นการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ฐานการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐-๒๑.

^{๕๒} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กเพลส, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๓.

^{๕๓} สุรพล พยอมแย้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, (กรุงเทพมหานคร : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอนคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๑), หน้า ๑๖๓.

๔. ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง

๕. มีการติดตามผลการทำงานในแต่ละส่วนอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีข้อบกพร่องต้องรีบหาทางช่วยเหลือแก้ไข และใช้หลักการแก้ไขปัญหาของงานมากกว่าการค้นหาว่าผู้ใดถูกผู้ใดผิด

๖. สร้างความรู้สึกลำบากและตระหนักอยู่เสมอว่า ความรู้และเทคนิคการทำงานที่ใช้อยู่นั้นมีโอกาสที่จะล้าหลังและอาจขาดประสิทธิภาพได้เสมอ การแสวงหาความรู้ แสวงหาเทคนิค ตลอดจนวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่สมาชิกพึงปฏิบัติอยู่เสมอ

ส่วน สุพัตรา สุภาพ^{๕๔} ได้กล่าวถึง กระบวนการในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

๑. สมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

๒. มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้สมาชิกรู้ว่าจะทำงานตามขั้นตอนอย่างไร

๓. สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานสัมฤทธิ์ผล

๔. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก

๕. แบ่งงานให้สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบเพื่อไม่ใช้งานซ้ำซ้อนกัน

๖. ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน

๗. ทีมมีความผูกพัน ยึดเหนี่ยว สมาชิกมีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

๘. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน

๙. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น

๑๐. ให้คนมีอารมณ์คล้าย ๆ กันอยู่ในทีมเดียวกัน เพื่อเสริมสร้างพลังของทีม

๑๑. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถ เพื่อจะได้ช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๒. สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในทีมอย่างถูกต้องไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงาน เพื่อความพอใจหรือเพื่อความมั่นคง

๑๓. เข้าใจบทบาทของตนว่าจะต้องทำอะไรบ้างที่กระทบกระเทือนหรือก้าวล่วงผู้อื่น

๑๔. สามารถใช้ข้อโต้แย้งในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

๑๕. ส่งเสริมให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกับทีมงานอื่น ๆ ได้

^{๕๔} สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๒-๑๐๓.

๑๖. สนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามกัน
ซึ่ง วิภาพร มาพบสุข^{๕๕} ได้กล่าวถึง กระบวนการในการทำงานเป็นทีมมี ๕ ประการ ดังนี้

๑. กำหนดเป้าหมาย ทีมงานจะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
 ๒. กำหนดกิจกรรม คือ การกำหนดงานให้สมาชิกทำ ว่าใครควรทำอะไร และใช้คนจำนวนเท่าใดให้ชัดเจน
 ๓. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม คือ การพิจารณาว่าใครควรทำหน้าที่อะไร แสดงบทบาทอะไร
 ๔. กำหนดกระบวนการทำงาน คือ กำหนดว่าสมาชิกในทีมงานทำงานกันโดยวิธีใด
 ๕. กำหนดสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม คือการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานที่ดี
- ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา^{๕๖} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการทำงานเป็นทีมไว้ ๑๐ ประการ ดังนี้

๑. มีการเตรียมการ
๒. กำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน
๓. กำหนดเวลาไว้ชัดเจน
๔. สร้างสรรค์ความเข้าใจที่ดี
๕. ยึดมั่นในหลักการ
๖. ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ดีอยู่เสมอ
๗. หาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม
๘. ตรวจสอบข้อตกลงของทีมงาน
๙. บทบาทการทำงานของทีม
๑๐. บทบาทของสมาชิกชัดเจน

สำหรับ วิชัย โสสุวรรณจินดา^{๕๗} ได้กล่าวถึง กระบวนการในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

๑. ทีมจะต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอน ซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
๒. ความถูกต้องที่ไม่จำเป็นต้องถูกใจ
๓. ประนีประนอม โดยน้ำใจของความช่วยเหลือ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
๔. อภัยซึ่งกันและกัน

^{๕๕} วิภาพร มาพบสุข, มนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๓), หน้า ๓๑๔-๓๑๕.

^{๕๖} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา การพัฒนาการบริหารสถานการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๒-๑๖๓.

^{๕๗} วิชัย โสสุวรรณจินดา, หัวหน้างานยุคใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๙), หน้า ๓๗-๔๐.

๕. ไม่เอาเปรียบกัน
 ๖. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
 ๗. เคารพในสิทธิเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
 ๘. อย่าเด่นแต่คนเดียว ต้องเด่นทั้งทีม
 ๙. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมชาติ
 ๑๐. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอย่าเก็บไว้หรืออย่าไปพูดลับหลัง แต่ควรนำปัญหามาพูดจาให้เข้าใจ
 ๑๑. รู้จักแบ่งงานกันทำและมีการประสานงานกัน
 ๑๒. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
 ๑๓. สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด
 ๑๔. สมาชิกทุกคนต้องยอมรับผิดเมื่อทำผิด
 ๑๕. เมื่อเกิดการขัดแย้งในทีมให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน
- นอกจากนี้ เจษฎา บุญมาโฮม^{๕๕} ได้กล่าวถึง กระบวนการในการทำงานเป็นทีมไว้ ๕ ประการ

๑. สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่น ๆ ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับนั่นเองคือบรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรค ผู้นำยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็จะเป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

๒. การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัวและการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจพร้อมที่จะเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมงาน เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

๓. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเห็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมที่จะช่วยเหลือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมส่วนหนึ่งแยกจากกันไม่ได้ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือประสิทธิภาพของทีมงานขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

^{๕๕} เจษฎา บุญมาโฮม, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน, (นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑๙.

๔. การทำงานเป็นทีม รวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกันการทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุกคน ๆ ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

๕. ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะใด ผู้นำในทีมเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกพันต่อทีม เปิดใจรับฟัง ร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตามในทางเดียวกับผู้นำทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

เมื่อพิจารณาแล้วอาจกล่าวได้ว่า บทบาทของสมาชิกแต่ละคนมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมมากโดยเฉพาะบทบาทผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญในองค์กรทุกระดับ นักคิดและนักทฤษฎีต่างเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ภาวะผู้นำ (Team leadership) เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่มีบทบาทต่อการทำงานร่วมกัน ดังที่ อนันต์ ฉัตรศรีธา กล่าวว่า ผู้นำต้องมีบทบาทในการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมทีม หากปฏิบัติตามอย่างที่ดีแล้ว สมาชิกในทีมก็จะทำตามอย่าง มีบทบาทในการนำพฤติกรรมและบรรทัดฐานบางอย่างที่เห็นว่าสำคัญและเป็นประโยชน์มาใช้ในทีมงาน นอกจากนั้นยังมีบทบาทในการสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีม^{๕๙} ขณะที่ มารศรี สุธานีธิกล่าวว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการโครงสร้างของทีมงานให้เกิดความชัดเจน ได้แก่ การแบ่งงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน การกำหนดความรับผิดชอบในการทำงาน การประสานงานในทีม มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิก เพื่อสามารถแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม มีบทบาทในการจัดการสื่อสารที่เปิดเผย สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันในทีมได้ โดยมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม สร้างความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน สร้างความคุ้นเคยกันภายในทีมนอกจากนั้นมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีม โดยการเรียนรู้ร่วมกัน จัดอภิปรายเพื่อฝึกการแสดงความคิดเห็น ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม และสุดท้ายคือ การมีบทบาทในส่วนของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ตามหลักของการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งผู้นำเองต้องรู้จักฝึกฝนทักษะในการแก้ไขปัญหาย่อยเสมอ เพื่อให้เป้าหมายของการทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นบทบาทของผู้นำที่ต้องปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมแล้วผู้นำควรใช้อำนาจการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น โดยอำนาจในการบริหารนั้น แบ่งได้เป็น ๓ รูปแบบ คือ อำนาจจากการบังคับ (Coercive power) วิธีการใช้อำนาจนี้เป็นการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งอำนาจแบบนี้อาจใช้ได้บางโอกาส มีผลแบบชั่วคราวเท่านั้นอำนาจจากผลประโยชน์ (Utility power) เป็นอำนาจที่ได้จากการมีทรัพยากรหรือผลประโยชน์ความรู้ ความสามารถที่มากกว่าผู้อื่น ๆ อำนาจ

^{๕๙} อนันต์ ฉัตรศรีธา, "สร้างทีมให้แกร่ง Team Work", วารสารเพิ่มผลผลิต. ปีที่ ๓๗ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน - กรกฎาคม ๒๕๕๑) : ๔๓ - ๕๒.

แบบนี้ไม่ยั่งยืนเช่นเดียวกัน เพราะหากไม่มีทรัพยากรหรือ ข้อมูลความรู้ ก็จะเสียอำนาจไป และอำนาจจากการมีหลักการเป็นศูนย์กลาง (Principle centered power) เป็นอำนาจที่ได้มาจากการพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของตนเอง ได้รับการยกย่องและเคารพของสมาชิกในทีม อำนาจแบบนี้เป็นอำนาจที่ผู้นำควรมีไว้ใช้และใช้ในการบริหารงาน^{๖๐}

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ไพบุรณ์ ตั้งมีลาภ, (๒๕๔๖, หน้า ๒๙-๓๐)	๑. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ๒. มีการวางแผนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ๓. มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ทุกประการ ๔. มีน้ำใจนักกีฬา ยอมเคารพกฎ กติการายาทยอมรับมติเสียงข้างมาก ยอมรับฟังความคิดเห็น
ศิณีย์ สังข์ศรีมี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๒-๓๖)	๑. มีเป้าหมายทีม ๒. ทุกคนต้องมีบทบาท ๓. มีกระบวนการทำงาน
อนันต์ ฉัตรศรีธา, (๒๕๔๑, หน้า ๔๓-๕๒)	๑. ต้องมีเป้าหมายชัดเจน และสมาชิกทุกคนเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของทีมร่วมกัน ๒. สมาชิกของทีมต้องมีความหลากหลายมีความชัดเจน ๓. บรรยากาศในการทำงานต้องเป็นกันเอง ๔. ทุกคนต้องสนับสนุนและช่วยเหลือกัน ๕. มีการกระจายบทบาทความเป็นผู้นำ ๖. มีการประเมินตนเอง

^{๖๐} มารศรี สุธานี, “การสร้างทีมงาน : สถานศึกษา”, วารสารบริหารการศึกษา มศว., ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๓ (กันยายน - พฤศจิกายน ๒๕๔๕) : ๒ - ๔.

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

เรวัตร์ ชาตรีศิษฐ์ และ อธิรุทธ เกียรติพิริยะวงศ์, (๒๕๓๙, หน้า ๒๐-๒๖)	๑. มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด ๒. มีความเข้าใจในขอบเขตของบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ๓. เข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับผู้อื่นในทีม ๔. ทำงานแบบยืดหยุ่น ๕. มีการทำงานร่วมกัน มิใช่เป็นแบบสั่งการ ๖. รู้จักตัวเองได้อย่างเพียงพอ ๗. ต้องรู้จัก และเข้าใจเพื่อนร่วมทีมได้อย่างเพียงพออีก ๘. มีการวางแผนตลอดจนการดำเนินงานใด ๆ ภายในทีม
เปรมวดี คฤหเดช, (๒๕๔๐, หน้า ๓๙)	๑. มีเป้าหมายที่สมาชิกในทีมทุกคนรับรู้และวางแผนร่วมกัน ๒. มีบทบาทชัดเจนและสมาชิกในทีมเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเอง ๓. มีกระบวนการทำงาน ๔. มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน
ศรศรี พิเศษกุล, (๒๕๔๓, หน้า ๒๐-๒๔)	๑. กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา มีบทบาทในการทำงานร่วมกัน ๒. กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา มีบทบาทในการยอมรับฟังความคิดเห็น ๓. กลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ
ชาวีรัตน์ จำรัสพร, (๒๕๔๓, หน้า ๑๒-๑๓)	๑. Chair man มีความเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือในทีมได้ดี ๒. Shaper มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีม ๓. Plant มีสติปัญญาสูง ๔. Monitor evaluator เป็นคนเอาจริงเอาจังกับการทำงาน

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

	๕. Company worker มีบทบาทในการแปรผลที่มีการตัดสินใจจากหลักการร่วมมือมาเป็นการปฏิบัติ ๖. Resource investigator มีลักษณะที่เปิดเผยสมาชิกในทีมขึ้นชอบ ๗. Team work มีลักษณะมั่นคง เปิดเผย แต่ไม่โดดเด่น ๘. Finisher มีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ
Herrenkohl, (2004, p.3)	๑. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภาระงาน ๒. ทักษะในการปฏิบัติงาน ๓. การวางแผน การดำเนินการตามแผน ๔. การประสานกิจกรรมการทำงาน ๕. ความพึงพอใจ ๖. สภาพแวดล้อมภายในทีมงาน ๗. การประเมินผลการทำงานเป็นทีม
Lenhardt, (2004, p.184)	๑. กระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ๒. การติดต่อภายในระหว่างสมาชิกในทีมงาน ๓. การยอมรับซึ่งกันและกัน ๔. การพึ่งพาอาศัยกันได้สัมพันธภาพที่ดี
เรียม ศรีทอง, (๒๕๔๒, หน้า ๑๓)	๑. กระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคล ๒. การทำให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ๓. ความพึงพอใจในงานและต่อเพื่อนร่วมงาน
สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย, (๒๕๔๘, หน้า ๒๐-๒๑)	๑. การมีจุดหมายที่ชัดเจน ๒. การมีส่วนร่วมในกลุ่มสมาชิก ๓. ความไว้วางใจ ๔. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ๕. การมีความคิดในเชิงบวก

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

	๖. การสื่อสารที่ดี ๗. บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๔๖, หน้า ๒๓๓)	๑. ความสำเร็จของผู้บริหาร ๒. การประสานงานการทำงาน ๓. บรรลุผลสำเร็จ
สุรพล พยอมแย้ม, (๒๕๔๑, หน้า ๑๖๓)	๑. การตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ๒. การวางแผนการดำเนินงาน ๓. แบ่งงานและจ่ายงาน ๔. ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนและขั้นตอน ๕. มีการติดตามผลการทำงาน ๖. สร้างความรู้สึกร่วมกันและตระหนักรู้อยู่เสมอ
สุพัตรา สุภาพ, (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๒-๑๐๓)	๑. สมาชิกมีส่วนร่วม ๒. มีการวางแผนล่วงหน้า ๓. ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน ๔. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก ๕. แบ่งงานให้สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบ ๖. ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ๗. ทีมมีความผูกพัน ยึดเหนี่ยว ๘. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ๙. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ๑๐. ให้คนมีอารมณ์คล้าย ๆ กันอยู่ในทีมเดียวกัน ๑๑. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถ ๑๒. สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในทีมอย่างถูกต้อง ๑๓. เข้าใจบทบาทของตน ๑๔. สามารถใช้ข้อโต้แย้งในเชิงสร้างสรรค์ ๑๕. ส่งเสริมให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกับทีมงานอื่น ๆ ได้ ๑๖. สนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมโดยไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามกัน

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

วิภากร มาพบสุข, (๒๕๔๓, หน้า ๓๑๔-๓๑๕)	๑. กำหนดเป้าหมาย ๒. กำหนดกิจกรรม ๓. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ๔. กำหนดกระบวนการทำงาน ๕. กำหนดสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, (๒๕๔๖, หน้า ๑๖๒-๑๖๓)	๑. มีการเตรียมการ ๒. กำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน ๓. กำหนดเวลาไว้ชัดเจน ๔. สร้างสรรค์ความเข้าใจที่ดี ๕. ยึดมั่นในหลักการ ๖. ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ดีอยู่มาใช้ ๗. หาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม ๘. ตรวจสอบข้อตกลงของทีมงาน ๙. บทบาทการทำงานของทีม ๑๐. บทบาทของสมาชิกชัดเจน
วิชัย โสสุวรรณจินดา, (๒๕๓๙, หน้า ๓๗-๔๐)	๑. ทีมจะต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอน ๒. ความถูกต้องที่ไม่จำเป็นต้องถูกใจ ๓. ประนีประนอมโดยน้ำใจ ๔. อภัยซึ่งกันและกัน ๕. ไม่เอาเปรียบกัน ๖. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน ๗. เคารพในสิทธิเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น ๘. อย่าเด่นแต่คนเดียว ต้องเด่นทั้งทีม ๙. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมชาติ ๑๐. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอย่าเก็บไว้ ๑๑. รู้จักแบ่งงานกันทำและมีการประสานงานกัน ๑๒. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร ๑๓. ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ ๒.๑๑ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

	๑๔. สมาชิกทุกคนต้องยอมรับผิดเมื่อทำผิด ๑๕. การขัดแย้งในทีมให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน
เจษฎา บุญมาโฮม, (๒๕๔๖, หน้า ๑๑๙)	๑. สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่น ๆ ๒. มีความเต็มใจในการทำงานเป็นทีม ๓. รับฟังความคิดเห็นของทีม ๔. ดำเนินตามปรัชญาของทีม ๕. ผู้นำทีมเป็นบุคคลผู้สำคัญ
อนันต์ ฉัตรศรีธา, (๒๕๔๑, หน้า ๔๓-๕๒)	๑. ผู้นำต้องมีบทบาทในการเป็นตัวอย่างที่ดี ๒. ผู้นำต้องมีบทบาทในการนำพฤติกรรมและบรรทัดฐานบางอย่างที่เห็นว่าสำคัญและเป็นประโยชน์มาใช้ในทีมงาน ๓. ผู้นำต้องมีบทบาทในการสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีม
มารศรี สุธานี, (๒๕๔๕, หน้า ๒-๔)	๑. มีความสามารถในการจัดการโครงสร้างของทีมงาน ๒. มีบทบาทในการจัดการสื่อสารที่เปิดเผย ๓. ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ๔. สร้างความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน ๕. สร้างความคุ้นเคยกันในทีม ๖. มีบทบาทการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ๗. มีบทบาทในส่วนของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ๘. ใช้อำนาจในการบริหาร คือ อำนาจจากการบังคับ, อำนาจจากผลประโยชน์ และอำนาจจากการมีหลักการเป็นศูนย์กลาง

๒.๒.๗ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะที่สำคัญของทีมมีความสำคัญ ในทุกองค์การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี และประกอบด้วย ๔ ประการ ได้แก่

๑. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของคุณและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ก็มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

๒. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

๓. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

๔. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละ ทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

ส่วน ฮัมดี ยาเซ็ง^{๖๑} กล่าวว่า จากการที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ๒ ประการคือ การทำงานเป็นทีมนี้มีความแตกต่างกันทั้งในรูปแบบและโครงสร้าง Model นี้ตั้งข้อสันนิษฐานไว้ว่า การทำงานเป็นทีมดีกว่าการทำงานคนเดียว องค์ประกอบหลัก ๆ ที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. การออกแบบลักษณะงาน (work design)

๒. องค์ประกอบ (composition) ของการทำงานเป็นทีม

๓. ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (contextual) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

^{๖๑} ฮัมดี ยาเซ็ง, การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา :

<https://sites.google.com/site/prachidtinabutr> [๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๙].

๔. กระบวนการ (process) ที่เป็นตัวแปรสะท้อนสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

และยังกล่าวอีกว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีดังต่อไปนี้

๑. การออกแบบลักษณะงาน (Work design)

ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องทำงานร่วมกันและร่วมรับผิดชอบให้งานเสร็จอย่างสมบูรณ์ สมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานมากกว่า "การมีเพียงชื่ออยู่ในทีม" การออกแบบลักษณะงานนี้ต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ ด้วยเช่น ความเป็นอิสระ (freedom) การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะและความสามารถพิเศษที่มีอยู่ ความสามารถโดยรวมซึ่งต้องระบุงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ และการทำงานในหน้าที่หรือโครงการที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าลักษณะที่กล่าวมานี้มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของสมาชิกในทีมและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน การออกแบบลักษณะงานให้จูงใจนี้ก็เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบและมีความเป็นเจ้าของงานนั้น และจะทำให้เขาปฏิบัติงานนั้นด้วยความเอาใจใส่มากขึ้น

๒. องค์ประกอบของงาน (Composition)

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมได้แก่ ความสามารถ (ability) บุคลิกภาพ ของสมาชิกในทีม (personality) การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่าง ๆ (roles and diversity) ขนาดของทีม (size of the team) ความชอบ (preference) และความยืดหยุ่น (flexibility) ของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม

๓. ความสามารถของสมาชิก (Abilities of member) การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ ๓ ประการดังนี้

๑) มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (technical expertise)

๒) มีสมาชิกที่มีทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยสามารถระบุปัญหา แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

๓) ทีมต้องมีบุคคลที่มีทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาความขัดแย้งตลอดจนทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี (interpersonal skills)

๔. บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลและจะส่งผลต่อพฤติกรรมของทีม ตามทฤษฎีบุคลิกภาพ Big five model ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีมว่าลักษณะของทีมที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย ประนีประนอม รอบคอบระมัดระวัง และอารมณ์มั่นคง ทีมที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีผลงานของทีมที่ดีด้วย

๕. การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่าง ๆ (Allocating Roles and Diversity)

การทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมมีความต้องการที่แตกต่างกัน และสมาชิกในทีมควรคัดเลือกมาเพื่อให้มั่นใจว่ามีความหลากหลายในหน้าที่การงานและกำหนดบทบาทที่แตกต่างกัน

เราสามารถจำแนกบทบาทของสมาชิกในทีมที่มีศักยภาพได้ ๙ ประการดังนี้

๑) ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ

๒) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Promoter) เป็นผู้ที่สามารถนำความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

๓) ผู้ประเมิน (Assessor) เป็นผู้ที่คอยวิเคราะห์ข้อเสนอต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินก่อนตัดสินใจ

๔) ผู้จัดการระบบ (Organizer) เป็นผู้ที่ย่างโครงสร้างและจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

๕) ผู้ผลิต (Producer) เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางการทำงานและติดตามผลการทำงานของทีม

๖) ผู้ควบคุม (Controller) เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบรายละเอียดและดูแลว่าเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

๗) ผู้บำรุงรักษา (Maintainer) เป็นผู้ที่คอยปกป้องและ เฝ้าดู/ต่อสู้กับปัจจัยภายนอก

๘) ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisor) เป็นผู้สนับสนุนในการแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ภายในทีม

๙) ผู้เชื่อมโยง (Linkers) เป็นผู้ประสานงานและบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ภายในทีม

๖. ขนาดของทีม (Size of Teams)

ทีมงานที่ดีควรมีสมาชิกประมาณ ๗-๙ คน ทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกน้อยกว่า ๑๐ คน ถ้ามีสมาชิกที่มากกว่านี้หัวหน้าก็อาจจะมีปัญหายากและพบปัญหาในการบริหารทีมงานไม่ควรมีสมาชิกน้อยกว่า ๔-๕ คน ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีมุมมองและทักษะที่หลากหลาย ดังนั้นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกไม่เกิน ๑๐ คน หากหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่และต้องการให้พนักงานทำงานเป็นทีมก็ควรมีการแบ่งเป็นทีมย่อย ๆ

๗. ความยืดหยุ่นของสมาชิกในทีม (Member Flexibility)

การสร้างทีมให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานจะทำให้สมาชิกสามารถทำงานแทนกันได้ ซึ่งจะทำให้มีการ พึ่งพิงสมาชิกคนใดคนหนึ่งน้อยลง ดังนั้นจึงควรพัฒนาสมาชิกที่จะทำให้เกิดความ

ยืดหยุ่นด้วยการฝึกให้เขาสามารถทำงานในหน้าที่อื่นของเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานของทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๘. ความชอบของสมาชิก (Member Preference)

พนักงานบางคนอาจไม่ชอบการทำงานเป็นทีม เมื่อถูกเลือกให้มาทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีมจำเป็นต้องสร้างขวัญและความพึงพอใจให้กับสมาชิกแต่ละคน มีข้อเสนอแนะว่าหากมีการคัดเลือกสมาชิกเข้าทีม ควรพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถ ความชอบ บุคลิกภาพและทักษะของแต่ละบุคคลด้วย ทั้งนี้เพราะทีมที่มีผลงานยอดเยี่ยมมักจะประกอบด้วยบุคคลที่ชอบการทำงานเป็นทีม

๙. สภาพแวดล้อม (Context)

ปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของทีมมี ๔ ประการดังนี้

๑) การมีทรัพยากรที่เพียงพอ (Adequate Resources) เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพนั้นควรพิจารณาสิ่งเหล่านี้ประกอบด้วยเช่น ข้อมูลที่ทันสมัย เทคโนโลยี กำลังพลที่เพียงพอ การช่วยเหลือและสนับสนุนตลอดจนผู้ช่วยบริหารทีมงาน ทีมงานต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานจากผู้บริหาร

๒) ผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) ภายในทีมจำเป็นต้องมีผู้นำและโครงสร้างการทำงานของทีม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนทราบบทบาทหน้าที่และขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบและมีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ทีมต้องกำหนดแผนการทำงาน พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้กับสมาชิก มีผู้นำคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม เป็นต้น ผู้นำนั้นในบางครั้งอาจไม่จำเป็น หลายครั้งเราอาจพบว่าการทำงานเป็นทีมที่ดีอาจไม่มีผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการก็ได้ ผู้นำที่ดีคือคนที่สามารถบริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) บรรยากาศของความไว้วางใจ (Climate and Trust) สมาชิกของทีมงานทีมมีประสิทธิภาพมักมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเขามักแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวผู้นำทีมด้วยความไว้วางใจกันของสมาชิกภายในทีมจะก่อให้เกิดความร่วมมือกัน ลดความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมพฤติกรรมโดยบุคคลอื่น และสมาชิกจะมีความเชื่อว่าไม่มีใครในทีมที่เอาเปรียบ ความไว้วางใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ความไว้วางใจในตัวผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะยอมรับและมีความผูกพันต่อเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำ

๔) การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward systems) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อจ่ายค่าจ้างต่อชั่วโมง หรือแรงกระตุ้นส่วนบุคคล (Individual incentives) ดูเหมือนว่าจะไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาผลงานของทีมให้สูงขึ้น ดังนั้นการประเมินผลหรือระบบการให้รางวัลควรพิจารณาเป็นกลุ่ม

เช่น การแบ่งปันผลประโยชน์ การแบ่งปันสิ่งที่ได้รับ แรงกระตุ้นสำหรับกลุ่มย่อย และระบบการเสริมแรงอื่น ๆ ควรให้เป็นทีมมากกว่าการให้เป็นรายบุคคล

๑๐. กระบวนการ (Process) กระบวนการในการทำงานก็เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม โดยสมาชิกในทีมต้องมีความผูกพันกับสิ่งเหล่านี้

๑) วัตถุประสงค์ทั่วไป (Common Purpose) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมต้องร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อกำหนดทิศทาง การทุ่มเทแรงกายแรงใจ และความผูกพันของสมาชิก ซึ่งวัตถุประสงค์นี้ก็คือ วิสัยทัศน์ (vision) นั่นเองซึ่งมีความหมายกว้างกว่าคำว่า "เป้าหมาย"

๒) เป้าหมายเฉพาะ (Specific Goals) ทีมที่ประสบความสำเร็จจะแปลงวัตถุประสงค์ทั่วไปมาเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (specific) สามารถวัดได้ (measurable) และมีความเป็นไปได้จริง (realistic) การตั้งเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจงนี้จะช่วยให้การสื่อสารภายในทีมมีความชัดเจนขึ้น และทำให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จากผลการวิจัยพบว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล หรือเป้าหมายของทีมควรมีความท้าทาย (challenging) การตั้งเป้าหมายที่ยากพอจะมีผลต่อการเพิ่มผลงานของทีมให้สูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพ มีแนวโน้มทำให้คุณภาพสูงขึ้น การตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับความเร็ว มีแนวโน้มทำให้มีความเร็วเพิ่มขึ้น การตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับความถูกต้องมีแนวโน้มทำให้ความถูกต้องเพิ่มขึ้น เป็นต้น

๓) ความเชื่อในศักยภาพของทีม (Efficacy) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเชื่อมั่นในทีมของตนเอง สมาชิกในทีมจะมีความเชื่อว่าทีมของเขาสามารถประสบความสำเร็จได้ เราเรียกสิ่งนี้ว่า "Team efficacy" ทีมที่เคยทำงานประสบความสำเร็จจะมีความเชื่อว่าการทำงานในอนาคตจะประสบความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจทำให้เขาทำงานหนักขึ้น มีความพยายามมากขึ้น การที่จะทำให้ทีมมี Team efficacy สูงขึ้นนั้นสามารถสร้างได้โดยการทำให้ทีมประสบความสำเร็จทีละเล็กทีละน้อยหลาย ๆ ครั้ง และการฝึกฝนทักษะภายในทีมให้เพิ่มพูนขึ้นก็จะทำให้ทีมมั่นใจเพิ่มขึ้นมี Team efficacy สูงขึ้น

๔) ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level) ความขัดแย้งภายในทีมมิใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ในทางตรงกันข้ามทีมที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งจะเริ่มกลายเป็นทีมที่เจือบเหวา หดหู่ ไม่มีการพัฒนา ความขัดแย้งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม และทำให้ไม่เกิดลักษณะของ groupthink (พวกมากลากไป) ความขัดแย้งในงานจะเป็นสิ่งเร้าทำให้ทุกคนช่วยกันอภิปราย ส่งเสริมการประเมินเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับปัญหาซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการตัดสินใจที่ดีของทีม ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะที่มีระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

๕) การกินแรงเพื่อน (Social Loafing) ที่ผ่านมามีคนได้เรียนรู้ว่าสมาชิกบางคนสามารถแอบแฝง/ซ่อนเร้นอยู่ภายในกลุ่มได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมกินแรงเพื่อนและพยายามอยู่ภายใน

กลุ่มโดยไม่ทำงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันทั้งระดับรายบุคคลและทีม สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และหลักการร่วมกัน สมาชิกจะเข้าใจอย่างชัดเจนว่าตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรและมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง ฉะนั้นพฤติกรรมการกินแรงเพื่อนจะได้ไม่เกิด

ส่วน เนตร์พัฒนา ยาวีราข^{๒๒} กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จึงมีลักษณะ ดังนี้

๑. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในทีม
๒. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมและผู้บริหาร
๓. สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี
๔. มีความขัดแย้งกันน้อย
๕. มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ
๖. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม

นอกจากนี้ รัตนภรณ์ แวกระโทก^{๒๓} กล่าวว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม คือ

๑. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
๒. ความไว้วางใจกัน (trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษณคมใน
๓. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
๔. บทบาท (role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
๕. วิธีการทำงาน (work procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

^{๒๒} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑๕.

^{๒๓} รัตนภรณ์ แวกระโทก, ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/456320> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].

๑) การสื่อสาร (communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

๒) การตัดสินใจ (decision making) การทำงานเป็นทีมต้องมีการ ตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อม เกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๓) ภาวะผู้นำ (leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การ ทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลักดันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกร่วมกันว่าการทำงานเป็นทีมมีความหมาย ประโยชน์ที่จะทำอีก

๔) การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้ บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะ นำมาใช้ร่วมกัน

๖. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีมงาน ทีมงานควรมีการประเมินผล การทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมใน การประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้ง พัฒนาระบบการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงาน บรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

๗. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

๑) พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จ

๒) การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่ เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อ ต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รับรางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัล แก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (group base reward system)

สำหรับ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์^{๖๔} ได้ให้รูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพพอที่จะสรุปได้ดังนี้

๑. ด้านการจัดรูปแบบงาน ต้องมีการปฏิบัติงานและรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

๒. การจัดองค์ประกอบ สมาชิกต้องมีความสามารถ สมาชิกในทีมงานต้องมีทักษะ ๓ ประเภท ได้แก่ ความชำนาญของเทคนิค การแก้ปัญหาและการตัดสินใจทักษะความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้วสมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความประนีประนอมยึดมั่นในหลักการมีความมั่นคงทางอารมณ์มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง

๓. การจัดบริบท มีองค์ประกอบด้านบริบท ๓ ประการที่ส่งผลในการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ คือ มีทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่ดี

๔. การจัดกระบวนการ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านนี้ได้แก่สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่น ในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการออกแรงหรือเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน

สำหรับ สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวถึงลักษณะทีมที่ดีสังเกตได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

๑. ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ
๒. สมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข
๓. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน
๔. ทุกคนรักและสามัคคีกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน
๕. มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน
๖. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
๗. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๘. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๙. สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ Douglas McGregor^{๖๕} ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะพอที่จะสรุปได้ดังนี้

^{๖๔} สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (เชียงใหม่ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ เชียงราย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗๒-๑๗๗.

^{๖๕} สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ดี ดี บุ๊คส์ไตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๓.

๑. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ
๒. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง
๓. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
๔. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน
๕. เมื่อมีการขัดแย้งกัน กลุ่มจะใช้เหตุและผลในการยุติปัญหาและจะร่วมกัน

แก้ปัญหา

๖. มีการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกัน
๗. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา
๘. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน
๙. มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน สมาชิกยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ
๑๐. หัวหน้าไม่ใช้อำนาจครอบงำ
๑๑. มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

สำหรับการทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพ Glenn H. Varney^{๖๖} ได้ให้ทัศนะไว้ว่า
ควรมีองค์ประกอบดังนี้

๑. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๒. การมีบรรยากาศการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
๓. การติดต่อสื่อสารที่ดี
๔. วัตถุประสงค์ของทีม
๕. การแก้ปัญหาคัดแย้ง
๖. การใช้ทรัพยากรของแต่ละคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๗. มีวิธีการที่ดีในการควบคุมทีมงาน
๘. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การสนับสนุน ได้แก่ ความเป็นอิสระการสนับสนุนนับถือ

ความแตกต่างกันส่วนบุคคล

ส่วน Christ Argyris^{๖๗} มีความเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงาน ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่าง ๆ
๒. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน

^{๖๖} อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๖๓.

^{๖๗} สุนันทา เลาหนันท์, การสร้างทีมงาน, (กรุงเทพมหานคร : ดี ดี บุ๊คสโตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๕.

๓. มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม
๔. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด ความรู้สึก
๕. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
๖. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ
๗. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคล
๘. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น
๙. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
๑๐. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

สำหรับ Larson and Lafasto^{๖๘} ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ ๘ ประการ สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

๑. มีเป้าหมายและความชัดเจน
๒. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน
๓. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
๔. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
๕. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
๖. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
๗. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
๘. มีผู้ที่ยึดหลักการ

สำหรับ Woodcock^{๖๙} ได้กล่าวว่าลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ๑๑ คือ ความสมดุลในบทบาท เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การเปิดเผย และเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจ ความร่วมมือและขัดแย้ง วิธีปฏิบัติงานชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

๑. ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

^{๖๘} กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาและการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๔๑๖.

^{๖๙} Woodcock, M., *Team development manual*, 2nd ed, (Varmant : Gower, 1989), pp.75-116.

๒. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objectives and agreed goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

๓. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

๔. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการแก้ปัญหา

๕. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กันรวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

๖. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

๗. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) การทำงานในทีม จะต้องมีส่วนนำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น

๘. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

๙. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสให้สมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

๑๐. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound inter-group relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๑๑. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ที่จำเป็นต่อการทำงาน

ส่วน Rensis Likert^{๗๐} ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล มีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน พอที่จะสรุปได้ดังนี้

๑. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน
๒. สภาพการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเองและไม่ตึงเครียด
๓. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันให้เกียรติกัน
๔. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง
๕. สมาชิกมีส่วนในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่าง ๆ
๖. สมาชิกมีการประสานงานที่ดี
๗. สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีมงาน
๘. สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน
๙. บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน
๑๐. หัวหน้าทีมมีการส่งเสริมบรรยากาศของร่วมมือประสานงานกัน
๑๑. สมาชิกกระตือรือร้นที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๑๒. สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ
๑๓. สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถของทีมงาน
๑๔. สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๑๕. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์
๑๖. ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๑๗. มีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา
๑๘. มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ
๑๙. สมาชิกมีความสนใจในข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟังและรับฟังโดยปราศจากความ

แคลงใจ

๒๐. มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง
 ๒๑. สมาชิกทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและทุกคนสามารถทำงานโดย
- กระบวนการกลุ่ม
๒๒. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
 ๒๓. สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาในการทำงานส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน Skopec and Smith^{๗๑} ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

^{๗๐} สุนันทา เลานันทน์, การสร้างทีมงาน, (กรุงเทพมหานคร : ดี ดี บุ๊คส์โตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๒-๔๕.

๑. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
๒. ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน
๓. มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
๔. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
๕. มีความเคารพซึ่งกันและกัน
๖. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง
๗. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกันตัดสินใจ

ส่วน สงวน ช่างฉัตร^{๗๒} ได้สรุปแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
๒. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
๓. สมาชิกมีการยอมรับนับถือ
๔. มีการกำจัดอุปสรรค
๕. การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์
๖. การเป็นผู้รับรู้ความต้องการของแต่ละบุคคล
๗. การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง
๘. การพยายามจัดหารางวัลตอบแทน
๙. สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ
๑๐. การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

ส่วน หลุยส์ จำปาเทศ^{๗๓} ได้ให้ทัศนะไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ๓ องค์ประกอบหลัก ๆ คือ

๑. องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจนการจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม มีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ
๒. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่มได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงานมีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อการขัดแย้ง

^{๗๑} บัญชร แก้วส่อง, การพัฒนาองค์การ, (ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓) หน้า ๒๘๒.

^{๗๒} สงวน ช่างฉัตร, พฤติกรรมองค์การ, (พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๑-๑๑๓.

^{๗๓} หลุยส์ จำปาเทศ, จิตวิทยาการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑๑-๑๑๔.

๓. องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

สำหรับเนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๗๔} ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

๑. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
๒. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน
๓. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
๔. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน
๕. มีความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
๖. บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียด
๗. คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สำหรับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ^{๗๕} กล่าวว่า หัวใจของทีมไม่ได้อยู่ที่สมาชิกเพียงอย่างเดียวแต่จะต้องอยู่ที่ความร่วมมือและพร้อมใจของสมาชิกในทีมที่ช่วยกันทำให้ทีมของตนมีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่งทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. เป้าหมาย (Goal) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีมเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันโดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

๒. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน

๓. ความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team

^{๗๔} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๘.

^{๗๕} ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒-๒๖.

leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ที่จะทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

๔. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกลุ่ม

๕. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

๖. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาและหาทางมองอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิมหรือที่เรียกว่า “คิดใหม่ทำใหม่” นั่นเอง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานโอกาสและความสำเร็จได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ขณะที่ สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู^{๗๖} ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบดังนี้

๑. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน
๒. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
๓. มีการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๔. สมาชิกร่วมกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
๕. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
๖. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

^{๗๖} สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน, (ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๑-๑๖๒.

๗. มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน

๘. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๙. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

ส่วน นพ ศรีบุญนาถ^{๗๗} ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทีมงานที่มีสมรรถนะสูงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. มีขนาดของทีมงานที่เหมาะสม

๒. สมาชิกในทีมงานมีความสามารถ

๓. บทบาทและความหลากหลายของสมาชิก

๔. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

๕. มีเป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจง

๖. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน

๗. มีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

สำหรับ ทิศนา แคมมณี^{๗๘} ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

๑. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

๒. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

๓. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

๔. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

๕. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

๖. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ สุเมธ แสงนันทนวล^{๗๙} ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

^{๗๗} นพ ศรีบุญนาถ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๖๙.

^{๗๘} ทิศนา แคมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีม และการจัดการเรียนการสอน, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

๑. มีผู้นำทีมที่ดี
๒. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
๓. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๔. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ
๕. มีการสื่อสารแบบเปิด
๖. มีการเสียสละของสมาชิกทีมงาน
๗. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม
๘. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม
๙. มีการประสานงานที่ดี

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่กำหนดไว้โดยมีคุณลักษณะ ๗ ด้าน ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่เหมาะสมมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ สามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีม ต้องมีทักษะด้านการงานบริหารจัดการความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อปรับองค์กรให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิต

๒. การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การที่มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการตามนโยบายและการวางแผนการประเมินผลงาน ให้บรรลุเป้าหมายซึ่งถือเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำและทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพทำความสำเร็จให้กับโรงเรียนผู้นำทีมต้องการวางแผนกำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินนโยบายและประเมินการวางแผนมีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือ

๑) การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้งานสำเร็จโดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น

๒) การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้แก่ มีทางเลือกอะไร มีข้อเสียอะไร มีขั้นตอนวิธีการอย่างไร จะทำเมื่อใครรับผิดชอบ ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์และทรัพยากรอะไรและเลือกทางใด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำและทีมที่มีประสิทธิภาพ

๓. ความสามัคคี หมายถึง เป็นสมาชิกทีมงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันไม่มีคิดเห็นและความสำนึกที่เห็นแก่ตัว ทีมงานยึดเหนี่ยวแน่นด้วยเหตุผล เกิดความรู้สึกยินดีและมีส่วนร่วม

^{๗๙} สุเมธ แสงนิมิต, ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด, (กรุงเทพมหานคร : ก. พลพิมพ์, ๒๕๔๔),

ร่วมกับความสำเร็จของโรงเรียน มีแรงร่วมใจและต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

๔. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี หมายถึง ผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานโดยเริ่มจากผู้นำ เช่น ให้ความเอาใจใส่ทุกซอกซอก ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกทีมงานปฏิบัติตาม เพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมงาน จูงใจสมาชิกทีมงานร่วมใจกันทำงานในที่สุดจะได้ผลงานและน้ำใจคนและเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน

๕. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดแปลกใหม่และสามารถปฏิบัติได้ให้ประโยชน์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพิ่มคุณภาพชีวิตแก้ปัญหาต่าง ๆ หมดสิ้นไป ส่งเสริมเจตคติ วิสัยทัศน์และการยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ ควบคู่กับประสิทธิภาพ และศักยภาพบุคลากรเทคนิคที่นิยมใช้คือการระดมสมองกระตุ้นให้สมาชิกทีมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ปิดกั้น ยึดหลักการความคิดสร้างสรรค์จากหลายหัวดีกว่าหัวเดียว มุมมองข้อดีข้อเสีย อนาคตกว้างไกลกว่าความคิดเพียงคนเดียว

๖. แรงจูงใจ หมายถึง ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงให้สมาชิกทีมงานทุ่มเทจิตใจและพลังกายด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ผลสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจคือ เกิดพฤติกรรมร่วม ช่วยให้สมาชิกทีมงานร่วมกันทำงานด้วยความพึงพอใจ และมีความสุขกับการทำงาน พฤติกรรมทางบวกของสมาชิกทีมงานเพิ่มขึ้น ให้ความสนใจงาน มีความสามัคคีร่วมกันตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดองค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย

๗. การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ หมายถึง ผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรองค์การช่วยให้ทีมงานต่าง ๆ เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด ลดต้นทุนและมีศักยภาพด้านการแข่งขันสูง เนื่องจากในโลกปัจจุบันอิทธิพลของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายทำให้สภาวะแวดล้อมขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว นับเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ยัมดี ยาเส็ง, (๒๕๕๘, ออนไลน์)	๑. การออกแบบลักษณะงาน ๒. องค์ประกอบของงาน ๓. ความสามารถของสมาชิก ๔. ทีมที่มีบุคลิกภาพที่ดี

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

	๕. การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ๖. ขนาดของทีม ๗. ความยืดหยุ่นของสมาชิกในทีม ๘. ความชอบของสมาชิก ๙. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ๑๐. กระบวนการในการทำงาน
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๔๕, หน้า ๒๑๕)	๑. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในทีม ๒. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมและผู้บริหาร ๓. สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี ๔. มีความขัดแย้งกันน้อย ๕. มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ ๖. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม
รัตนภรณ์ แวกระโทก, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	๑. บรรยากาศการทำงาน ๒. ความไว้วางใจกัน ๓. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน ๔. บทบาทของสมาชิก ๕. วิธีการทำงาน ๖. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน ๗. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง
สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, (๒๕๔๕, หน้า ๑๗๒-๑๗๗)	๑. ด้านการจัดรูปแบบงาน ๒. การจัดองค์ประกอบ ๓. การจัดบริบท ๔. การจัดกระบวนการ

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

Douglas McGregor, อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์, (๒๕๔๔, หน้า ๑๔๓)	๑. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ๒. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง ๓. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ๔. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ๕. ใช้เหตุผลแก้ไขการขัดแย้งกัน ๖. มีการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน ๗. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ๘. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน ๙. มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน ๑๐. หัวหน้าไม่ใช้อำนาจครอบงำ ๑๑. มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
Glenn H. Varney, อ้างใน อรุณ รักธรรม, (๒๕๒๔, หน้า ๖๓)	๑. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๒. การมีบรรยากาศการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ๓. การติดต่อสื่อสารที่ดี ๔. วัตถุประสงค์ของทีม ๕. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ๖. การใช้ทรัพยากรของแต่ละคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๗. มีวิธีการที่ดีในการควบคุมทีมงาน ๘. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การสนับสนุน
Christ Argyris, อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์, (๒๕๔๐, หน้า ๔๕)	๑. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ๒. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน ๓. มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม ๔. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด ความรู้สึก ๕. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย ๖. สนับสนุนสมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

	๗. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคล ๘. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ๙. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน ๑๐. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ
Larson and Lafasto, อ้างใน กระทรวงศึกษาธิการ, (๒๕๔๖, หน้า ๔๑๖)	๑. มีเป้าหมายและความชัดเจน ๒. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน ๓. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ ๔. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ ๕. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน ๖. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ ๗. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน ๘. มีผู้ที่ยึดหลักการ
Woodcock, (1989, p.75-116)	๑. ความสมดุลในบทบาท ๒. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ๓. การเปิดเผยและเผชิญหน้า ๔. การสนับสนุนและการไว้วางใจ ๕. ความร่วมมือและขัดแย้ง ๖. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน ๗. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ๘. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ๙. การพัฒนาบุคลากร ๑๐. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี ๑๑. การติดต่อสื่อสารที่ดี
Rensis Likert, อ้างใน สุนันทา เลาหันนทร์, (๒๕๔๐, หน้า ๔๒-๔๕)	๑. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน ๒. สภาพการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเองและไม่ตึงเครียด

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

	๓. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันให้เกียรติกัน ๔. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ๕. สมาชิกมีส่วนในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่าง ๆ ๖. สมาชิกมีการประสานงานที่ดี ๗. สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีมงาน ๘. สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน ๙. บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน ๑๐. หัวหน้าทีมมีการส่งเสริมบรรยากาศของร่วมมือประสานงานกัน ๑๑. สมาชิกกระตือรือร้นที่ช่วยเหลือกันและกัน ๑๒. สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ ๑๓. สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถของทีมงาน ๑๔. สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ๑๕. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ๑๖. ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๑๗. มีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ๑๘. มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ ๑๙. สมาชิกมีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟังและรับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ ๒๐. มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ๒๑. สมาชิกทุกคนมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นและทุกคนทำงานโดยกระบวนกรกลุ่ม
--	---

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

	๒๒. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ๒๓. สมาชิกเข้าเป้าหมายและปรัชญาในการทำงานส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
Skopec and Smith, อ้างใน บัญชร แก้วส่อง, (๒๕๔๓, หน้า ๒๘๒)	๑. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ๒. ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน ๓. มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน ๔. การมีส่วนร่วมในการทำงาน ๕. มีความเคารพซึ่งกันและกัน ๖. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง ๗. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกันตัดสินใจ
สงวน ช่างฉัตร, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑๑-๑๑๓)	๑. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ๒. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ๓. สมาชิกมีการยอมรับนับถือ ๔. มีการกำจัดอุปสรรค ๕. การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์ ๖. การเป็นผู้รับรู้ความต้องการของแต่ละบุคคล ๗. การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง ๘. การพยายามจัดหารางวัลตอบแทน ๙. สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ ๑๐. การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้
หลุยส์ จำปาเทศ, (๒๕๔๐, หน้า ๑๑๑-๑๑๔)	๑. องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ๒. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ๓. องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม
เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑๘)	๑. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาท ๒. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน ๓. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

	๔. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน ๕. มีความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ๖. บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียด ๗. คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม
ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, (๒๕๔๕, หน้า ๒๒-๒๖)	๑. เป้าหมาย ๒. การแสดงออก ๓. ความเป็นผู้นำ ๔. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ ๕. ความไว้วางใจ ๖. ความคิดสร้างสรรค์
สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, (๒๕๔๖, หน้า ๑๖๑-๑๖๒)	๑. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกันสอดคล้องกัน ๒. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา ๓. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๔. สมาชิกร่วมกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ๕. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ๖. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ๗. มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ๘. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๙. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน
นพ ศรีบุญนาท, (๒๕๔๕, หน้า ๖๙)	๑. มีขนาดของทีมที่เหมาะสม ๒. สมาชิกในทีมงานมีความสามารถ ๓. บทบาทและความหลากหลายของสมาชิก ๔. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ๕. มีเป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจง

ตารางที่ ๒.๑๒ ลักษณะที่สำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

	๖. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน ๗. มีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
ทิศนา แคมมณี, (๒๕๔๕, หน้า ๑๐)	๑. การมีเป้าหมายร่วมกัน ๒. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ๓. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ๔. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม ๕. การตัดสินใจร่วมกัน ๖. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน
สุเมธ แสงนิมนวล, (๒๕๔๔, หน้า ๗๓)	๑. มีผู้นำทีมที่ดี ๒. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ๓. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๔. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ ๕. มีการสื่อสารแบบเปิด ๖. มีการเสียสละของสมาชิกทีมงาน ๗. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม ๘. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม ๙. มีการประสานงานที่ดี

๒.๒.๘ กระบวนการทำงานเป็นทีม

กระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นขั้นตอนของการทำงานทีมงานซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงดังนี้ ศุภโชค ชุนอวิ^{๘๐} ได้กล่าวถึง กระบวนการทำงานเป็นทีมว่า

๑. ต้องเริ่มจากการค้นหาปัญหา เป็นอันดับแรก เพราะสถานการณ์บางอย่างเกิดขึ้นมีผลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรนั้นลดน้อยลง จึงมีความจำเป็นต้องค้นหาปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข

^{๘๐} ศุภโชค ชุนอวิ. "การสร้างทีม", วารสารข้าราชการ. ปีที่ ๔๗ ฉบับที่ ๖ (พฤศจิกายน - ธันวาคม

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการหาเหตุของปัญหาที่เกิดโดยต้องทำอย่างถูกต้องเที่ยงตรง ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรเป็นอุปสรรคในการทำงาน และควรวางแนวทางแก้ไขปัญหายังไง

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลจากวิธีการเก็บข้อมูลแล้วต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญและแปลผลเพื่อหาข้อสรุปและกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน มีการวางแผนและนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง ทำได้ที่สุดต้องมีการประเมินร่วมกัน

สยาม ปิยะนธธร กล่าวว่า องค์กรต้องมีกระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นลำดับได้แก่ สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่าคุณค่าแต่ละคนมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยต้องกำหนดขั้นตอนคือ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีการจัดประชุม แบ่งงานตามความเหมาะสม ลงมือปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผล จากนั้นสรุปผลการดำเนินงานร่วมกัน สร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยเน้นการประสานใจ สมาชิกทุกคนมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจโดยมีแนวทางคือ การสำรวจตนเอง รู้จักลักษณะการเรียนรู้คน รู้วิธีการบริหารผู้นำ มีการตัดสินใจร่วมกัน และหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันเพียงแค่รู้จักและทำงานร่วมกันนั้นไม่เพียงพอควรรู้จักกันอย่างลึกซึ้ง มีบรรยากาศเป็นมิตรโดยเสริมสร้างตนเองด้วยการยิ้มแย้ม ใช้คำพูดสร้างไมตรี เป็นนักฟังที่ดี อดทน สนใจฟังโดยไม่ขัดจังหวะ สร้างกิจกรรมและทำงานร่วมกันเพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคย ทำให้มีทักษะและความรู้ในการทำงานได้ดีและต้องสร้างความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพราะความคิดของคนเพียงคนเดียวอาจไม่สมบูรณ์พอในการตัดสินใจ

นอกจากกระบวนการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว กระบวนการทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ดังต่อไปนี้

๑. มีลักษณะและภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และบทบาทผู้นำที่สมบูรณ์ คือ สามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยการทำงานเป็นทีมได้ต้องมีทักษะในการทำงาน ขจัดปัญหาความขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

๒. มีเป้าหมาย โดยผู้นำต้องวางแผน กำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินนโยบายโดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการคือ การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้งานสำเร็จโดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับเวลา ปริมาณและคุณภาพและอีกประการคือ การตัดสินใจล่วงหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์

๓. มีความสามัคคีจะช่วยให้สมาชิกทีมงานมีความเป็นพวกเดียวกันไม่มีความคิดเห็นและสำนึกที่เห็นแก่ตัว ทีมงานยึดเหนี่ยวด้วยเหตุผล ทำให้สมาชิกทีมรู้สึกยินดีและมีส่วนร่วม

ความสำเร็จขององค์กร และอีกประการหนึ่ง สมาชิกงานจะมีแรงร่วมใจและความต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๔. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการสร้างความเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม โดยเริ่มจากผู้นำทีมต้องเอาใจใส่ความทุกข์ของสมาชิกในทีม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจทำให้บทบาทผู้นำเป็นส่วนช่วยให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน

๕. มีความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นความคิดที่แปลกใหม่และสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อเป็นประโยชน์แก่ทีมงานได้ เช่น ช่วยแก้ไขปัญหาทีมงาน เพิ่มคุณภาพให้แก่งานและการทำงานส่งเสริมทัศนคติและวิสัยทัศน์ให้แก่งาน

๖. มีแรงจูงใจ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้การสร้างทีมมีประสิทธิภาพทำให้สมาชิกกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันภายใต้ความพึงพอใจและความสนใจร่วมกัน

๗. มีการพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีก่อให้เกิดการบริหารเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้แก่สมาชิกในทีมจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีม^{๘๑} ซึ่งสอดคล้องกับ ฮาเวย์^{๘๒} ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ต้องประกอบด้วย ๔ ส่วน ดังนี้

๑. เป้าหมายที่ชัดเจน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมาย ซึ่งในเป้าหมายนั้นต้องระบุภารกิจต่าง ๆ ที่สมาชิกทีมต้องปฏิบัติ และต้องเชื่อมั่นว่า เป้าหมายนั้นสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้

๒. องค์ประกอบของทีม ทีมต้องมีความชัดเจนในลักษณะของการทำงานเป็นทีม และต้องมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกทีมตามทักษะและความสามารถที่มี นอกจากนั้นต้องมีบทบาทที่มีความสมดุลกันระหว่างสมาชิกในทีมด้วย

๓. ปฏิสัมพันธ์ ทีมต้องมีความเชื่อใจกัน มีการประสานความสัมพันธ์ เปิดรับความขัดแย้งโดยยึดหลักของข้อเท็จจริง มีการอภิปรายซักถามและรับฟังสมาชิกทุกคน อดทนต่อความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากนั้นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกันด้วย

๔. โครงสร้างและเนื้อหาสาระ ต้องมีความชัดเจน จนสมาชิกทีมเข้าใจ และยอมรับ ได้มีผู้นำที่ดีซึ่งเข้าใจข้อจำกัดในสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ในการนำมาใช้บริหารทีม

^{๘๑} สยาม ปิยะนราธร, "การพัฒนาทีมงาน", วารสารการศึกษาเอกชน, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๘๙ (กันยายน ๒๕๔๒) : ๓๓ - ๓๗.

^{๘๒} Harvey, R. Thomas, **Building Teams Building People**, (U.S.A. : Technomic, 1998), p.45.

นอกจากนี้ รัตนารณ์ แววกระโทก^{๘๓} ยังกล่าวว่า โดยแนวความคิดแล้วท่านและเพื่อนร่วมทีมย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยมีท่านเป็นผู้นำทีม มีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ควรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุกระบวนการ อันได้แก่

๑. สร้างทีมย่อย ๆ ขึ้นมา

เห็นได้ชัดว่าท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีก็สัก ๕ คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป ท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม คงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคนซึ่งเป็นคนคิดเข้าร่วมทีมจะทำให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีมเพราะการริเริ่มและทักษะที่ไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นได้แก่นั้นเราไม่ควรมีนักปฏิบัติการมากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง ดังนั้น จึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มี นักคิด นักจัดองค์กร นักปฏิบัติการ และอื่น ๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม

๒. เห็นชอบในเป้าหมาย

ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้ว่าจะงานของตนคืออะไร มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปงานของตนเข้ากับงานของคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

๓. รู้จักสมาชิกเป็นรายตัว

เป็นที่กระจ่างชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้ชิดสมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทักษะของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

๔. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทาง

^{๘๓} รัตนารณ์ แววกระโทก, กลยุทธ์ในการทำงานเป็นทีม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/456320> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].

อย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบเซาของจิตใจ ลดความสับสน ระบุปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสมรรถภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง

สรุปความว่า ทีมงาน หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ผ่านแนวคิดที่ว่าแต่ละคนมีส่วนที่ดีแฝงอยู่ในตัว ถ้ามีการรวมตัวกันทำงาน จะสามารถสร้างประโยชน์ได้มากให้กับสังคมนั้น ๆ เพราะงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จได้เพราะความพร้อมเพรียงกันเป็นทีม มากกว่าเกิดจากความสามารถของคนเพียงคนเดียว โดยองค์ประกอบของทีมต้องมีผู้นำเป็นแกนสำคัญ สมาชิกมีส่วนช่วยในการทำงานตามบทบาท เป้าหมาย ผ่านลักษณะของการทำงานเป็นทีมอันมีประสิทธิภาพในเรื่องของการออกแบบ ลักษณะงาน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผ่านกระบวนการที่เป็นตัวแปรสะท้อนสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ ๒.๑๓ กระบวนการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ศุภโชค ชุนอัว, (๒๕๔๕, หน้า ๕๐-๕๕)	๑. การค้นหาปัญหา ๒. การเก็บรวบรวมข้อมูล ๓. การวิเคราะห์ข้อมูล ๔. มีการวางแผนและนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง ท้ายที่สุดต้องมีการประเมินร่วมกัน
สยาม ปิยะนธธร, (๒๕๔๒, หน้า ๓๓-๓๗)	๑. มีลักษณะและภาวะผู้นำที่เหมาะสม ๒. มีเป้าหมาย ๓. มีความสามัคคี ๔. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ๕. มีความคิดสร้างสรรค์ ๖. มีแรงจูงใจ ๗. มีการพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้

ตารางที่ ๒.๑๓ กระบวนการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

Harvey, (1998)	๑. มีเป้าหมายที่ชัดเจน ๒. มีองค์ประกอบของทีม ๓. มีการปฏิสัมพันธ์กัน ๔. มีโครงสร้างและเนื้อหาสาระ
รัตนภรณ์ แวกระโทก, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	๑. สร้างทีมย่อย ๆ ขึ้นมา ๒. เห็นชอบในเป้าหมาย ๓. รู้จักสมาชิกเป็นรายตัว ๔. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี

๒.๒.๙ ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

ทีมงานจะต้องมีพัฒนาการผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตของทีม ซึ่งแต่ละทีมงานจะใช้ระยะเวลาแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน บางทีมสามารถรวมตัวและปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วขณะที่ทีมอื่น ๆ อาจจะต้องใช้เวลาปรับตัว และเรียนรู้งานนาน ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจธรรมชาติของทีมงาน เพื่อที่จะบริหารทีมงานให้มีพัฒนาการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกให้เข้มแข็งขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของผลงานของทีม เครื่องมือที่จะช่วยให้ทีมงานสามารถพัฒนา และผ่านปัญหาต่าง ๆ ไปได้คือ “การสร้างทีม” (Team Building) ซึ่งหมายถึงรูปแบบการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับ เปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ซึ่ง รัตนภรณ์ แวกระโทก^{๘๔} กล่าวว่า เราควรรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดี โดยสมาชิกของทีมมักจะเป็นดังต่อไปนี้

๑. เป็นนักคิด

สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น "คนเจ้าความคิด" เขามักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำและมักจะมีความคิดเห็นความอ่านและมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ มากมาย นักคิดมักไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติให้กำลังใจและแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่让他ถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

๒. เป็นนักจัดองค์กร

^{๘๔} รัตนภรณ์ แวกระโทก, สมาชิกของทีม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/456320> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].

การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้นซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานและหน้าที่ต่าง ๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กรบางครั้งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นนัก ในการทำงานเขามักจะประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

๓. เป็นนักปฏิบัติการ

สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้นเป็นคนเปิดเผยหุ่นหันปล้นเล่น ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมหน่วงเหนี่ยวเขาไว้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

๔. เป็นสมาชิกของทีม

ไม่น่าแปลกใจนักที่สมาชิกของทีมจะเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ และมีการกระทำที่สนับสนุนและสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายามที่จะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง สมาชิกของทีมมักไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง บางครั้งสมาชิกของทีมก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควรจึงพยายามปลื้กตนเองออกจากคนอื่น ๆ ท่านจะต้องกระตุ้นและชักจูงให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

๕. เป็นนักตรวจสอบ

ก็เป็นไปตามชื่อนั้นแหละ นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มักชอบจับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่กำลังก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

๖. เป็นนักประเมินผล

สมาชิกประเภทนี้เป็นผู้ที่สร้างสมดุลอย่างดียิ่งระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระและมักจะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวังและรอบคอบในการเข้าไปประเมินหรือวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินผลจะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนคติของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่น ๆ

สำหรับ Skopec and Smit^{๘๕} กล่าวว่าขั้นตอนของการสร้างทีมงานอาจแบ่งเป็น ๔ ช่วง คือ

๑. ระยะก่อสร้าง (Forming) ผู้นำในขณะเป็นระยะที่สมาชิกในทีมยังคงพึ่งพาผู้นำ ในขณะเดียวกันก็ยังมีแสวงหาทิศทางที่แท้จริงในทุกด้านและการนำไปสู่เป้าหมายนั้น ๆ การเตรียมการประชุมและการกระตุ้นให้เป็นสมาชิกของทีม

๒. ระยะระดมความคิด (Storming) เพื่อรวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น สมาชิกงานเป้าหมาย รวมทั้งอุปสรรค และปัญหาต่าง ๆ

๓. ระยะสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน (Forming) ระยะที่สมาชิกต่างเริ่มแสดงความคิดเห็นและต้องการยอมรับ สนับสนุนและปกป้อง ต้องมีความจริงใจและการร่วมมือ ซึ่งเมื่อมาถึงระยะนี้ก็เริ่มเป็นจริงเป็นจังมากขึ้น

๔. ระยะปฏิบัติ (Performing) เป็นระยะที่เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของ สมาชิก

ส่วน ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี^{๘๖} กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการสร้างทีมไว้ ๓ วิธีด้วยกัน คือ

๑. สร้างจากผู้นำทีม วิธีการนี้ก็โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรขึ้นมาแล้วมอบหมายภาระหน้าที่ให้ดำเนินการต่อโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานให้ชัดเจนว่ามีเป้าหมายวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างไร แค่นั้น เพื่อผู้ที่รับภาระหน้าที่นั้นจะได้จัดหาสมาชิกทีมที่เหมาะสมต่อไป ที่พบเห็นกันมากในองค์กรต่าง ๆ คือ การตั้งคณะทำงานหรือ คณะกรรมการขึ้นมาเพื่อดำเนินการในบางเรื่อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้โดยแต่งตั้งเฉพาะหัวหน้าคณะหรือประธานคณะทำงาน แล้วให้ไปจัดหาคณะทำงานเองนั่นคือการสร้างทีมงานจากการตั้งหัวหน้าทีมขึ้นมาดำเนินการ

๒. สร้างโดยการจัดการ การจัดการในที่นี้เป็นความหมายอย่างกว้าง จะใช้การจัดการอย่างใดมาเป็นปัจจัยในการสร้างทีมงานก็ได้สามารถทำได้ทั้งสิ้น ตัวอย่าง เช่น อาจจะใช้โครงสร้างการบริการงานของบริษัทให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วยกันเป็นทีมโดยให้แต่ละส่วนงานนั้นมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อทราบปัญหาร่วมกัน กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน ติดตามผลร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกันซึ่งนั่นคือการสร้างทีมงานโดยใช้การจัดการเข้ามาเป็นคู่มือในการสร้างทีมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง

^{๘๕} บัญชร แก้วส่อง, การพัฒนาองค์กร, (ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗-๒๘.

^{๘๖} ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี, ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : ธนาครไทยพาณิชย์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๑.

๓. สร้างจากสมาชิก วิธีการนี้จะต้องเลือกจำนวนสมาชิกสำหรับนั้นว่าควรจะเป็นจำนวนเท่าไร จากนั้นสร้างแรงจูงใจในการที่จะให้สมาชิกที่เลือกมาเลือกมานั้นตระหนักในภาระที่มอบหมายให้ร่วมกัน ซึ่งแรงจูงใจที่ว่ามันนั้นอาจจะเป็นแรงจูงใจในเชิงบวก ตัวอย่างเช่น องค์การขณะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การต้องอาศัยความสามารถจากสมาชิก ซึ่งองค์การจะขอความหวังต่องานชิ้นนี้ไว้กับสมาชิกทุกคน ตัวอย่างเช่น ขณะนี้องค์การของเรา กำลังประสบปัญหาอย่างมากขอให้สมาชิกช่วยกันทำงานชิ้นนี้ให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถที่จะยืนหยัดต่อสู้กับสถานการณ์ได้ต่อไป เป็นต้น นั่น คือ การสร้างทีมจากสมาชิก จากนั้นสมาชิกจะไปดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายต่อไป

โดยทั้งนี้รูปแบบการสร้างทีมงาน (Team Building process) ที่สำคัญ ๆ มี ๕ ขั้นตอน โดยเป็นการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการสร้างทีมงานของ Dyer^{๘๗} ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในรูปแบบสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่แต่งตั้งขึ้นใหม่และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมงานหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการที่จะแก้ไขปัญหาให้หมดโดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษา และกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนนี้อาจใช้แบบฟอร์มในการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้

ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) ขั้นตอนนี้ได้แยกการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยข้อมูลออกจากกัน แต่เนื่องจากกิจกรรมทั้งสองต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน จึงนำมาไว้ในขั้นตอนเดียวกัน ขั้นตอนนี้สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียดทั้งผู้บริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกในทีมวิเคราะห์ด้วยการระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หลังจากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญและค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุอย่างถี่ถ้วนและเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ

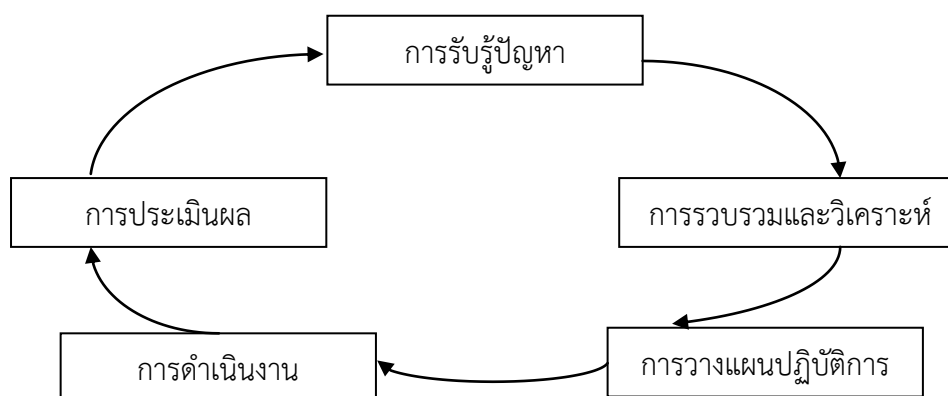
ขั้นตอนที่ ๓ การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรมโดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม

^{๘๗} Dyer, W. G., *Team Building : Current_Lssues and New Alternatives*, 3rd ed, Reading, (Massachusetts : Addison-Wesley, 1995), pp.46-49.

หรือที่ปรึกษา ขั้นตอนนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะคอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาด้านรูปแบบ ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ขั้นตอนที่ ๔ การนำแผนไปปฏิบัติ (Action Implementation) ในขั้นตอนนี้ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการทำให้แผนที่วางไว้บรรลุความสำเร็จ โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ บทบาทสมาชิกคือร่วมมือกันในการนำ แผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ ๕ การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือรวมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ รูปแบบสร้างทีมสามารถสรุปได้ดังภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงขั้นตอนการสร้างทีมของ Dyer

ตารางที่ ๒.๑๔ ขั้นตอนและรูปแบบการสร้างทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
รัตนกรณ์ แวกระโทก, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	๑. เป็นนักคิด ๒. เป็นนักจัดองค์กร ๓. เป็นนักปฏิบัติการ ๔. เป็นสมาชิกของทีม ๕. เป็นนักตรวจสอบ

ตารางที่ ๒.๑๔ ขั้นตอนและรูปแบบการสร้างทีม (ต่อ)

	๖. เป็นนักประเมินผล
Skopec and Smit, อ้างใน บัญชร แก้วส่อง, (๒๕๔๓, หน้า ๒๗-๒๙)	๑. ระยะก่อสร้าง ๒. ระยะระดมความคิด ๓. ระยะสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน ๔. ระยะปฏิบัติ
ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี, (๒๕๔๐, หน้า ๔๑)	๑. สร้างจากผู้นำทีม ๒. สร้างโดยการจัดการ ๓. สร้างจากสมาชิก
Dyer, (1995, p.46-49)	๑. การรับรู้ปัญหา ๒. การรวบรวมและวิเคราะห์ ๓. การวางแผนปฏิบัติการ ๔. การดำเนินงาน ๕. การประเมินผล

๒.๒.๑๐ ประเภทของทีมงาน

ประเภทของทีมงาน ได้มีนักวิชาการแบ่งได้เป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับหลักในการแบ่ง ซึ่ง Robbins^{๘๘} กล่าวว่า ทีมสามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed Work Teams) ทีมประสานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ดังนี้

๑. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) เป็นลักษณะของการร่วมกันทำงานของกลุ่มบุคคลเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ทีมเหล่านี้มักไม่ค่อยได้รับอำนาจในการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ Woodcock and Francis^{๘๙} ได้กล่าวว่า ต้องมีทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

^{๘๘} Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า, ๒๕๕๕), หน้า ๒๕๙-๒๖๑.

^{๘๙} Woodcock, M. and Dave Francis, **Organization Development Through Team, Building**, (New York : John Wiley and Sons, 1994), p.34.

๒. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed Work Teams) เป็นลักษณะของทีมที่มีอิสระในการดำเนินการในความรับผิดชอบของตนเอง เช่น การตัดสินใจ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีม การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับเครือข่ายตลอดจนการประเมินผลงานด้วยตนเอง สอดคล้องกับ Woodcock and Francis^{๙๐} ได้กล่าวว่า ทีมที่เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

๓. ทีมประสานข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ทีมลักษณะนี้เน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน โดยการนำบุคคลในระดับเดียวกัน (The same Hierarchical Level) แต่มาจากคนละฝ่าย คนละแผนกหรือคนละสายงาน มาปฏิบัติกรร่วมกัน เพื่อที่จะให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ พัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหา รวมถึงการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน ในระยะเริ่มต้นทีมงานลักษณะนี้จะใช้เวลาเพื่อให้สมาชิกได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานที่มาที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ สุนันทา เลาหนันท์^{๙๑} ที่กล่าวว่า ทีมงานที่สมาชิกอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงานที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละทีมมีกลุ่มย่อย ๒-๓ กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยมีสมาชิกที่เกี่ยวข้องด้านการงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ด้านสายบังคับบัญชา

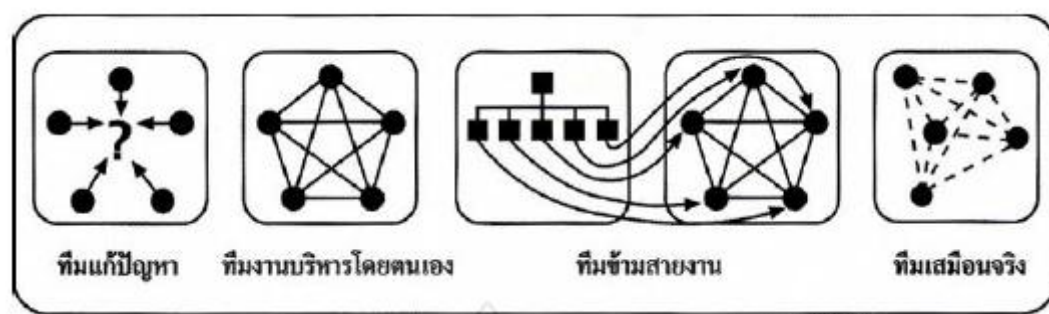
๔. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ทีมในลักษณะนี้จะเป็นการรวมตัวของสมาชิกในด้านความคิด และแนวปฏิบัติ โดยเน้นที่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่ไม่เน้นการพบปะพูดคุยกันโดยตรง ขาดการรับรู้ด้านความรู้สึก ด้านอารมณ์ โดยตรงจากเพื่อนร่วมทีม ส่วนใหญ่อาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกโดยใช้ระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ลักษณะของทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ที่แตกต่างทีมลักษณะอื่น คือ การติดต่อประสานงานไม่สามารถใช้อวัจนภาษาได้ บริบททางสังคมถูกจำกัด (Limited Social Context) และไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ทีมลักษณะนี้เหมาะสมกับการรวมทีมที่มีสมาชิกอยู่ห่างไกลกัน มีเวลาว่าง หรือมีเวลาน้อยในการที่มาร่วมกันทำงานพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Richard Luecke และ Jeff Polzer^{๙๒} ที่กล่าวว่า ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) หมายถึง ทีมที่มีสมาชิกจะติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อ โดยไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง ไม่ว่าจะเป็น

^{๙๐} Woodcock, M. and Dave Francis, *Organization Development Through Team, Building*, p.34.

^{๙๑} สุนันทา เลาหนันท์, *การสร้างทีมงาน*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : แชนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์, ๒๕๕๔), หน้า ๖๙-๗๐.

^{๙๒} Richard Luecke and Jeff Polzer, *Creating Teams with an Edge*, แปลโดย สุริพร พิงพุดคุณ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอ็กซ์เพอร์เน็ท, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘๘.

การสื่อสารผ่านทางอีเมล การฝากข้อความทางเสียง การสนทนาทางโทรศัพท์ ทางอุปกรณ์สื่อสารภายในกลุ่ม และการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ ในปัจจุบันทีมจำนวนมากมีลักษณะกึ่งทีมเสมือนจริงคือ สมาชิกส่วนหนึ่งของทีมไม่ได้ทำงานอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ โดยอาจจะเป็นหรือเป็นพนักงานของบริษัทที่ประจำอยู่ในภูมิภาคอื่น หรือเป็นพนักงานของบริษัทพันธมิตร ตัวแทนขายของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ของบริษัท หรืออาจเป็นลูกค้าคนสำคัญของบริษัท นอกจากนี้ยังมีทีมส่วนหนึ่งที่มีลักษณะเป็นทีมงานเสมือนจริงอย่างแท้จริง นั้นย่อมหมายถึงว่า สมาชิกของทีมแทบไม่มีโอกาสได้พบหน้ากันโดยตรงเลย แต่อย่างไรก็ตาม ทีมงานเสมือนจริงนั้นก็ถือว่าเป็นทีมที่แท้จริงด้วยเช่นกัน และทีมเสมือนจริงจำนวนมากก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างยอดเยี่ยม



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงประเภทของทีมงาน

ตารางที่ ๒.๑๕ ประเภทของทีมงาน

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Stephen P. Robbins, (2555, pp. 259-261)	๑. ทีมแก้ปัญหา ๒. ทีมงานบริหารตนเอง ๓. ทีมประสานข้ามสายงาน ๔. ทีมเสมือนจริง
Richard Luecke and Jeff Polzer, (2553, p. 188)	ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) หมายถึง ทีมที่มีสมาชิกจะติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อ โดยไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง
Woodcock and Francis, (1994, p.34)	ทีมรับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากร และทีมที่มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

ตารางที่ ๒.๑๕ ประเภทของทีมงาน (ต่อ)

สุนันทา เลहनันท์, (๒๕๕๔, หน้า ๖๙-๗๐)	ทีมงานที่สมาชิกอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงานที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ
---	---

๒.๓ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษา
ในเรื่องของ หลักคำสอนที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังคุตตรนิกาย
ทุกนิบาต ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ดังนี้

อิทธิบาท^{๙๓} (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) ๔ ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑. เจริญอิทธิบาท ที่ประกอบด้วย ฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะ
และความเพียรสร้างสรรค์)

๒. เจริญอิทธิบาท ที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและ
ความเพียรสร้างสรรค์)

๓. เจริญอิทธิบาท ที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและ
ความเพียรสร้างสรรค์)

๔. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสา
และความเพียรสร้างสรรค์)

อิทธิบาท ๔ คือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง^{๙๔}

๑) ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒) วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่
ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ ๔) วิมังสา หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผล

ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมเนื่องกัน แต่ละอย่าง ๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือ ความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่า ดีที่สุดที่มนุษย์เราควรจะได้ ข้อนี้
เป็นกำลังใจ อันแรก ที่ทำให้เกิด คุณธรรม ข้อต่อไป ทุกข้อ

วิริยะ คือ ความพากเพียร การกระทำที่ติดต่อไม่ขาดตอนเป็นระยะยาวจนประสบ
ความสำเร็จ คำนี้มีความหมายของความกล้าหาญเจืออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

^{๙๓} ที.ปา. (ไทย). ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

^{๙๔} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๐๕/๒๙๒.

จิตตะ คือ ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้น ไปจากความรู้สึกของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา คือ ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ให้ ลึกซึ้งยิ่ง ๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้รวมความหมายของคำว่าปัญญาไว้อย่างเต็มที่

บุคคลเมื่อประกอบด้วย คุณธรรม ๔ อย่างนี้แล้ว ย่อมประสบความสำเร็จ ในสิ่งที่ไม่ เหลือวิสัยของมนุษย์ ซึ่งโดยตรงทางหมายถึงความดับทุกข์โดยสิ้นเชิง ที่เรียกว่า นิพพาน ส่วนเรื่องอื่น นอกนั้นไป ถือว่าเป็น เรื่องพิเศษ และ ไม่มี ขอบเขตจำกัด เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับ เรื่องนอกเหนือวิสัย ธรรมดา อยู่มาก เช่นเรื่องที่ว่า คนเราอาจมีอายุยืนถึงกัลป์ ด้วยอำนาจแห่งอิทธิบาททั้ง ๔ นี้ ซึ่งข้อนี้ มิได้มีความหมายขัดกัน ในข้อที่ว่า อิทธิบาท ๔ นี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้อายุยืนถึงปานนั้นได้หรือไม่ แต่มี ปัญหาอยู่ที่ว่า คนเราจะสามารถ เจริญอิทธิบาทให้มากถึงเท่านั้นได้หรือไม่ต่างหาก เพราะฉะนั้น ท่าน จึงถือว่า หลักเกี่ยวกับอิทธิบาท นี้ คงมีความหมาย ไปตามตัวหนังสือ โดยไม่ต้องมีขอบเขตจำกัดว่า อะไรบ้าง สรุปความสั้น ๆ ว่าวิสัยของใคร ทำให้เขาเจริญอิทธิบาทได้มากเท่าใด เขาย่อมได้รับผลเต็ม กำลังของอิทธิบาทนั้น แม้ในสิ่งที่บางคน ถือว่าเป็นของเหลือวิสัย โดยเฉพาะเช่น การบรรลุนิพพานใน ที่บางแห่งท่านเดิมคำว่า อธิปไตย เข้าข้างท้ายคำเหล่านี้เป็น ฉันทาธิปไตย วิริยาธิปไตย วิมังสาธิปไตย ไปดังนี้ก็มี แปลว่า ความมีฉันทะเป็นใหญ่ ซึ่งที่แท้ ก็ได้แก่ อิทธิบาท อย่างเดียวกัน นั่นเอง แต่ใช้คำว่า ที่มีความหมาย ที่เห็นได้ชัด ยิ่งขึ้นว่า ในการทำกิจใด ๆ ก็ดี ย่อมมีฉันทะ เป็นต้น เหล่านี้เป็นใหญ่ หรือเป็นประธานในความสำเร็จ เป็นการชวนให้สนใจในสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท นี้ ยิ่งขึ้น มีพระพุทธานุญาต ยืนยัน อยู่ในที่ หลายแห่ง ว่า การตรัสรู้สูตรสัมมาสัมโพธิญาณ ของพระองค์ เอง สำเร็จได้โดยมี อิทธิบาท ๔ นี้ เป็นประธาน แห่งการกระทำ ในลำดับนั้น ๆ ฉะนั้น จึงถือว่าเป็น อุปกรณ์อันขาดเสียไม่ได้ในความสำเร็จทุกชนิด ผู้ปฏิบัติ เพื่อความดับทุกข์ จึงต้องสนใจเป็นพิเศษ แม้ การประกอบประโยชน์ ในทางโลก ก็ใช้หลักเกณฑ์ อันเดียวกันนี้ได้เป็นอย่างดี โดยเท่าเทียมกัน แม้ ที่สุด แต่ในกรณีที่เป็น การทำชั่ว ทำบาป ก็ยังอาจนำไปใช้ ให้บรรลุผลได้ตามที่ตนประสงค์ ฉะนั้น ท่านจึงจัดเป็น หลักธรรม ที่สำคัญหมวดหนึ่ง ในบรรดา โพธิปักขิยธรรมทั้งหลายนั้นนับว่า เป็นอุปกรณ์ ในฐานะเป็น เครื่องช่วยให้เกิดการปฏิบัติ ดำเนินไปได้ โดยปราศจากอุปสรรค ตั้งแต่ต้น จนถึง จุดหมายปลายทาง^{๔๕}

ดังนั้น หลักอิทธิบาทเป็นหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาที่ความสอดคล้องกับการ ทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้ทีมงานมีความรักในทีม มีความพยายามในรักษาทีมจดจ่อไม่ทอดทิ้งทีม และสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมให้ลึกซึ้งยิ่ง ๆ ขึ้นไปตลอดเวลา

^{๔๕} พุทธทาส, หลักธรรม/ธรรมบรรยาย, [ออนไลน์] , แหล่งที่มา : <http://www.buddhadasa.com>

ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักอิทธิบาท อันเป็นหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้

หลักคำสอนที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมนี้ยังมีหลักของสังคหวัตถุ ๔ คือหลักคำสอนที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกัน ดังนี้

สังคหวัตถุ แปลว่า ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานมนุษย์ไว้ในความสามัคคี หมายถึง การกระทำการสงเคราะห์ที่เป้นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนทุกคนและทุกสังคม การให้ทาน จึงมีความสำคัญต่อสังคม เพราะเป็นรากฐานแห่งการแบ่งปันผลประโยชน์ทางวัตถุที่ลงตัวและความเจริญ ก้าวหน้าทั้งส่วนตัวและส่วนรวม มี ๔ ประการ คือ ทาน (การให้ปันสิ่งของ) ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก) อตถจริยา (การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์) และสมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)^{๙๖} ซึ่งสามารถอธิบาย ดังนี้

๑. ทาน หมายถึง การให้ปันสิ่งของด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละช่วยเหลือ สงเคราะห์ด้วยทุน หรือทรัพย์สิน และวัตถุสิ่งของตลอดจนให้ความรู้ และศิลปวิทยา นัยสำคัญของ “ทาน” ในสังคหวัตถุ นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสงเคราะห์ผู้รับ เน้นผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ช่วยเหลือ สงเคราะห์ผู้อื่น ด้วยปัจจัย ๔ กล่าว คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค ฉะนั้น การให้ทาน จึงควรให้ด้วยความมีเมตตาเพื่อแสดงน้ำใจไมตรีสร้างเสริมมิตรภาพ ให้ด้วยกรุณา ต้องการช่วยปลดปล่อยความทุกข์ความเดือดร้อน ให้ด้วยมุทิตาสงเสริมสนับสนุนให้ทำความดีมีความเจริญก้าวหน้าเพราะฉะนั้น การให้ด้วยวัตถุสิ่งของจึง มุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ ๓ ลักษณะได้แก่

๑) ให้โดยหวังจะอนุเคราะห์การให้ความเกื้อหนุนโอบอ้อมอารีด้วยเมตตา และการให้การอุดหนุนเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันด้วยกรุณา

๒) ให้โดยหวังเพื่อเป็นการสมัคสมานสามัคคีด้วยการสงเคราะห์เกื้อกูลกันและกันในฐานะผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตน

๓) ให้เพื่อเป็นการตอบแทนคุณ ปราบณานูชาคุณแก่ทานผู้มีคุณ

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของใช้ด้วยของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยคำอ่อนหวาน

๓. อตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วย หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา

๔. สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (การวางตนพอดี) เมื่อผู้บริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตาม

^{๙๖} อด.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

คำสั่งสอน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตตา ก็คือคนที่ เป็น “เพื่อนตาย”

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถ์ทั้ง ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วชิโรหิตะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถผูกใจคนไว้ได้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่แสดงออกภายนอกที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกัน^{๙๗}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมาย ของสังคหวัตถ์ ๔ คือหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ประกอบด้วย

๑. ทาน ให้ปันคือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจและศิลปวิทยา

๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกันคือ กล่าวคำสุภาพไพเราะน่าฟังชี้แจงแนะนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์มีเหตุผลเป็นหลักฐานชักจูงในทางที่ดีงามหรือแสดงความเห็นอกเห็นใจให้กำลังใจรู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดีสมานสามัคคีเกิดไมตรีทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓. อตถจริยา ทำประโยชน์แก่กันคือ ช่วยเหลือด้วยแรงกายและชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมานคือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้วางตนเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาคปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลายไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข้ปัญหาเพื่อ ให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน^{๙๘}

หลักสังคหวัตถ์ มีส่วนช่วยในการทำงานเป็นทีม คือ รู้จักการให้ มีจิตใจโอบอ้อมอารี พูดเพราะทำตนเป็นประโยชน์ทั้งตนเองและผู้อื่น และวางตนพอดีเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้สอดคล้องกับหลักสังคหวัตถ์ อันเป็นเรื่องแสดงออกภายนอกที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักสังคหวัตถ์ อันเป็นหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้

นอกจากนี้หลักธรรมที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมยังมีหลัก อปริหานิยธรรม ๗ ซึ่งปรากฏในภิกษุอปริหานิยธรรม ๗ มาในพระไตรปิฎกเล่ม ๑๐ ความว่า เมื่อครั้งพระพุทธองค์ประทับอยู่ ณ ภูเขาคิชฌกูฏ ใกล้พระนครราชคฤห์ได้ตรัสกะภิกษุทั้งหลายว่า

ภิกษุทั้งหลายหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

^{๙๗} สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พมพ. ธมฺมธโร), มงคลยอตชีวิต ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๒๘), หน้า ๒๗๕-๒๘๐.

^{๙๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๘๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวายจำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕.

ภิกษุทั้งหลายเมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก จักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์พึงทำ เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ภิกษุทั้งหลายจักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติ จักไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติแล้ว จักประพฤติมั่นในสิกขาบทตามที่บัญญัติไว้แล้ว เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ภิกษุทั้งหลายยังสักการะ เคารพ นับถือ บูชา ท่านผู้เป็นเถระ เป็นรัตตัญญู บวชนานาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และจักสำคัญถ้อยคำแห่งท่านเหล่านั้นว่า เป็นถ้อยคำอันตนพึงเชื่อฟัง เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ภิกษุทั้งหลายไม่ตกอยู่ในอำนาจอันตรายที่เกิดขึ้นแล้ว อันเป็นเหตุให้เกิดในภพต่อไป เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ภิกษุทั้งหลายจักพอใจอยู่ในเสนาสนะป่าเพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ภิกษุทั้งหลายจักพอใจอยู่ในเสนาสนะป่าเพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ภิกษุทั้งหลายจักเข้าไปตั้งความระลึกถึงเฉพาะตนได้ว่า โฉนหนอ เพื่อนพรหมจรรย์ผู้มีศีลเป็นที่รัก ที่ยังไม่มา ของจะมา และ ที่มาแล้วพึงอยู่เป็นสุข เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ดูกรภิกษุทั้งหลาย อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ จักตั้งอยู่ในภิกษุทั้งหลาย และภิกษุทั้งหลายจักปรากฏในอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้เพียงใด ภิกษุทั้งหลายพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น”^{๙๙}

อปริหานิยธรรม ๗ ยังเรียกอีกว่า วชิรช้อปริหานิยธรรม ๗^{๑๐๐} ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง กล่าวคือ

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

^{๙๙} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๖/๘๒-๘๓.

^{๑๐๐} อ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๑๐/๑๘.

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งที่ควรรับฟัง

๕. บรรดาकुสตรีกุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออดคร่ำขึ้นใจ

๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรมไป

๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มาพึงมาสู่แคว้น แคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก

อุปทานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแก่เจ้าวัชชีทั้งหลาย ผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะการใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่แตกสามัคคี

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้อธิบายเสริมความว่า อุปทานิยธรรม คือ ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม, ธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว มี ๗ อย่าง ที่ตรัสสำหรับภิกษุ (ภิกขุอุปทานิยธรรม) ยกมาแสดงหมวดหนึ่ง ดังนี้

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒) เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์จะต้องทำ

๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้าไม่บัญญัติขึ้น ไม่ถอนสิ่งที่พระองค์บัญญัติไว้แล้ว สมาทานศึกษาอยู่ในสิกขาบทตามที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้

๔) ภิกษุเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่เป็นประธานในสงฆ์ เคารพนับถือภิกษุเหล่านั้น เชื่อฟังถ้อยคำของท่าน

๕) ไม่ลุอำนาจแก่ความอยากที่เกิดขึ้น

๖) ยินดีในเสนาสนะป่า

๗) ตั้งใจอยู่ว่า เพื่อนภิกษุสามเณรซึ่งเป็นผู้มีศีล ซึ่งยังไม่มาสู่อาวาส ขอให้มา ที่มาแล้วขอให้อยู่เป็นสุข^{๑๐๑}

พระเทพติก (ระบอบ วิฑฺฒนาโณ) ได้อธิบายถึงหลักภิกขุอุปทานิยธรรมไว้ว่า ข้อที่ ๑ ข้อที่ ๒ พุถึงการประชุมของคนที่อยู่เป็นหมวดหมู่กัน จำเป็นจะต้องมีการประชุมปรึกษาในกิจการงานและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามหน้าที่ การประชุมจึงต้องมีบ่อย ๆ เพื่อให้สามารถติดตามศึกษา

^{๑๐๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๙๐-๒๙๑.

และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ ในการเข้าร่วมประชุมนั้น ต้องพร้อมเพรียงกันประชุม เพราะกรรมในพระพุทธศาสนาที่ถือว่าถูกต้อง จะต้องพร้อมเพรียงกันกระทำ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำหรือว่าคนหนึ่งทำ คนหนึ่งไม่เห็นด้วย และเมื่อประชุมไปแล้วก็ต้องอยู่ในระเบียบวินัย ไม่ใช่จะลุกไปกลางคันก็ลุกไป แต่จะต้องประชุมกันจนตลอดไป นอกจากเกิดเหตุสุดวิสัยขึ้นมาจริง ๆ จึงออกไปตามมติของสงฆ์ได้ แต่จะต้องยอมรับมติต่าง ๆ ซึ่งสงฆ์ได้ลงไปในขณะที่เราไม่อยู่ในที่ประชุม กิจการอันใดที่เป็นภาระของหมู่คณะ ไม่ว่าภายในบ้านหรือว่าภายในวัด หรือว่าภายในสังคม ตลอดถึงประเทศชาติก็ตาม จะต้องพร้อมเพรียงกันปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และพร้อมเพรียงกันทำงานอันเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหมู่ของคณะนั้น ๆ ไม่ให้มีความบกพร่อง

หลักสิกขุปริหานิยธรรมในข้อ ๓ นี้ พระพุทธองค์ทรงตรัสถึงหลักการประพฤติปฏิบัติพระพุทธศาสนาที่คือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ผู้ที่นับถือพระพุทธศาสนาจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งและคำสอนของพระองค์ ดังนั้น เรื่องอะไรที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้ ก็ถือประพฤติปฏิบัติไปตามนั้น ไม่มีการบัญญัติเพิ่มเติม ไม่มีการแก้ไขสิ่งที่ทรงบัญญัติไว้ ทรงบัญญัติไว้ว่าอย่างไร ก็ต้องยึดถือประพฤติปฏิบัติไปอย่างนั้น ถ้าหากว่าไม่พอใจหรือไม่อาจปฏิบัติได้ ก็สีกออกไปเป็นฆราวาส ไม่ใช่จะมาแก้ไขดัดแปลงพระธรรมวินัย เพื่อให้ตนปฏิบัติได้โดยไม่ยอมรับนับถือหลักที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ สิกขาบทบางอย่างถึงแม้ว่าในยุคในสมัยนี้ได้มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปมากก็ตาม แต่ก็ต้องยึดถือประพฤติปฏิบัติไปตามนั้น

หลักสิกขุปริหานิยธรรมในข้อที่ ๔ อีกว่า ในหมู่ในคณะที่อยู่ร่วมกัน มีผู้หลักผู้ใหญ่ที่ลดหลั่นกันลงมาจำเป็นจะต้องให้ความเคารพนับถือต่อท่านที่เป็นใหญ่ในที่นั้น เช่น ภายในวัด ก็ให้ความเคารพนับถือต่อเจ้าอาวาสและพระเถระผู้ใหญ่ที่เหนือตนขึ้นไป ข้อความที่ท่านแนะนำสั่งสอน แม้จะมีการดุด่าตักเตือนไปบ้างแต่ถือว่าเป็นคำสอนที่เกิดขึ้นโดยเจตนาดี ผู้ที่อยู่ในสำนักของท่านจะต้องเชื่อถือและปฏิบัติตาม

หลักสิกขุปริหานิยธรรมข้อ ๕ นี้ เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ คนเรานั้นเหมือนกับนกที่ตายเพราะเหยื่อ หรือปลาที่ตายเพราะเหยื่อ คนก็มีลักษณะอย่างเดียวกัน คือถ้าปล่อยให้ความอยากได้อย่างนั้น อย่างนี้ อย่างโน้น ครอบงำใจแล้วโอกาสหนึ่งก็เป็นอันตราย เพราะความอยากเหล่านั้น การพยายามควบคุมจิตใจไม่ให้ทำอะไรไปตามอำนาจของความอยากทุกอย่างจึงเป็นทางเจริญของบุคคลเหล่านั้น

หลักสิกขุปริหานิยธรรม ข้อ ๖ เรื่องของเสนาสนะที่อยู่อาศัย ทรงสอนให้หาเสนาสนะที่เป็นปัจจัยโน้มน้อมไปเพื่อหาความสงบ โดยเน้นไปที่เสนาสนะป่า ซึ่งห่างจากเสียงรบกวน ไม่มีเสียงอึกทึกครึกโครม ซึ่งเป็นอันตรายต่อการทำความสงบ แต่ว่าในขั้นของการปฏิบัตินั้น เราจะอยู่ที่ไหนก็ตาม ถ้าหากว่ามีเสียงรบกวนมาก ก็อย่าไปใส่ใจ สนใจต่อเสียงรบกวนเหล่านั้นให้มากกว่า ก็จะทำให้จิตใจให้เกิดความสงบได้

หลักกิริยาปฏิบัติหน้าที่ ข้อ ๗ สุดท้ายถือว่าเป็นหลักสำคัญของคนที่อยู่ร่วมกันวัดหรือศาสนสถานในทางศาสนานั้นถือว่าเป็นคุณสมบัติกลางของพระศาสนา พระภิกษุสามเณรทุกรูปที่บวชมาถูกต้องตามพระธรรมวินัย มีศีล มีความคิดเห็นตรงต่อหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาจึงมีสิทธิที่จะเข้าอยู่ในอารามนั้นในวัดนั้น ดังนั้น ใครจะอยู่ในวัดใดก็ตามก็ต้องสร้างความรู้สึกร่วมที่จะพบเห็นเพื่อนภิกษุสามเณร ที่ยังไม่ได้อยู่ในวัดของเรา ก็ขอให้มา ที่มาแล้ว ก็ขอให้อยู่เป็นสุข ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของ การสร้างความรู้สึกทั้งนั้น แม้จะไม่ลงมือประพฤติปฏิบัติ คือไม่ลงมือช่วยเหลือเกื้อกูลอะไรก็ตาม แต่เป็นการแสดงออกถึงความไม่เห็นแก่ตัว ความไม่หวังที่อยู่ ความไม่อิงฉ้อฉลของคนอื่น ซึ่งแต่ละอย่างนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายๆนัก^{๑๐๒}

จากคำอธิบายข้างต้น ในการทำงานเป็นทีม หลักกิริยาปฏิบัติหน้าที่ เป็นหลักธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักกิริยาปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้

สรุปความว่า หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมนั้นมีอยู่หลายประการ แต่ผู้วิจัยได้มีความประสงค์ที่ยกหลักธรรมบางหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกนำหลักกิริยาปฏิบัติหน้าที่ ข้อ ๗ มาเป็นหลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก เนื่องด้วยเป็นหลักธรรมแห่งการอยู่ร่วมกัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งยังเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลรอบข้าง ด้วยหลักธรรมนี้จะสามารถนำไปสู่วิถีทางแห่งการแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีมได้ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอถึงการประยุกต์ใช้หลักกิริยาปฏิบัติหน้าที่ ข้อ ๗ โดยแยกออกเป็นในแต่ละข้อเพื่อทำความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

อปฺริหานิยธรม ๗ ประการนี้ถือเป็นธรรมที่ปฏิบัติแล้วจักไม่นำไปสู่ความเสื่อมจักไม่เกิดความหายนะแห่งองค์กร คือจะมีแต่ความเจริญในหัวข้อเรื่องการประชุมในหนังสือการคณะสงฆ์และการพระศาสนาซึ่งน่าจะได้นำมาเป็นความรู้และเพื่อให้เป็นข้อสนับสนุนอปฺริหานิยธรม ๗ ประการในข้อที่ ๑ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ไว้ดังนี้^{๑๐๓}

การประชุมนั้นแม้จะมีมากก็ตามแต่พอสรุปโดยลักษณะเป็น ๖ ข้อ

๑) การประชุมปรึกษาหารือหรือพิจารณาหรือเพื่อรับทราบ

^{๑๐๒} พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ), ธรรมปริทรรศน์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐๖-๑๐๘.

^{๑๐๓} พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ องค์กรมโม), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : มหาเถรสมาคม, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

- ๒) ประชุมชี้แจงสั่งการมอบงานหรือนโยบาย
- ๓) ประชุมอบรมหรือประชุมเชิงวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ
- ๔) ประชุมสัมมนา
- ๕) ประชุมปฏิบัติการกิจ
- ๖) ประชุมสังสรรค์หรือสร้างสรรค์ความสัมพันธ์

๑. ลักษณะที่ ๒ หมายถึง การประชุมที่จัดขึ้น

- ๑) เพื่อนำชี้แจงเรื่องที่ควรแนะนำชี้แจง
- ๒) เพื่อสั่งการในเรื่องที่ควรสั่งการ
- ๓) เพื่อบอกงานใด ๆ ให้รับไปปฏิบัติ
- ๔) เพื่อให้รับทราบนโยบาย

๒. ลักษณะที่ ๓ หมายถึง การประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนอื่น

- ๑) เพื่ออบรมให้ได้รับความรู้ในเชิงวิชาการ
- ๒) เพื่อฝึกอบรมให้เกิดทักษะในการปฏิบัติการ

๓. ลักษณะที่ ๔ หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งทั้งที่อยู่ในวงงานรับผิดชอบหรือเรื่องโดยทั่วไป เพื่อหาข้อสรุปแต่ผลของการประชุมเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้เพื่อให้รับทราบนโยบาย

๔. ลักษณะที่ ๕ หมายถึง การประชุมที่ร่วมกันกระทำการณียกิจทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งในกรณีกิจทั่วไป

๕. ลักษณะที่ ๖ หมายถึง การประชุมพบปะสังสรรค์

- ๑) เพื่อให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวกัน
- ๒) เพื่อให้เกิดพลังแห่งความสมัครสมานสามัคคี

การประชุมทุกลักษณะย่อมมีวัตถุประสงค์เป็น ๖ คือ

- ๑) เพื่อยุติหรือชี้ขาดปัญหาใด ๆ
- ๒) เพื่อให้รับทราบนโยบายคำสั่งหรือแนวการปฏิบัติ
- ๓) เพื่อพัฒนาทางวิชาการและการปฏิบัติ
- ๔) เพื่อวิจัยข้อมูลและหาข้อสรุป
- ๕) เพื่อดำเนินการกิจในความรับผิดชอบ
- ๖) เพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์

แต่เมื่อย่นให้สั้นลงคงได้ ๒ ประการ คือ

- ๑) เพื่อป้องกันความเสื่อม
- ๒) เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

หลักอปริหานิยธรรม คือป้องกันความเสื่อม และเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าจึงนับว่า อปริหานิยธรรมนั้นควรค่าแก่การที่จะเป็นที่สนใจในการนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเป็นธรรมาภิบาล ในองค์กรที่ทรงคุณค่า ยิ่งได้นำเสนอถึงหลักการประชุมกันอย่างเนื่องนิตย์ไว้ว่าการหมั่นประชุมกัน เนื่องนิตย์คือธรรมข้อแรกในหลักอปริหานิยธรรม ๗ ที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ให้ไว้และดูเหมือนคนทำงานในยุคสมัยนี้ก็นิยมการประชุมกันเป็นนิตย์เพราะเป็นการได้พูดคุยบ่อย ๆ งานก็จะก้าวหน้าไปด้วยดีนอกจากนี้ การประชุมกันเนื่องนิตย์ยังเป็นการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน ความรู้ระดมสติปัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหายาก^{๑๐๔} ส่วนอย่างไรก็ตาม การประชุมรวมหมู่คณะเป็นเนื่องนิตย์ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงรักษาองค์กรให้มีอุดมการณ์ ร่วมกันในระยะยาว ทั้งนี้เพราะการรวมกันอย่างพร้อมหน้าพร้อมตาจะทำให้สมาชิกขององค์กรเกิด ความรู้สึกที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างน้อย ๓ ประการ คือ

๑. รู้สึกว่าตนเป็นเจ้าขององค์กร
๒. รู้สึกว่าตนมีโอกาสในการสร้างสรรค์องค์กร
๓. รู้สึกว่าตนเป็นผู้รับผิดชอบองค์กร

องค์กรใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีทั้ง ๓ ประการนี้ย่อมจะนำไปสู่ความมีอุดมการณ์เป็น หนึ่งเดียวกันและพร้อมที่จะพิทักษ์ปกป้องรักษาองค์กรอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถแม้แต่ชีวิต ก็อุทิศให้กับองค์กรได้นี้คืออานุภาพของการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอของหมู่สงฆ์ ซึ่งทำให้ พระพุทธศาสนามีความมั่นคงอยู่ในโลกนี้ยาวนานกว่าสองพันห้าร้อยปีแล้ว^{๑๐๕}

สรุปได้ว่าการหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการได้พบปะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์กรและโดยเฉพาะการประชุมนั้นจะต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์ไม่นำมาซึ่งความ เบื่อหน่ายหรือรำฉาน

๒. พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม

อปริหานิยธรรมข้อที่ ๒ พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมและพร้อม เพรียงกันทำกิจที่จะพึงทำความพร้อมเพรียงกันของหมู่คณะทั้ง ๓ วาระนี้คือ การแสดงออกถึง เอกภาพของหมู่คณะหรือความพร้อมใจเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกทั้งหมู่คณะ ยินดีเต็มใจที่จะร่วม เป็นร่วมตายกันทั้งในยามทุกข์และในยามสุขเพื่อแบกรับภารกิจของหมู่คณะให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตาม เป้าหมายและกำหนดเวลา ขณะเดียวกันหากยามใดที่มีภัยอันตรายมากล่ำกรายสมาชิกทั้งหมดต่างก็

^{๑๐๔} ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และ ปาริชาติ สถาปิตานนท์, การประชุมอย่างสร้างสรรค์, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

^{๑๐๕} พระภิกษุวาสิสฏฐิ (เผด็จ ทตตชีโว), ความรู้ประมาณฐานรากของพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : พีพีพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๙.

พร้อมใจกันพิทักษ์รักษาองค์กรให้ผ่านพ้นอุปสรรคและวิกฤติอันตรายไปได้อย่างปลอดภัยและสง่างาม โดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยากลำบากใด ๆ ทั้งสิ้น^{๑๐๖} นอกจากนี้การพร้อมกันประชุมและพร้อมกันเลิกประชุมก็ควรร่วมกันประชุมพร้อมกันเลิกประชุมก็เลิกพร้อมกันไม่หนีประชุม รับเบี้ยประชุมก็อยู่จนเลิกไม่ใช้รับเบี้ยประชุมเสร็จก็หายไปจะได้รู้ว่าเขาประชุมกันเรื่องอะไร มอบหมายภารกิจอะไรให้ใครบ้างจะได้ติดตามงานกันได้ถูกต้องข้อนี้ทำได้ (แต่ยาก) องค์กรไหน ๆ ก็เข้มแข็งอย่างไรก็ตามการประชุมพร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมและพร้อมเพรียงกันปฏิบัติของหมู่คณะมีความรับผิดชอบร่วมกันดำเนินไปอย่างพร้อมเพรียงและเมื่อถึงตอนทำงานก็ต้องทำงานของส่วนรวมให้ดี^{๑๐๗}

สรุปได้ว่า การพร้อมเพรียงกันประชุมและพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมนั้นผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเข้าให้ตรงเวลาอยู่ร่วมประชุมจนครบกำหนดเวลาร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกันไม่หนีหายเอาความสบายใส่ตน

๓. ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

สิกขาบททุกข้อที่ทรงบัญญัติไว้แล้วใคร ๆ ไม่ฟังถอน คือ ไม่ตัดอกไม่ยกเลิกแม้บางข้อ อาจไม่เหมาะแก่กาลสถานที่ ก็มีพระพุทธานุญาตพิเศษไว้แล้วจึงไม่จำเป็นต้องถอนสิกขาบทใด ๆ ทั้งสิ้นเหมือนกฎหมายทางพระราชอาณาจักร ใคร ๆ ไม่ฟังถอนเพราะถ้าต่างคนต่างเลิกถอนสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้ตามความต้องการของตน ผลสุดท้ายก็ไม่มีอะไรเหลือเป็นหลักไว้ควบคุมหมู่คณะ พระศาสนาก็ย่อมตั้งอยู่ไม่ได้ เหมือนกฎหมายถ้าต่างคนต่างถอนที่ละมาตราไม่ช้าก็หมด ประเทศชาติบ้านเมืองไม่มีกฎหมายก็เหมือนบ้านเรือนไม่มีชื่อไม่มีแปกมีแต่พินาศ^{๑๐๘} อย่างไรก็ตามการไม่บัญญัติสิ่งที่ได้บัญญัติไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมันตามสิกขาบทที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้ว่า สำหรับข้อนี้ถือเป็นความมั่นคงสูงสุดของพระพุทธศาสนา เปรียบเหมือนประเทศชาติจะมั่นคงสูงสุดก็ต้องมีบทบัญญัติที่เรียกว่า รัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นแม่บทกฎหมายสูงสุดที่ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติตาม ใครจะละเมิดมิได้จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามใจชอบมิได้เพราะรัฐธรรมนูญคือโครงสร้างของระบอบการปกครองประเทศการแก้ไขรัฐธรรมนูญตามใจชอบก็คือการทำลายโครงสร้างระบอบการปกครองของประเทศโดยตรง ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดความสับสนวุ่นวายไร้ระเบียบวินัยขึ้นในสังคมและประเทศชาติ อันจะนำพาบ้านเมืองไปสู่ความล่มสลายในที่สุด พระธรรมวินัยที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมอบไว้ให้

^{๑๐๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

^{๑๐๗} พระเทพคุณาภรณ์ (โสภณ โสภณจิตโต), *อปรีหานิยธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : หจก. ดวงกลมปรีณัตติง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐.

^{๑๐๘} พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนทโก), *อริยาธธรรมวิภาค*, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาหมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๔-๑๘๕.

เป็นศาสดาแทนพระองค์ก็เปรียบได้กับรัฐธรรมนูญของพระพุทธศาสนา การแก้ไขเปลี่ยนแปลงพระธรรมคำสอนตามใจชอบย่อมเป็นการทำลายโครงสร้างความมั่นคงของพระพุทธศาสนาโดยตรง เป็นเหตุให้เกิดการปฏิบัติผิด ๆ ขึ้นในหมู่สงฆ์ซึ่งจะยังผลให้พุทธบริษัททั้งหลายสิ้นศรัทธาในพระพุทธศาสนาแล้วเกิดสิ่งเลวร้ายตามมาอีกมากมายจนกระทั่งทำให้พระพุทธศาสนาต้องสูญหายไปจากโลกนี้โดยปริยาย ดังนั้นหมู่สงฆ์ทั้งหลายจำเป็นต้องศึกษาและปฏิบัติตามพระธรรมวินัยให้ครบถ้วนทั้ง ๓ ประการ คือ ปรีชาปฏิบัติ และปฏิเวธ ชนิดอุทิศชีวิตเป็นเดิมพันเพื่อให้ประจักษ์แจ้งในอริยผลระดับต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาด้วยตนเองแม้เพียงระดับต้นก็ตามซึ่งย่อมจะสามารถคำจุนพระพุทธศาสนาให้ยืนยงมั่นคงต่อไปได้โดยไม่อันตรายหายไประลอกนี้คือ อานาภาพของการรักษาพระธรรมวินัยไว้ด้วยการศึกษาและปฏิบัติของหมู่สงฆ์พร้อมกันทั้งแผ่นดิน ซึ่งจะยังผลให้พระพุทธศาสนามีความมั่นคงเป็นปึกแผ่นจากการทำหน้าที่เผยแผ่อย่างบริสุทธิ์บริบูรณ์ของหมู่สงฆ์^{๑๐๙} นอกจากนี้การไม่บัญญัติสิ่งที่ขัดต่อบัญญัติเดิมไว้ว่าข้อนี้สำคัญเพราะพูดถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าสิ่งไหนที่ดีงาม วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมที่ดีของบ้านเมืองของชาติขององค์กร ซึ่งสืบทอดกันมานั้นเป็นสิ่งสำคัญเพราะนั่นคือ ความเป็นชาติเป็นเอกลักษณ์หรือสัญลักษณ์ถือเป็นธรรมาภิบาลอันสำคัญยิ่งองค์กรนั้นย่อมเข้มแข็งและแกร่งได้นาน

สรุปได้ว่า การไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิมนั้นจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจจะต้องไม่ทำการยกเลิกหรือตั้งบัญญัติอื่นให้ขัดต่อของเดิมแต่หากการตั้งกฎใหม่ขึ้นมาแล้วเพื่อต่อของเดิมก็สามารถกระทำได้

๔. มีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา

การให้ความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชาขององค์กรใด ๆ ย่อมมีผู้นำหากเราให้เกียรติผู้นำ เชื้อฟังกันปฏิบัติตามความคิด (ที่ดีที่ถูกต้อง) ของผู้นำเดินไปในกรอบในทิศทางเดียวกันไม่ลบล้างผู้นำ ความมั่นคงในองค์กรก็เกิดขึ้น นอกจากนี้การให้ความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชาของปธานิธรรมข้อที่ ๔ ให้ความเคารพภิกษุที่เป็นประธานสงฆ์และรับฟังถ้อยคำของท่าน สำหรับข้อนี้มุ่งให้การเคารพนับถือซึ่งกันและกันเป็นหัวใจในการปกครองสงฆ์ กล่าวคือในพระภิกษุสงฆ์หมู่หนึ่ง ๆ ที่บวชกันมานานจะประกอบด้วยสมาชิก ๔ ประเภท คือ ๑) พระเถระผู้บวชมานานและมีอายุมาก ๒) พระเถระผู้มีพรรษามาก ๓) พระอุปัชฌาย์ผู้เป็นสังฆบิดร ๔) สังฆปริณายกผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้าและมีอำนาจในการปกครองสงฆ์หมู่หนึ่ง การที่สงฆ์ยังปกครองกันอยู่ได้ก็เพราะอาศัยความเคารพอยู่ ๒ สถานะ คือ

๑. ในด้านการปกครองก็อาศัยความเคารพนับถือเชื้อฟังตามฐานะของท่านผู้มีอำนาจที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น

^{๑๐๙} พระภิกษุภิกษุณี (เมตติกา ทตตชีโว), ความรู้ประมาณฐานรากของพระพุทธศาสนา, หน้า ๒๐-๒๑.

๒. ในด้านความประพฤติที่อาศัยความเคารพเชื่อฟังท่านผู้มีอายุพรรษามากกว่าผู้สามารถเป็นต้นแบบความประพฤติให้กับเราได้ตั้งนั้นการปฏิบัติด้วยความเคารพนับถือและเชื่อฟังถ้อยคำของพระเถระผู้ใหญ่เช่นนี้ย่อมทำให้การปกครองสงฆ์มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง เพราะมีพระเถระผู้ประพฤติปฏิบัติชอบเป็นต้นแบบด้านความประพฤติเป็นผู้ชี้แนะและเป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติธรรมเพื่อการบรรลุผลนิพพานนี้คืออานุภาพของการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้พระพุทธศาสนามีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น อย่างไรก็ตามการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพโดยอาจส่งไปอบรมสัมมนาค้นคว้าวิจัย สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนทั้งด้านความสามารถและบุคลิกภาพเพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีและมีความสุขในงาน สื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนเมื่อต้องการให้ทำงานใดหรือปฏิบัติอย่างไรหลีกเลี่ยงการสื่อสารทางเดียวให้มากที่สุด รักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนอยู่ได้อย่างไม่ลำบากและเป็นสุขซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสียสละและทำประโยชน์ให้หน่วยงานเพิ่มขึ้น ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่นเมื่อเขาทำดีแต่เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นควรเชิญเข้าพบพูดคุยเป็นการส่วนตัวในบรรยากาศของความจริงใจ^{๑๐๐}

สรุปได้ว่า การทำงานในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มศักยภาพหากพบปัญหาใด ๆ ก็ยังมีบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถความถนัดที่แตกต่างกันไป การวางตนให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของตนเองย่อมทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นองค์กรที่ดีและมีความสุขในการทำงาน

๕. ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

การให้ความเคารพต่อเพศสตรีข้อนี้สำคัญมิใช่น้อยเพราะเตือนเพราะห้ามมิให้ล่วงเกินบุตรีภริยาของใครเรื่องบุตรีภริยาของผู้ร่วมงานของคนอื่น ควรให้เกียรติกันไม่นินทาว่าร้ายหรือพูดถึงกันในทางไม่ดีเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญในองค์กรใด ๆ ก็ตามหากเว้นหากละไม่ปฏิบัติเช่นนี้เสียได้ย่อมมีแต่ความสงบบ่อยมีแต่ความสามัคคี อย่าลืมนึกว่าลูกเมียมีอิทธิพลต่อจิตใจของทุกคน การให้ร้ายการนินทาว่กล่าวมีผลกระทบต่อผู้นำและบุคลากรในองค์กร องค์กรใดมีเรื่องเช่นนี้มาก ๆ ย่อมขาดความมั่นคง อย่างไรก็ตามการให้ความเคารพต่อเพศสตรีไม่ทำไม่พูดไม่คิดอะไรตามอำนาจของความอยากอันธรรมดาปุณฺณทุกคนยังมีตัณหาคือความอยากจึงจำเป็นต้องระวังตนคอยข่มจิตตนอดทนต่อความอยากไม่ปล่อยให้จิตตกอยู่ภายใต้อำนาจความอยากนั้นเมื่อควบคุมจิตได้ก็ไม่ทำไม่พูดไม่คิดด้วยอำนาจความอยากก็ถือว่าไม่ลุอำนาจแก่ความอยากก็มีแต่ความเจริญ^{๑๐๑}

^{๑๐๐} นันทรัตน์ จาปาแดง, *การเป็นลูกน้องที่ดี*, (กรุงเทพมหานคร : วังอักษร, ๒๕๔๘), หน้า ๒๗.

^{๑๐๑} พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนฺโท), *อภิยาธรรมวิภาค*, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาเมฆกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๖.

สรุปได้ว่า ทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันจะต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยเฉพาะการให้เกียรติต่อเพศสตรี โดยการไม่ทำร้ายไม่ประพฤตินในทางชั่วสาวไม่กดขี่ทางเพศ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียต่อองค์กร

๖. ให้ความเคารพต่อสถานที่

การให้ความเคารพต่อสถานที่สำคัญของหน่วยงาน คนไทยส่วนมากนับถือถึงความสำคัญของสถานที่ที่อยู่ไม่ว่าจะเป็นบ้านหรือที่ทำงานหากใครไม่เชื่อถือ ใครดูถูกของที่คนอื่นในองค์กรเขาเชื่อถือหรือเช่นไหว้บูชา กราบไหว้อยู่ก็ต้องเกิดอาการขัดใจกันองค์กรก็อยู่ไม่ได้ข้อนี้หมายรวมไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนาซึ่งคนในองค์กรก็ต้องให้เกียรติกันไม่ลบหลู่ของของใครถือเป็นเรื่องที่ต้องใช้จิตวิทยาเข้ามาช่วยเป็นอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า ทุกสถานที่ที่มีสิ่งที่สำคัญและเป็นที่เคารพบูชาของคนในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นทุกคนจะต้องให้ความเคารพไม่ดูหมิ่นหรือลบหลู่

๗. ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

การให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือนองค์กรแต่ละแห่งในบ้านเมืองในชาติแต่ละชาติย่อมมีคนดีคนอาวโส มีคนสำคัญซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรนั้น ๆ บุคคลเหล่านี้ถือเป็นหลักขององค์กร ซึ่งเป็นขุมความคิดขุมประสบการณ์เป็นสิ่งอันทรงคุณค่าขององค์กร ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ก่อให้เกิดรากฐานอันมั่นคงขององค์กร^{๑๑๒} นอกจากนี้ การต้อนรับและสร้างความประทับใจและค่านิยมแก่ผู้ที่มาเยือนได้ว่าควรจัดสถานที่ให้เหมาะสมให้ความเอาใจใส่ต่อผู้มาติดต่อ การเตรียมการล่วงหน้าสำหรับผู้มาติดต่อควรเตรียมเอกสารให้พร้อม การต้อนรับผู้มาติดต่อที่นัดหมายไว้ล่วงหน้าควรเอ่ยชื่อได้ถูกต้อง การสนทนากับผู้มาติดต่อควรสนทนาในเรื่องทั่ว ๆ ไปการแนะนำ การขัดจังหวะควรใช้วิธีการขัดจังหวะที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ การรักษาเวลานัดหมายไม่ให้ล่วงเลยเวลาจนเกินไป การขอเข้าพบของพนักงานในหน่วยงานหากผู้บังคับบัญชาไม่ว่างควรบอกให้เขากลับไปยังแผนกของตนเองก่อน เมื่อผู้บังคับบัญชาว่างแล้วจึงโทรเรียก การต้อนรับผู้มาติดต่อที่มีนัดหมายไว้ล่วงหน้าควรแสดงความเป็นมิตรเสมอ การปฏิเสธการขอเข้าพบโดยการปฏิเสธอย่างสุภาพ การปฏิบัติเมื่อผู้มาติดต่อกลับควรจัดทำสมุดทะเบียนผู้มาติดต่อให้เรียบร้อยเพื่อเป็นหลักฐานประจำวัน^{๑๑๓}

สรุปได้ว่า การให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือนนั้นจะต้องให้ความเคารพอย่างจริงใจมีการปฏิสนธิการพร้อมทั้งเชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้เหล่านั้นที่ได้มาเยือนถึงองค์กรของเรา

^{๑๑๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗.

^{๑๑๓} สมศรี มงคลชัย, การบริการที่ดี, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วังอักษร, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

ตารางที่ ๒.๑๖ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑/๕๘)	คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ ๔ ประการ ๑. ฉันทสมาธิปธานสังขาร ๒. วิริยสมาธิปธานสังขาร ๓. จิตตสมาธิปธานสังขาร ๔. วิมังสาสมาธิปธานสังขาร
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (อภ.วิภค. (ไทย) ๓๕/๕๐๕/๒๙๒)	คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง ๑. ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น ๓. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ ๔. วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาเหตุผล
พุทธทาส, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	๑. ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น ๓. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ ๔. วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาเหตุผล
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (อง จตุกก (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑)	ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมูชน ไว้ในความสมานสามัคคี ๑. ทาน ๒. ปิยวาจา ๓. อัตถจริยา ๔. สมานัตตตา
สมเด็จพระมหาธีรราช (พิมพ ธมฺมธโร), (๒๕๒๘, หน้า ๒๗๕-๒๘๐)	สังคหวัตถุ ๔ ประการ ๑. โอบอ้อมอารี ๒. วจีไพเราะ ๓. สงเคราะห์ประชาชน ๔. วางตนพอดี

ตารางที่ ๒.๑๖ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๕๐, หน้า ๒๕)	๑. ทาน ให้ปัน ๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน ๓. อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่กัน ๔. สมนัตตตา เอาตัวเข้าสमान
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๖/๘๒-๘๓)	๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ๒. เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติ จักไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติแล้ว ๔. เคารพ นับถือ บูชา ท่านผู้เป็นเถระ ๕. ไม่ตกอยู่ในอำนาจค้นหาที่เกิดขึ้นแล้ว ๖. พอใจอยู่ในเสนาสนะป่า ๗. เข้าไปตั้งความระลึกถึงเฉพาะตนได้ว่า ไฉนหนอ เพื่อนพรหมจรรย์ ผู้มีศีลเป็นที่รัก ที่ยังไม่มาของงมา และ ที่มาแล้วพึงอยู่เป็นสุข
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๑๐/๑๘)	๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ ๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพ นับถือท่านเหล่านั้น ๕. ให้เกียรติสุภาพสตรี ๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ ๗. จัดให้ความอารักขา คุ่มครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒๙๐-๒๙๑)	๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ๒. เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์จะต้องทำ

ตารางที่ ๒.๑๖ หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

	๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้าไม่บัญญัติขึ้น ไม่ถอนสิ่งที่พระองค์บัญญัติไว้แล้ว ๔. ภิกษุเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่เป็นประธานในสงฆ์ เคารพนับถือภิกษุเหล่านั้น เชื่อฟังถ้อยคำของท่าน ๕. ไม่ลุอำนาจแก่ความอยากที่เกิดขึ้น ๖. ยินดีในเสนาสนะป่า ๗. ตั้งใจอยู่ว่า เพื่อนภิกษุสามเณรซึ่งเป็นผู้มีศีล ซึ่งยังไม่มาสู่อาวาส ขอให้มาที่มาแล้วขอให้อยู่เป็นสุข
พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาณ), (๒๕๔๔, หน้า ๑๐๖-๑๐๙)	๑. การประชุมบ่อย ๆ ๒. ต้องพร้อมเพรียงกันประชุม ๓. ไม่มีการแก้ไขสิ่งที่ทรงบัญญัติไว้ ๔. ให้ความเคารพนับถือต่อท่านที่เป็นใหญ่ในที่นั้น ๕. การควบคุมอารมณ์ ๖. หาเสนาสนะที่เป็นปัจจัยโน้มน้อมไปเพื่อหาความสงบ ๗. สร้างความรู้สึกพร้อมที่จะพบเห็นเพื่อนภิกษุสามเณร ที่ยังไม่ได้อยู่ในวัดของเรา ก็ขอให้มาที่มาแล้ว ก็ขอให้อยู่เป็นสุข

๒.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่การศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่การศึกษาวิจัย คือเทศบาลนครพิษณุโลก สำหรับเป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัย ดังนี้

๒.๔.๑ การแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาลนครพิษณุโลก

เทศบาลนครพิษณุโลก แบ่งเป็นส่วนราชการภายในสำนักงานออกเป็น ๕ สำนัก ๒ กอง ๑ หน่วยงานย่อย กิจกรรมเทศพาณิชย์ ๔ แห่ง ประกอบด้วย

ส่วนราชการภายในสำนักงาน

๑. สำนักปลัดเทศบาล
๒. สำนักการช่าง
๓. สำนักการคลัง

๔. สำนักการศึกษา
๕. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
๖. กองวิชาการและแผนงาน
๗. กองสวัสดิการและสังคม
๘. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

กิจการเทศพาณิชย์

๑. กองการประปา
๒. สถานธนาบาล ๑
๓. สถานธนาบาล ๒
๔. สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดพิษณุโลก

๒.๔.๒ วิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก

เทศบาลนครพิษณุโลกได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เมืองที่มีภูมิทัศน์สวยงาม ประชาชนมีความสุข” พิษณุโลกเป็นเมืองน่าอยู่น่าอาศัย เป็นเมืองแห่งทรัพย์สินทางปัญญา ประชาชนมีวิถีชีวิตที่ดีท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่สมดุล มีจิตวิญญาณวัฒนธรรมไทยและค่านิยมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการขยายตัวของชุมชนเมืองที่มีความสมดุลกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ มีการจัดระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ระบบการจราจรและระบบขนส่งมวลชนตามรูปแบบการจัดวางผังเมืองที่ดี มีพื้นที่สีเขียวที่ปราศจากมลภาวะ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ประชาชนมีรายได้เพียงพอแก่การครองชีพ เป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยว ตลอดจนการดำรงรักษาวิถีชีวิตดั้งเดิมที่ดี

๒.๔.๓ พันธกิจเทศบาลนครพิษณุโลก

ดำเนินการเสริมสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยการเพิ่มพื้นที่สีเขียวและพื้นที่สาธารณะประโยชน์ให้มีความเพียงพอ พัฒนาการให้บริการพื้นฐานที่เป็นผลดีต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนามาตรฐานการบริการสาธารณสุขในเขตเมืองที่มีความทันสมัยและมีความปลอดภัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายเพื่อการศึกษา การถ่ายทอดและเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้อย่างเท่าทันและครอบคลุมทั่วถึง เสริมสร้างสมรรถนะในการประยุกต์และต่อยอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ดำเนินการขยายทุนทางสังคมให้เพียงพอแก่การรองรับความเจริญเติบโตและเสริมฐานทางเศรษฐกิจชุมชนเมืองอย่างต่อเนื่อง กำหนดมาตรการเพื่อสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดำเนินการพัฒนาศึกษาและคุณภาพคนสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตควบคู่ไปกับการปลูกจิตสำนึกที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม เสริมสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและพัฒนาที่สามารถต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเพิ่มสมรรถนะการออกแบบและการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ชุมชนในเชิงพาณิชย์ที่มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด

ตั้งแต่ระดับวิสาหกิจชุมชนจนถึงระดับสากลดำเนินการพัฒนาระบบสวัสดิการที่มีความเหมาะสม ดำเนินมาตรการเพื่อให้ประชาชนมีรายได้ที่เพียงพอแก่การครองชีพ พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

๒.๔.๔ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๐

แนวนโยบายในการบริหารราชการของเทศบาลนครพิษณุโลก ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเป้าหมายในการพัฒนาท้องถิ่น ภายใต้การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการร่วมคิด/แก้ไขปัญหาและร่วมกันกำหนดทิศทางให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาในระดับต่างๆ เพื่อผลักดันการพัฒนาพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร รวมทั้งกลุ่มองค์กรภาคประชาชนเพื่อสร้างประชาคมในเขตเทศบาลให้เข้มแข็ง ซึ่งมีเทศบาลนครพิษณุโลกเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนกลไกทุกภาคส่วน ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในทุกด้านอย่างสอดคล้องกัน แนวนโยบายในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของเทศบาลนครพิษณุโลกจึงเป็นการดำเนินบทบาทภารกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือการยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นประการสำคัญ เพื่อพัฒนาพื้นที่ภายในเขตเทศบาลนครพิษณุโลกให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ ประชาคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันด้วยวิถีชีวิตที่มีจริยธรรม ในสภาพแวดล้อมที่ดีของธรรมชาติ มีการพัฒนามาตรฐานการบริการสาธารณูปการเมืองที่ทันสมัย สร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีเครือข่ายสถาบันการศึกษาชั้นสูง มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและถ่ายทอดให้ประชาคมได้เรียนรู้ชั้นสูง มีการต่อยอดองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นศูนย์กลางการผลิตทรัพย์สินแห่งปัญญาเพื่อการรองรับและเสริมรากฐานทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้มีความแข็งแกร่ง นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการทำงานในเชิงบูรณาการด้วยการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในลักษณะองค์รวมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดพิษณุโลก แผนยุทธศาสตร์จังหวัดพิษณุโลก แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล และระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้แนะในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก ภายในระยะเวลา ๑๐ ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาเมืองตามแนวความคิดดังที่ได้กล่าวแล้ว โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลกเป็นกรอบชี้แนะการดำเนินงาน ๗ ยุทธศาสตร์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาสาธารณูปโภคให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

มุ่งพัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการเพื่อให้ครอบคลุมและได้มาตรฐาน เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการขั้นพื้นฐานที่เพียงพอ

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การก่อสร้างและปรับปรุงถนน ทางเท้า ระบบระบายน้ำ และสะพานให้ได้มาตรฐานทั่วถึงรองรับสังคมผู้สูงอายุและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพสาธารณสุขปโภคให้มีประสิทธิภาพทันสมัยและสมบูรณ์ทั้งระบบ

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาระบบการผลิตและการจ่ายน้ำประปาให้ทั่วถึง และได้มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาที่ ๔ การพัฒนาระบบการจราจรและการขนส่งมวลชนรองรับความเจริญเติบโตของเมือง

แนวทางการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาการใช้ประโยชน์ที่ดินและปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงามเสริมสร้างอัตลักษณ์เมือง

แนวทางการพัฒนาที่ ๖ พัฒนาการก่อสร้างระบบป้องกันตลิ่งให้ครอบคลุมพื้นที่วิกฤต ป้องกันน้ำท่วมและน้ำท่วมขังในพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาการศึกษาและคุณภาพคนสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งเสริม สนับสนุน และยกระดับการศึกษาให้ได้มาตรฐานทั่วถึง มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาการส่งเสริมการจัดการศึกษาสู่อาชีพสำหรับประชาชน

แนวทางการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

แนวทางการพัฒนาที่ ๕ การพัฒนาก่อสร้าง ปรับปรุง อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาการจัดกิจกรรมเด็ก เยาวชน และประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน อนุรักษ์ พัฒนาและปรับปรุงพื้นที่สีเขียว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการควบคุมและป้องกันปัญหามลพิษ ระบบบำบัดน้ำเสียให้ครอบคลุมพื้นที่และได้มาตรฐาน

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่สีเขียว สวนสาธารณะ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจให้ได้มาตรฐานและเพียงพอ

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาการควบคุมและป้องกันปัญหามลพิษ

แนวทางการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาการบริหารจัดการขยะและสิ่งปฏิกูลอย่างถูกต้องหลัก
สุขาภิบาลและสร้างมูลค่าเพิ่ม

แนวทางการพัฒนาที่ ๕ การพัฒนาการจัดการระบบบำบัดน้ำเสียให้ครอบคลุมและ
ได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านสาธารณสุข สุขภาพอนามัยการกีฬาและ
นันทนาการให้ประชาชนมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง การจิตสวัสดิการสังคมและคุ้มครอง
พิทักษ์สิทธิเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาสรวมถึงการจัดการสัตว์เพื่อลดผลกระทบของปัญหา
สาธารณสุข ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งพัฒนาและส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยและ
สร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ประชาชน

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนารูปแบบการจัดการสุขภาพแบบมีส่วนร่วมอย่าง
ยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสาธารณสุขและ
ระบบหลักประกันสุขภาพ

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาส่งเสริมสุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ

แนวทางการพัฒนาที่ ๔ การพัฒนาส่งเสริมการจัดการสวัสดิการสังคมและคุ้มครอง
พิทักษ์สิทธิ เด็ก สตรีผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส

แนวทางการพัฒนาที่ ๕ การพัฒนารณรงค์ ป้องกันและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันปัญหา
ยาเสพติดให้แก่เด็ก เยาวชนและประชาชน

แนวทางการพัฒนาที่ ๖ การพัฒนาส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อยและความ
ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม

เพื่อการพัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดความ
สมานฉันท์ในสังคมพร้อมทั้งส่งเสริมด้านความเท่าเทียมกันของชายหญิง ให้เกิดความเสมอภาคและ
สร้างความเข้มแข็งของชุมชนเมือง

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาระบบงานโดยประชาชนมีส่วนร่วม

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาเครือข่ายทุกภาคส่วนของสังคม

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำในชุมชนเพื่อความเข้มแข็ง
ของชุมชน

แนวทางการพัฒนาที่ ๔ การพัฒนาการสร้างความตระหนักและปลูกจิตสำนึก
สาธารณะ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การส่งเสริมวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว

ส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวในท้องถิ่นเพื่อเป็นการพัฒนารายได้และอาชีพให้กับ
ประชาชนพร้อมทั้งอนุรักษ์ ฟื้นฟู และส่งเสริมด้านศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมตามเอกลักษณ์ของ
ความเป็นไทย

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาอนุรักษ์ ฟื้นฟู ส่งเสริม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
ประเพณีอย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาการสร้างสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่นตามเอกลักษณ์
ของความเป็นไทย

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถ
ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาการบริหารงานด้านการเงินการคลังอย่างมี
ประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี
สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาที่ ๔ การพัฒนาอาคารสถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ให้ทันสมัย

๒.๔.๕ จำนวนโครงการและงบประมาณ แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๐)

เทศบาลนครพิษณุโลกได้จัดโครงการเพื่อสนองตอบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	ปี ๒๕๕๘		ปี ๒๕๕๙		ปี ๒๕๖๐		รวม ๓ ปี	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ (บาท)	จำนวนโครงการ	งบประมาณ (บาท)	จำนวนโครงการ	งบประมาณ (บาท)	จำนวนโครงการ	งบประมาณ (บาท)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาสาธารณูปโภคให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	๑๓	๑๐๔,๗๔๐,๐๐๐	๑๗	๒๓๗,๔๘๐,๑๘๐	๘	๔๓๖,๕๐๙,๒๐๐	๓๘	๗๗๘,๗๒๙,๓๘๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาการศึกษาและคุณภาพคนสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีพ	๔๒	๙๔,๓๘๐,๐๐๐	๓๗	๑๑๕,๒๔๐,๐๐๐	๓๓	๙๘,๒๕๒,๐๐๐	๑๑๒	๓๐๗,๘๗๒,๐๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	๑๙	๗๐,๖๑๕,๐๐๐	๑๔	๓๙,๘๖๔,๐๐๐	๑๒	๑๕,๖๖๔,๐๐๐	๔๕	๑๒๖,๑๔๓,๐๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน	๖๗	๑๓๙,๘๑๔,๔๐๐	๕๗	๑๓๘,๒๐๙,๔๐๐	๕๕	๑๓๔,๗๐๙,๔๐๐	๑๗๙	๔๑๒,๗๓๓,๒๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม	๒๔	๑๕,๘๒๘,๐๐๐	๒๑	๘,๙๒๘,๐๐๐	๒๑	๘,๙๒๘,๐๐๐	๖๖	๓๓,๖๘๔,๐๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การส่งเสริมวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว	๒๗	๒๙,๗๗๒,๐๐๐	๒๐	๒๕,๙๒๐,๐๐๐	๒๐	๒๕,๙๒๐,๐๐๐	๖๗	๘๑,๖๑๒,๐๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	๑๗	๒๔,๐๔๘,๓๕๐	๑๒	๔๙,๐๑๖,๗๐๐	๑๐	๔๑,๙๘๗,๙๐๐	๓๙	๑๑๕,๐๕๒,๙๕๐
รวมทั้งสิ้น	๒๐๙	๔๗๙,๑๙๗,๗๕๐	๑๗๘	๖๑๔,๖๕๘,๒๘๐	๑๕๙	๗๖๑,๙๗๐,๕๐๐	๕๔๖	๑,๘๕๕,๘๒๖,๕๓๐

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ไม่มีงานวิจัยใดที่เกี่ยวข้องโดยตรงมีเพียงแต่ที่สัมพันธ์หรือใกล้เคียงเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมได้ ดังนี้

ธนภาส อยู่เย็น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ ที่พัฒนาขึ้น พบว่าพนักงานการตลาดเป็นกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานสูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๑๑๔}

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน” ผลการวิจัยพบว่า โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือขั้นเริ่มต้นขั้นดำเนินการและขั้นยุติการฝึกอบรม โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาลดทั้งเทคนิคทางจิตวิทยาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม^{๑๑๕}

สืวงศ์ กาพวงค์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงการพัฒนาของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมและระดับความชำนาญ ซึ่งสามารถจำแนกระดับสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ออกเป็น ๕ ระดับ เรียงจากสมรรถนะระดับสูงไปหาน้อย ได้แก่ ๑) ระดับต้นแบบ ๒) ระดับผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง ๓) ระดับนักพัฒนา ๔) ระดับผู้แก้ปัญหา ๕) ระดับผู้ปฏิบัติงาน^{๑๑๖}

ธีระวัฒน์ เขียมแสง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการ

^{๑๑๔} ธนภาส อยู่เย็น, “การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

^{๑๑๕} ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์, “การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน”, **การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑).

^{๑๑๖} สืวงศ์ กาพวงค์, “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล”, **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

ความรู้ บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถทักษะการทำงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นรายบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันน้อย มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบน้อย การจัดการสารสนเทศภายในหน่วยยังไม่เป็นระบบ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นทางการ^{๑๑๗}

สุขุมลย์ ประสมศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรให้องค์กรสงฆ์ องค์กรด้านสตรี และประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้โดยการนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๗ ประการ มาใช้ในการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน^{๑๑๘}

บุญมี ก่อบุญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง ๓ ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม^{๑๑๙}

ศยามล เอกะกุลนันต์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความ

^{๑๑๗} ธีระวัฒน์ เขียมแสง, “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๑”, *การศึกษาดุษฎีนิพนธ์, (สาขาศึกษาศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐).

^{๑๑๘} สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, *พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๑๙} บุญมี ก่อบุญ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, *ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

เหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานมากที่สุด^{๑๒๐}

พระมหาสุทิน สุธิโน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๑ ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ ได้แก่ อปริหานิยธรรม ๗ มีการบูรณาการหลักอปริหานิยธรรม เข้าไปในทุกขั้นตอนกระบวนการของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ก่อให้เกิดการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ เป็นเครือข่ายมีชีวิต^{๑๒๑}

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ" พบการวิจัยพบว่า ในภาพรวมคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีสุขภาพองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การมากที่สุด คือ นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บรรยาการองค์การการปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ โดยนโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทนและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การของคณะต่าง ๆ ทั้งในกลุ่มคณะทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์^{๑๒๒}

พิรัชย์ ศรีราม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมาก การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหารมีความสัมพันธ์ในการกำกับดูแลในองค์กร การปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นหัวใจหลักแห่งความสำเร็จในดำเนินกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๑๒๓}

^{๑๒๐} ศยามล เอกะกุลนันต์, “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์”, *วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐).

^{๑๒๑} พระมหาสุทิน สุธิโน, “การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๑”, *พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๒๒} ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ”, *รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

^{๑๒๓} พิรัชย์ ศรีราม, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”, *พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

กานตพันธุ์ พิศาลสุขสกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเสียของข้าราชการในเทศบาลนครของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แสดงสถานการณ์การจัดการน้ำเสียของเทศบาลนคร ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติและกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหน่วยกำหนดนโยบาย โดยสะท้อนถึงแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการน้ำเสียของเทศบาลที่ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อข้าราชการ ได้แก่ ความสนใจจากผู้บริหารในการผลักดันนโยบาย การชี้แจง และทำความเข้าใจ การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับภาคประชาชน^{๑๒๔}

ฐิตยา เนตรวงษ์ และ บรรพต พิจิตรกำเนิด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก สามารถพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแก่ผู้เรียนได้โดยพัฒนาการทักษะการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕.๘๐ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๑.๒๙^{๑๒๕}

วราภรณ์ สีนถาวร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานแบบร่วมมือโดยใช้แหล่งข้อมูลเป็นหลักในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการรู้สารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษาครูระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษาครูระดับปริญญาตรี ที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีคะแนนความรู้ความเข้าใจทางสารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้เป็นทีมสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และนักศึกษามีความคิดเห็นว่าการเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก^{๑๒๖}

สุตาภรณ์ อรุณดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)” ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิง

^{๑๒๔} กานตพันธุ์ พิศาลสุขสกุล, “การมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเสียของข้าราชการในเทศบาลนครของประเทศไทย”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

^{๑๒๕} ฐิตยา เนตรวงษ์ และ บรรพต พิจิตรกำเนิด, “การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก”, **กลุ่มวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์**, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๕).

^{๑๒๖} วราภรณ์ สีนถาวร, “การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานแบบร่วมมือโดยใช้แหล่งข้อมูลเป็นหลักในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการรู้สารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษาครูระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏ”, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

คุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างทุนสมองมนุษย์ หรือสมรรถนะสู่ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้ เพราะการพัฒนาคนุชนั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจ^{๑๒๗}

วิวรรธน์ จันทรเทพย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างแบบเผชิญหน้า กับแบบอี-เทรนนิงเป็นวิธีส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม โดยในชั้นฝึกอบรมประกอบด้วย ๔ ชั้น ในส่วนชั้นที่ ๔ ช่วยพัฒนาสมรรถนะการออกแบบหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการแบบสหวิทยาการ^{๑๒๘}

ธิดวุฒิ หมั่นมี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นจะต้องมีปัจจัยในการสร้างความผูกพันด้วยตัวแบบ 3H's ซึ่งได้แก่ Head กระบวนการร่วมคิด Heart การร่วมใจ และ Hand ได้แก่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน^{๑๒๙}

วันชัย สุขตาม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลลัพธ์และผลประกอบการจะออกมาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม โดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้ อันได้แก่ หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขา การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้ง

^{๑๒๗} สุตาภรณ์ อรุณดี, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”, **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑).

^{๑๒๘} วิวรรธน์ จันทรเทพย์, “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

^{๑๒๙} ธิดวุฒิ หมั่นมี, “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

การพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่าง ๆ จากข้อ ๔ เหล่า อันเป็น การพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพุทธศาสนา^{๑๓๐}

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ต้องมีองค์ประกอบของทีมโดยอาจเป็น กลุ่มบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการประเมินผล และมีการแต่งตั้งผู้นำ ทีม การกำหนดบทบาทของผู้นำ สมาชิก การตั้งกฎ กติกา ตัวแบบสมรรถนะที่ดี การกำหนดแผน ตลอดจนผู้รับผิดชอบ การพัฒนาจิตใจให้เก่งดีเพื่อเป็นทุนทางปัญญา มรรยาทของทีม ตลอดจนการ อภิปรายกลุ่ม การจัดการความรู้ โดยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงานเป็นทีม ผลักดันนโยบายและการชี้แจงทำความเข้าใจ โดยต้องพัฒนาภาวะผู้นำทีมโดยผ่านการฝึกอบรมต่าง ๆ ตลอดจนต้องศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการวางแผน การจัดองค์กร การนำหรือการสั่งการ การ ควบคุม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และจำเป็นที่ทีมต้องมีการเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศ ผ่าน กิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยมีเกณฑ์ในการพัฒนา ก่อนฝึก ขณะฝึก และหลังฝึก การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการนำ แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธมาใช้ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ธนภัส อยู่เย็น, (๒๕๕๓)	พฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน การฝึกอบรมแบบผสมผสานสูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน
ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์, (๒๕๕๑)	๑. ขั้นเริ่มต้น ๒. ขั้นดำเนินการ ๓. ขั้นยุติการฝึกอบรม
สืวงศ์ กาพวงศ์, (๒๕๕๔)	๑. ระดับต้นแบบ ๒. ระดับผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง ๓. ระดับนักพัฒนา ๔. ระดับผู้แก้ปัญหา ๕. ระดับผู้ปฏิบัติงาน

^{๑๓๐} วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕).

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง, (๒๕๕๐)	๑. บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถทักษะการทำงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ๒. มีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็น รายบุคคล
สุชุมาลย์ ประสมศักดิ์, (๒๕๕๖)	๑. องค์การสงฆ์ องค์การด้านสตรี และประชาชนทั่วไปได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒. นำกลยุทธ์หลักพุทธธรรมทั้ง ๗ ประการ มาใช้ในการ กำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน
บุญมี ก่อบุญ, (๒๕๕๓)	๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม ๒. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ๓. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม
ศยามล เอกะกุลนันต์, (๒๕๕๐)	๑. สภาพแวดล้อมในทีม ๒. สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ๓. กระบวนการทีม
พระมหาสุทิน สุทิน, (๒๕๕๗)	๑. การวางแผน ๒. การจัดองค์กร ๓. การนำหรือการสั่งการ ๔. การควบคุม
ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล, (๒๕๕๒)	๑. นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ๒. นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
พิรัชย์ ศรีราม, (๒๕๕๖)	๑. การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชน เป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมาก ๒. การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการ บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหารมีความสัมพันธ์ ในการกำกับดูแลในองค์กร

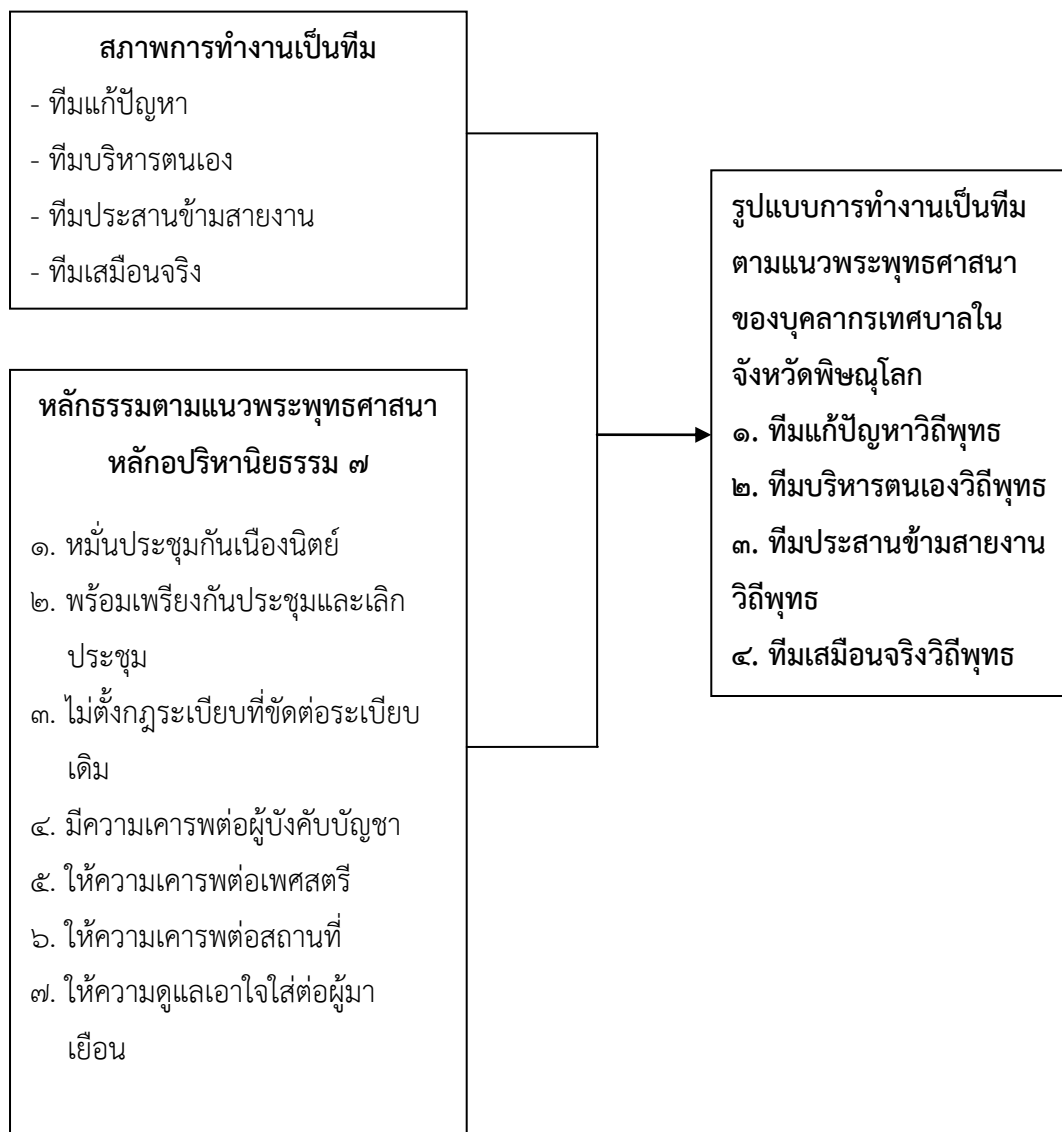
ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

กานตพันธุ์ พิศาลสุขสกุล, (๒๕๕๑)	๑. ความสนใจจากผู้บริหารในการผลักดันนโยบาย ๒. การชี้แจง และการทำความเข้าใจ ๓. การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับภาคประชาชน
ฐิตียา เนตรวงษ์ และ บรรพต พิจิตร กำเนิด, (๒๕๕๕)	๑. การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ๒. การทำงานเป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง ๓. ความคิดเห็นที่มีต่อการเรียนด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์
วรารณ สินถาวร, (๒๕๕๔)	๑. นักศึกษาระดับปริญญาตรี ที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีคะแนนความรู้ความเข้าใจทางสารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้เป็นทีมสูงกว่าก่อนเรียน ๒. นักศึกษามีความคิดเห็นว่าการเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม
สุดาภรณ์ อรุณดี, (๒๕๕๑)	การสร้างทุนสมองมนุษย์หรือสมรรถนะสู่ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) ต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจ
วิวรรธน์ จันทรเทพย์, (๒๕๕๓)	๑. รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างแบบเผชิญหน้า กับแบบอี-เลิร์นนิ่งเป็นวิธีส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ๒. รูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น
ธิดุฒิ หมั่นมี, (๒๕๕๖)	รูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยตัวแบบ 3H's ซึ่งได้แก่ Head (กระบวนการร่วมคิด), Heart (การร่วมใจ), Hand (ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)
วันชัย สุขตาม, (๒๕๕๕)	๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๒. แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธ

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา

ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก และนำเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธรศาสนาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” ผู้วิจัยจะใช้การวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งได้ดำเนินการ ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้วิธีการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อสำรวจสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก และการแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก และการดำเนินการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันการนำเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยประชากรที่กำหนดครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลสามัญ, พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ในเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๑,๑๐๕ คน^๑

^๑ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๖, อัตรากำลัง, หน้า ๒๑ (เอกสารอัดสำเนา).

๒) กลุ่มตัวอย่าง ที่กำหนดครั้งนี้ ใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรการหากลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ ๙๕% โดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane^๒ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อน

เมื่อนำจำนวนประชากรมาเข้าสูตรคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,105}{1 + (1,105)(0.05)} \\ &= \frac{1,105}{1 + (1,105)(0.0025)} \\ &= \frac{1,105}{1 + (2.76)} \\ &= 293.88 \end{aligned}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างเมื่อปัดเศษขึ้นได้เท่ากับ ๒๙๔ คน

๓) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อสำรวจสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยกำหนดว่าต้องเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ตามแนวพระพุทธศาสนา โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๒๐ รูป/คน ดังนี้

๑) พระศรีรัตนมุนี,ดร.

รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก

๒) พระครูรัตนสุตาภรณ์,ดร.

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

^๒ Yamane, T, **Elementary Sampling Theory**, (USA : Prentice Hall, 1967), p.273.

- ๓) พระครูพิพิธจารธรรม,ดร.
 วิชาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
- ๔) ผศ.ดร.โชติ บดีรัฐ
 อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- ๕) ดร.เปรมฤดี ชามพูนท
 ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิบูลโลก
- ๖) นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน
 ประธานชุมชนบรมไตรโลกนารถ ๒๑ เทศบาลนครพิบูลโลก
- ๗) นายบุญทรง แทนธานี
 นายกเทศมนตรีนครพิบูลโลก
- ๘) นางสาวณัฐรชต์ ชามพูนท
 รองนายกเทศมนตรีนครพิบูลโลก
- ๙) พลเอก ดร.ศิริ ทิวะพันธุ์
 ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิบูลโลก
- ๑๐) นางทานตะวัน พงษ์แดง
 รองปลัดเทศบาลนครพิบูลโลก
- ๑๑) ส.ต.ท.บรรเทิง ยวนแห้ว
 หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
- ๑๒) นายสนับ หมั่นทับ
 ประธานชุมชนแสนพลพ่ายเทศบาลนครพิบูลโลก
- ๑๓) นางสุกัญญา จันทรสิงห์
 ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- ๑๔) นายไพรัตน์ น้อยหมอ
 ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา
- ๑๕) นายชวลิต จันทรณ์ฤมล
 ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน
- ๑๖) นายบุญธรรม พรหมมาศ
 ผู้อำนวยการกองการประปา
- ๑๗) นายอัครเดช ใจอารีย์
 ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม

๑๘) นายชัยชนะ มีศิริ

ผู้อำนวยการสำนักการช่าง

๑๙) นายเศกสันต์ สมิทธิภิญโญ

ผู้อำนวยการส่วนบริการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

๒๐) นางสาวขวัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้

๒. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้ในการยืนยันรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๘ รูป/คน ดังนี้

๑) พระครูสุเมธธรรมธาดา, ดร.

อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๒) พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ สุเทวเมธี)

ประธานหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๓) พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ

อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๔) ผศ.ปัญญา นามสง่า

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๕) ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ

อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

๖) ร้อยตำรวจเอกอัครพล เขียวปิ่น

รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก

๗) นายพัฒนพงศ์ โตอุ่นเพชร

ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก

๘) นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย

สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ ได้แก่

๓.๔.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

๑) รวบรวมและศึกษาเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ มีโครงสร้าง (In-depth Interview) เสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อขอคำแนะนำแก้ไข ปรับปรุงให้ครอบคลุมถึงรายละเอียดและตรวจสอบความถูกต้อง เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์

๒) จัดสนทนากลุ่มเฉพาะ ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันรูปแบบการทำงานเป็นทีมตาม แนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๓.๔.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนว พระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ เกี่ยวกับการวิจัย ที่ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล มีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงข้อมูลที่เป็นรูปแบบการ ทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก หลังจากนั้นนำเสนอ ต่อกรรมการผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อขอคำแนะนำแก้ไขปรับปรุงให้ครอบคลุมถึงรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านและคณะกรรมการควบคุม งานวิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรง เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมเนื้อหา และ ประเด็นที่ต้องการวิจัย พร้อมทั้งขอคำแนะนำ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์การ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การตรวจสอบก่อนนำไปใช้โดยการวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หาค่า ดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างคำถามแต่ละข้อและวัตถุประสงค์ หรือ หาค่า IOC^๓

$$\text{ใช้สูตร IOC} = \frac{\Sigma R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ΣR คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ ๐.๖๐ ขึ้นไป

นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญปรับแก้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่

^๓ สุรพล พรหมกุล, *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๔),

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด และนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ ๐.๙๓๖

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๕.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูล แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง จำนวน ๒๐ รูป/คน โดยผู้วิจัยได้ส่งหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ที่ออกโดยบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พร้อมข้อมูลเนื้อหาที่เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ที่จะสัมภาษณ์ พร้อมขออนุญาตบันทึกเสียงและภาพนิ่ง

๓.๕.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ได้แก่ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๘ รูป/คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มแบบไม่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยได้ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มเฉพาะจากบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ พร้อมได้ส่งข้อมูลเนื้อหาที่เกี่ยวกับการสนทนาให้แก่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ และแจ้งเรื่องการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย

๓.๕.๓ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่ พนักงานเทศบาลสามัญ พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ในเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๒๙๔ คน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ต่อไปนี้

๑) ผู้วิจัยขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยจากบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เสนอต่อผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก เพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

๓) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานเทศบาลสามัญ พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ในเทศบาลนครพิษณุโลก และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิควิจัย ได้แก่

๓.๖.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๐ รูป/คน โดยที่ข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการพรรณนาความ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการบันทึกข้อมูล การถอดเทปสัมภาษณ์ รวมไปถึงภาพถ่ายในแต่ละครั้งจัดหมวดหมู่ตามแต่ละตัวแปร

๓.๖.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังต่อไปนี้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้แบ่งดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ ๒ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่

เกณฑ์การให้คะแนน ผู้ศึกษากำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังนี้^๔

มากที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ	๕	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนนเท่ากับ	๔	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	๓	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ	๑	คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดการแปล ดังนี้^๕

ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ – ๑.๔๙	หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๐ – ๒.๔๙	หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

^๔ พิชิต ฤทธิ์จรูญ, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๔๗.

^๕ เทียมจันทร์ พาณิชย์ผลินไชย, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรวัฒนา, ๒๕๕๙), หน้า ๖๑.

ค่าเฉลี่ย	๒.๕๐ – ๓.๔๙	หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๐ – ๔.๔๙	หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	๔.๕๐ – ๕.๐๐	หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิรวมถึงผู้แทนจากหน่วยงานและพระภิกษุสงฆ์ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อหาข้อสรุปในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานก่อนที่จะนำเสนองานวิจัยต่อสาธารณะ ทั้งนี้ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังต่อไปนี้

๔.๑ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๑.๒ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๑.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๑.๔ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๒ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๑ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งในส่วนของเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ได้ปรากฏผล ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ : แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=294)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	๘๖	๒๙.๓๐
	หญิง	๒๐๘	๗๐.๗๐
	รวม	๒๙๔	๑๐๐
อายุ	ต่ำกว่า ๒๐ ปี	๔	๑.๔๐
	๒๐ - ๓๐ ปี	๗๑	๒๔.๐๐
	๓๑ - ๔๐ ปี	๗๖	๒๕.๙๐
	๔๑ - ๕๐ ปี	๖๔	๒๑.๘๐
	๕๑ - ๖๐ ปี	๗๖	๒๕.๙๐
	๖๐ ปีขึ้นไป	๓	๑.๐๐
	รวม	๒๙๔	๑๐๐
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๕๐	๑๗.๑๐
	ปริญญาตรี	๑๗๓	๕๘.๘๐
	สูงกว่าปริญญาตรี	๗๑	๒๑.๑๐
	รวม	๒๙๔	๑๐๐
ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่	ต่ำกว่า ๑ ปี	๒๖	๘.๘๐
	๑ - ๕ ปี	๖๕	๒๒.๑๐
	๖ - ๑๐ ปี	๔๘	๑๖.๓๐
	๑๑ - ๒๐ ปี	๖๕	๒๒.๑๐
	๒๐ ปีขึ้นไป	๙๐	๓๐.๗๐
	รวม	๒๙๔	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า

๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๗๐ เพศชาย จำนวน ๘๖.๐๐ คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๓๐

๒. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๗๖ คน และมีอายุระหว่าง ๕๑ - ๖๐ ปีจำนวน ๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕๐ รองลงมามีอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๐๐

๓. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๘๐ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๗๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๑๐

๔. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๗๐ รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ๑-๕ ปี จำนวน ๖๕ คน และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ๑๑ - ๒๐ ปี จำนวน ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑๐

๔.๑.๒ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในด้านทีมแก้ปัญหา ด้านทีมงานบริหารตนเอง ด้านทีมประสานข้ามสายงาน และทีมเสมือนจริง มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมแก้ปัญหา

(n=294)

สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านมีอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	๓.๖๘	๐.๗๖๔	มาก
๒. ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบงานตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ	๓.๗๐	๐.๖๗๕	มาก
๓. ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๓.๖๓	๐.๘๓๓	มาก
รวม	๓.๖๗	๐.๗๑๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมแก้ปัญหา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงานตลอดจน แนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ รองลงมา ทีมงานของท่านมีอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๘ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก **ด้านทีมบริหารตนเอง**

(n=294)

สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	๓.๕๙	๐.๘๖๐	มาก
๒. ทีมงานของท่านมีอิสระในการเลือกสมาชิกมาร่วมทีมในการทำงาน	๓.๔๔	๐.๙๑๗	ปานกลาง
๓. ทีมงานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	๓.๖๒	๐.๗๙๘	มาก
รวม	๓.๕๕	๐.๗๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมแก้ปัญหา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๒ รองลงมา ทีมงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๙ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านมีอิสระในการเลือกสมาชิกมาร่วมทีมในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมประสานข้ามสายงาน

(n=294)

สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน	๓.๖๔	๐.๑๘๖	มาก
๒. ทีมงานของท่านนำบุคคลในระดับเดียวกันแต่ละกลุ่มงานมาปฏิบัติกรร่วมกัน	๓.๕๙	๐.๓๘๕	มาก
๓. ทีมงานของท่านให้บุคคลในแต่ละกลุ่มงานได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง ก่อนเริ่มทำงาน	๓.๕๐	๐.๘๔๙	มาก
รวม	๓.๕๘	๐.๓๑๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมประสานข้ามสายงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๔ รองลงมา ทีมงานของท่านนำบุคคลในระดับเดียวกันแต่ละกลุ่มงานมาปฏิบัติกรร่วมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๙ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านให้บุคคลในแต่ละกลุ่มงานได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง ก่อนเริ่มทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๐ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมเสมือนจริง

(n=294)

สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคม ในการติดต่อประสานงานกัน เช่น โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง	๓.๘๗	๐.๘๑๔	มาก
๒. ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการติดต่อประสานงานกัน เช่น อีเมล, กระดานข่าว	๓.๘๒	๐.๘๓๖	มาก
๓. ทีมงานของท่านใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือสร้างกลุ่มประสานงานกัน เช่น LINE, Facebook	๓.๙๔	๐.๘๑๔	มาก
รวม	๓.๘๘	๐.๗๒๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมเสมือนจริง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๘๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือสร้างกลุ่มประสานงานกัน เช่น LINE, Facebook ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๔ ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคม ในการติดต่อประสานงานกัน เช่น โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านให้บุคคลในแต่ละกลุ่มงานได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกัน และกันสักระยะหนึ่ง ก่อนเริ่มทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๐ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ
แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม

(n=294)

สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านทีมแก้ปัญหา	๓.๖๗	๐.๗๑๓	มาก
๒. ด้านทีมงานบริหารตนเอง	๓.๕๕	๐.๗๕๔	มาก
๓. ด้านทีมประสานข้ามสายงาน	๓.๕๘	๐.๗๑๓	มาก
๔. ด้านทีมเสมือนจริง	๓.๘๘	๐.๗๒๐	มาก
รวม	๓.๖๗	๐.๕๙๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้านทีมแก้ปัญหา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านทีมเสมือนจริง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ รองลงมา ด้านทีมแก้ปัญหา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๗ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานบริหารตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ ตามลำดับ

๔.๑.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมของตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๑ หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความเลื่อมที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ	๓.๖๕	๐.๘๐๐	มาก
๒. ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาสร้างความเจริญก้าวหน้าในงานเป็นประจำ	๓.๖๙	๐.๗๘๐	มาก
๓. ทีมงานของท่านมีประชุมเพื่อรับทราบหรือมอบนโยบายการทำงานในทุกเรื่องเป็นประจำ	๓.๗๒	๐.๘๑๑	มาก
รวม	๓.๖๙	๐.๗๓๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๑ หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านมีประชุมเพื่อรับทราบหรือมอบนโยบายการทำงานในทุกเรื่องเป็นประจำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๒ รองลงมา ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาสร้างความเจริญก้าวหน้าในงานเป็นประจำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความเลื่อมที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๒ พร้อมเปรียบเทียบประชุมและเลิกประชุม

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านเข้าประชุมตรงเวลาโดยพร้อมเพรียงกัน	๓.๗๕	๐.๗๗๔	มาก
๒. ทีมงานของท่านอยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา	๓.๗๖	๐.๗๔๐	มาก
๓. ทีมงานของท่านร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน	๓.๗๖	๐.๗๕	มาก
รวม	๓.๗๖	๐.๗๐๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๒ หนึ่งประชุมกันเนื่องนิตย์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านอยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา และทีมงานของท่านร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ รองลงมา ทีมงานของท่านเข้าประชุมตรงเวลาโดยพร้อมเพรียงกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๓ ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารยกเลิกกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิมที่เอื้อต่อการทำงาน	๓.๖๓	๐.๘๓๐	มาก
๒. ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันขัดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิม	๓.๕๔	๐.๘๑๙	มาก
๓. ทีมงานของท่านขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม	๓.๖๔	๐.๗๗๓	มาก
รวม	๓.๖๐	๐.๖๙๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๓ ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๔ รองลงมา ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารยกเลิกกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิมที่เอื้อต่อการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันขัดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๔ มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตามสายการบังคับบัญชา	๓.๙๖	๐.๗๕๘	มาก
๒. ทีมงานของท่านวางตัวเหมาะสมตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	๓.๙๖	๐.๗๑๖	มาก
๓. ทีมงานของท่านยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	๓.๙๒	๐.๗๖๐	มาก
รวม	๓.๙๕	๐.๖๗๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๔ มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองตามสายการบังคับบัญชา และทีมงานของท่านวางตัวเหมาะสมตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๖ รองลงมา ทีมงานของท่านยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๕ ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านไม่ประพฤตินในทางชั่วสาวต่อ ผู้ร่วมงาน	๔.๐๒	๐.๙๓๓	มาก
๒. ทีมงานของท่านไม่กดขี่ทางเพศกับสตรี	๔.๐๕	๐.๙๓๘	มาก
๓. ทีมงานของท่านให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่เสมอ	๔.๑๐	๐.๘๒๘	มาก
รวม	๔.๐๖	๐.๘๓๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๕ ให้ความเคารพต่อเพศสตรี โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๐ รองลงมา ทีมงานของท่านไม่กดขี่ทางเพศกับสตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านไม่ประพฤตินในทางชั่วสาวต่อผู้ร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านเคารพต่อขนบธรรมเนียมของเทศบาล	๔.๑๑	๐.๗๗๓	มาก
๒. ทีมงานของท่านเคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล	๔.๑๖	๐.๗๗๖	มาก
๓. ทีมงานของท่านให้เกียรติไม่ลบหลู่ของของใครในเทศบาล	๔.๑๑	๐.๗๖๘	มาก
รวม	๔.๑๓	๐.๗๑๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านเคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖ รองลงมา ทีมงานของท่านเคารพต่อขนบธรรมเนียมของเทศบาล และ ทีมงานของท่านให้เกียรติไม่ลบหลู่ของของใครในเทศบาล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ข้อ ๗ ให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ทีมงานของท่านต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาลด้วยความเคารพอย่างจริงจัง	๔.๑๒	๐.๖๘๓	มาก
๒. ทีมงานของท่านมีการพูดคุยกับผู้มาเยือนเทศบาลอย่างเป็นมิตรเสมอ	๔.๑๑	๐.๗๒๕	มาก
๓. ทีมงานของท่านเชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้ที่มาเยือนเทศบาล	๔.๐๒	๐.๗๓๖	มาก
รวม	๔.๐๘	๐.๖๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกข้อ ๗ ให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานของท่านต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาลด้วยความเคารพอย่างจริงจัง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๒ รองลงมา ทีมงานของท่านมีการพูดคุยกับผู้มาเยือนเทศบาลอย่างเป็นมิตรเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑ ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานของท่านเชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้ที่มาเยือนเทศบาล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยหลักอุปทานิยธรรม ๗ ในภาพรวม

(n=294)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์	๓.๖๙	๐.๗๓๐	มาก
๒. พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม	๓.๗๖	๐.๗๐๐	มาก
๓. ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม	๓.๖๐	๐.๖๙๓	มาก
๔. ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา	๓.๙๖	๐.๖๗๑	มาก
๕. ให้ความเคารพต่อเพศสตรี	๔.๐๖	๐.๘๓๕	มาก
๖. ให้ความเคารพต่อสถานที่	๔.๑๓	๐.๗๑๗	มาก
๗. ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน	๔.๐๘	๐.๖๕๙	มาก
รวม	๓.๙๐	๐.๕๖๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ให้ความเคารพต่อสถานที่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ รองลงมา ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๐ ตามลำดับ

๔.๑.๔ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแสดงความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าความถี่ตามการแสดงความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามในข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑. การทำงานเป็นทีมต้องไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน ควรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	๓
๒. การทำงานเป็นทีมต้องมีความสามัคคีร่วมมือในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน	๒
๓. ผู้บังคับบัญชาต้องมีคุณธรรม	๒
๔. ควรมีการจัดอบรมธรรมะ หรือฝึกปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๑
๕. ต้องมีใจในการให้บริการประชาชนและศรัทธาในหน้าที่	๑
๖. ต้องเพิ่มการจัดกิจกรรมอบรมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	๑
๗. ควรมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหา	๑
๘. ควรเคารพสิทธิในการทำงาน	๑
๙. ควรนำหลักอริยสัจ ๔ มาช่วยในการทำงานเป็นทีม	๑
๑๐. ควรนำหลักอริยสัจ ๔ มาช่วยในการทำงานเป็นทีม	๑
๑๑. ต้องดูบริบทและปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน	๑
รวม	๑๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกต้องการ คือ การทำงานเป็นทีมต้องไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกันควรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีความสามัคคีร่วมมือในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีคุณธรรม ควรมีการจัดอบรมธรรมะ หรือฝึกปฏิบัติเป็นบางครั้ง ต้องมีใจในการให้บริการประชาชนและศรัทธาในหน้าที่ ต้องเพิ่มการจัดกิจกรรมอบรมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ควรมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหา ควรเคารพสิทธิในการทำงาน ควรนำหลัก

อิทธิบาท ๔ มาช่วยในการทำงานเป็นทีม ควรนำหลักอริยสัจ ๔ มาช่วยในการทำงานเป็นทีม และต้อง
 คุบบริบทและปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน

๔.๒ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการ ทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ในหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงาน
 เป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนว
 พระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้ให้
 ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๒๐ รูป/คน

โดยมีประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 (Key Informants) ข้างต้น ดังนี้

๑. ท่านคิดว่าปัจจุบันการทำงานเป็นทีมของเทศบาลเป็นอย่างไร

๒. ท่านคิดว่าหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอภินิหารธรรม ๗ มีส่วนช่วยใน
 การทำงานเป็นทีมได้อย่างไร

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม

๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่

๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

๓. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนว
 พระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๔. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา
 ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูป/ท่านแล้ว ได้นำข้อมูลดังกล่าวมา
 วิเคราะห์เนื้อหา ได้ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

๑. การทำงานเป็นทีมของเทศบาลในปัจจุบัน

การทำงานเป็นทีมของเทศบาลในปัจจุบัน เทศบาลให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมากโดยผู้บริหารทั้งในส่วนข้าราชการการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำ^๑ ซึ่งเป็นหน่วยงานกึ่งรัฐและกึ่งเอกชน โดยแยกออกเป็นกอง ๆ หรือเป็นส่วน ๆ ถ้าให้งานใครงานนั้นก็จะเป็นงานประจำทั่วไป ดังนั้นทุกคนต้องทำงานเป็นทีม โดยต้องพยายามทำให้คนในองค์กรเข้าใจว่างานแต่ละอย่างจะแยกส่วนกันทำงานไม่ได้ ต้องมีการอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งในส่วนของฝ่ายบริหารและฝ่ายข้าราชการประจำ^๒ เน้นการพัฒนาบุคลากร ตั้งทีมขึ้นมาเพื่อการแก้ไขปัญหาการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการสื่อสารติดต่อประสานงานกับเครือข่ายและประเมินผลงานตนเองได้ และให้ทำงานเป็นทีม ผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย (Social Media)^๓ สร้างจิตสำนึกจิตสาธารณะให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ทั้งทีมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ^๔ และเน้นทักษะการฟังเพื่อการให้บริการประชาชน^๕ และการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร^๖ โดยเทศบาลมีการจัดโครงการเพื่อสร้างกิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialog) เพื่อการฝึกการเจรจาสันติภาพ สร้างสัมพันธ์ไมตรีในกลุ่มบุคลากรและผู้บริหาร โดยมีรองนายกเทศมนตรี กำกับดูแลโครงการ และวัดผลประเมินผล จากการนำไปใช้จริงภายในองค์กร และภายในชุมชน ซึ่งได้รับผลดี และเป็นผลงานทางด้านนวัตกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในเทศบาล และยังมีแนวทางการขยายกลุ่มไปยังผู้นำชุมชนต่อไปอีกในอนาคต^๗ การทำงานเป็นทีม คือหัวใจของการ

^๑ สัมภาษณ์ นายบุญทรง แทนธานี, นายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^๒ สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^๓ สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชติ บดีรัฐ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๙ มกราคม ๒๕๖๐.

^๔ สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^๕ สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^๖ สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง, รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^๗ สัมภาษณ์ นางสาวณัฐทรัพย์ ชามพูนท, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๐.

ทำงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจไปด้วยกัน ผ่านการประสานงานทุกหน่วย^๘ เพื่อสร้างเมืองที่มี วิสัยทัศน์สวยงาม ประชาชนมีความสุข ตามวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครพิษณุโลก ถึงแม้ว่าจะ รับผิดชอบทำงานคนละอย่าง แต่งานบางอย่างก็ไปยุ่งเกี่ยวกับอีกกองหรือหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับประชาชน ทั้งนี้หลักการทำงานต้องพูดจากัน ทำงานเป็นทีม มีอะไรปรึกษาหารือกัน โดยไม่ต้อง อาศัยหนังสือจากนายกเทศมนตรี หรือขอความร่วมมือจากหน่วยต่าง ๆ แต่ต้องประสานความร่วมมือ กันเอง หรืองานบางอย่างที่ไม่ใช่ความรับผิดชอบของคนหรือหน่วยต่าง ๆ โดยเฉพาะ ก็ต้องตั้งทีมงาน ขึ้นมาโดยตั้งเป็นแบบโครงการ แล้วใช้ทีมมาทำงาน ทีมบริหารต้องมีความชัดเจนในนโยบาย ทำความ เข้าใจร่วมกับทีมราชการประจำ พนักงาน ตลอดจนลูกจ้าง เน้นสร้างความร่วมมือโดยประสานงานใน แต่ละส่วนงาน^๙ และการทำงานเป็นทีมไม่ว่าทีมใด ๆ ของเทศบาล จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย และระเบียบที่วางไว้ให้ดำเนินการในงานนั้น ๆ มีการเคารพสิทธิ หน้าที่ ความคิด การตัดสินใจและให้ เกียรติแก่บุคลากรที่ร่วมอยู่ในองค์กร หากมีความยอมรับนับถือย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการ ทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ^{๑๐} และในการทำงานเป็นที่ของเทศบาลที่ขาดไม่ได้คือการบูรณาการ การทำงานเป็นทีมแบบองค์รวม^{๑๑} เพราะผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/แผนงาน เกิดจากการทำงานแบบบูรณา การทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ทุกโครงการ^{๑๒} มีนโยบาย จัดตั้งทีมงานขึ้นมาโดยผ่านการอบรมการทำงานเป็นทีมจากสถาบันพระปกเกล้า แล้วประสานกับงาน และหลักวิชาการที่เรียนมาปฏิบัติงาน จนได้ชื่อว่าเป็น พี่เลี้ยงในการทำงานเป็นทีม โดยทำงานร่วมกับ องค์กรอื่น ๆ ที่ร้องขอมาหรือไปร่วมงานด้วย ก่อนข้างเป็นรูปธรรมในปัจจุบัน^{๑๓} ในกรณีนโยบายจาก ผู้บริหารปฏิบัติยาก ก็ตั้งทีมให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อหาทางแก้ไข ไม่ใช่กองใดกองหนึ่งทำ เช่น งานซ่อมประปา ไม่ได้ทำโดดเดี่ยว มีทีมที่ผ่านการอบรมไปพูดคุยกับประชาชน งานคลังก็ช่วยในการ สุ่มตัวอย่างของประชาชนโดยใช้แผนที่ภาษี กองสวัสดิการก็รู้ว่าบ้านอยู่ไหนไหนง่าย ในระดับกอง

^๘ สัมภาษณ์ พระครูพิพิธจารธรรม, ดร. รักษาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ มกราคม ๒๕๖๐.

^๙ สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๐} สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ, ประธานชุมชนแสนพลพ่าย อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายอัครเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายขลิท จันทรณมูล, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ก็มีทีม เช่น ทีมการเงิน ทีมพัสดุ เหมือนก่อนต่างคนต่างทำ ปัจจุบันมีคนมาช่วยในเชื่อมในการทำงาน การพูดคุยมีมากขึ้น^{๑๔}

สรุปความว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เมื่อ สัปดาห์หนึ่งในภาพรวมแล้วทำให้ทราบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในปัจจุบันของเทศบาล มีอยู่ แล้วเพียงแค่แฝงอยู่ในรูปแบบการทำงานประจำหรือการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม โครงการ หรือแผนงานที่ได้วางไว้ และปัจจุบันเทศบาลและบุคลากรของเทศบาลก็รับทราบถึงการ ทำงานเป็นทีม มีการอบรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงโดยเฉพาะเมื่อมีการทำงานตามแผนงานหรือ โครงการที่ตั้งไว้ก็จะปรากฏเห็นได้ชัดในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการ ทั้งนี้ทีมบริหารต้องมีความชัดเจนในนโยบาย ทำความเข้าใจ ร่วมกับทีมราชการประจำ พนักงาน ตลอดจนลูกจ้าง เน้นสร้างความร่วมมือ และเมื่อพิจารณาตาม กรอบแนวความคิดในเรื่องของทีมงาน ก็สามารถสังเคราะห์ออกมาในภาพรวมได้ดังนี้

๑) ทีมแก้ปัญหา เป็นทีมเฉพาะกิจที่เทศบาลจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการหรือทีมที่ สมาชิกในแผนงานหรือโครงการจัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่ออบรมให้ความรู้ในเรื่องการทำงาน ในด้านต่าง ๆ ร่วมคิด ร่วมทำ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการทำงานเพื่อให้เกิด การปรับปรุงการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

๒) ทีมงานบริหารตนเอง เป็นทีมที่มีความเป็นอิสระในการบริหารตนเอง โดยการ เคารพสิทธิหน้าที่ ความคิด และการตัดสินใจของทีมงาน เพื่อการตัดสินใจในการทำงานภายใต้กฎ หรือระเบียบของทีม ย่อมทำให้เกิดการความร่วมมือในทางที่ดี โดยใช้การติดต่อประสานงานกับ เครือข่ายและประเมินผลงานตนเองได้ ทำให้งานประสบความสำเร็จ

๓) ทีมข้ามสายงาน เป็นทีมแบบโครงการหรือทีมงานประสานจากอีกกองหรือหน่วยงาน เพราะงานบางอย่างไปเกี่ยวข้องกับประชาชน จำเป็นต้องใช้ความรู้ประสบการณ์ในแต่ละกองหรือ หน่วยงาน ทั้งนี้หลักการทำงานต้องพูดจากัน มีอะไรต้องปรึกษากันทั้งนี้ไม่ต้องรอหนังสือหรือคำสั่ง ในการทำงาน หรืองานบางอย่างที่ไม่ใช่ความรับผิดชอบของคนหรือหน่วยต่าง ๆ โดยเฉพาะ ก็ต้องตั้ง ทีมงานขึ้นมาโดยตั้งเป็นแบบโครงการ แล้วใช้ทีมมาทำงาน

๔) ทีมเสมือนจริง เป็นทีมที่นำเทคโนโลยี โดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย (Social Media) มา ใช้เพื่อให้งานที่สามารถมีความคล่องตัว ไม่ต้องพบหน้า หรือมอบหมายภาระหน้าที่งานในการ ทำงานเป็นทีม ส่งผลให้งานสำเร็จเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการมากขึ้น

^{๑๔} สัมภาษณ์ นางสาววัชรรัตน์ คุณจันทร์โชติ, ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้ เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

๒. หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอภานิยธรรม ๗ ช่วยในการทำงานเป็นทีม

หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาในที่นี้ได้ยกหลักอภานิยธรรม ๗ มาเป็นเครื่องมือในการทำงานเป็นทีมของเทศบาล ซึ่งผลการสัมภาษณ์ พบว่า

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

การทำงานประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยถือว่าเป็นแกน เป็นขา ของชุมชนในเทศบาลผ่านประธานชุมชนและเลขานุการของชุมชน ๖๔ ชุมชน ในการประชุมประจำเดือน โดยเดือนหนึ่งประชุม ๑ ครั้ง โดยนำข้อมูลการปฏิบัติงานของเทศบาลมาขยายผลให้ประชาชนได้รับทราบ ผ่านเสียงตามสายและสื่อต่าง ๆ^{๑๕} และการปฏิบัติงานตามโครงการ/แผนงาน ให้เกิดผลสำเร็จจำเป็นอย่างยี่งที่จะต้องมีการสื่อสารที่ดี ซึ่งการประชุมเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาค้นทุก ๆ เรื่อง เพราะที่ประชุมเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการประชุมกันบ่อยครั้ง ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในโครงการ/แผนงานนั้น ๆ^{๑๖} การประชุมกันเนืองนิตย์ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการร่วมงาม ยอมรับในเหตุผลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์^{๑๗} ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะคนเราต้องมีการพูดคุยกันทำความเข้าใจกัน ในแต่ละงาน ก็การประชุมกันหลากหลายบ่อยครั้งมาก^{๑๘} โดยการประชุมสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา รวมถึงการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ^{๑๙} และประสานงานอย่างมีคุณภาพ งานเกิดประสิทธิผล^{๒๐} ไม่มีความเสื่อมในทุกกรณี ในสถานที่ทำงาน ถ้ามีการประชุมปรึกษากับผู้ร่วมงานทุกครั้ง งานก็จะราบรื่น หากมีข้อผิดพลาดทุกคนก็จะยอมรับใน

^{๑๕} สัมภาษณ์ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน, ประธานชุมชนบรมไตรโลกนารด ๒๑ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๖} สัมภาษณ์ นายอัศวเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘} สัมภาษณ์ นางสุกัญญา จันทรสิงห์, ผู้อำนวยการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยหมอ, ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๐} สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง, รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สิ่งที่เกิดขึ้น^{๒๑} การประชุมหรือได้พูดคุยกันบ่อย ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจในเหตุผลของแต่ละคน เนื่องจากแต่ละคนมาจากพื้นฐานและวิชาการความรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพบปะประชุมพูดคุยกันบ่อย ๆ ย่อมสร้างความเข้าใจในเหตุผลของกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดงานหรือวัตถุประสงค์บรรลุได้ตามความต้องการ^{๒๒} การประชุมช่วยในการรับทราบนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และปรับปรุงพัฒนางาน^{๒๓} การประชุมกันเนื่องนิตยถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ ในการรวมกันคิดในทุกโครงการ ร่วมติดตามประเมินผล เมื่อมีการตั้งทีมงานขึ้นมาก็เป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในระดับล่างแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เป็นการประชุมระดมความคิดเห็นในทุกระดับ^{๒๔} โดยเฉพาะการประชุมกันเนื่องนิตยด้วยการประชุมสุนทรียสนทนา (Dialog) ซึ่งหลายที่อาจใช้คำไม่เหมือนกัน เช่น วงกาแพ วงสนทนา มีการพูดกันทุกมุมมอง ทบทวนแนวคิด ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา ทบทวนการพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย (Social Media) เพื่อหาประสบการณ์แลกเปลี่ยน ทำให้เกิดแนวความคิดที่ลงตัว เสริมสร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้ง เป็นตัวช่วยกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดีมาก เช่น การทำแผนประชาคม การประสานงาน การให้ความรู้กับกลุ่มผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น^{๒๕}

สรุปความว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีการประชุมกันเนื่องนิตย ดังเช่นการประชุมผ่านประธานชุมชนและเลขานุการของชุมชน ๖๔ ชุมชน ในการประชุมประจำเดือน โดยเดือนหนึ่งประชุม ๑ ครั้ง โดยนำข้อมูลการปฏิบัติงานของเทศบาลมาขยายผลให้ประชาชนได้รับทราบ ผ่านเสียงตามสายและสื่อต่าง ๆ และในเทศบาลเองก็มีการประชุมสุนทรียสนทนา (Dialog) ซึ่งหลายที่อาจใช้คำไม่เหมือนกัน เช่น วงกาแพ วงสนทนา โดยมีการนัดหมายวัน เวลา เพื่อทบทวนแนวคิด ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา ทบทวนการพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย (Social Media) เพื่อหาประสบการณ์แลกเปลี่ยน ทำให้เกิดแนวความคิดที่ลงตัว เสริมสร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมนี, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๒} สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิตธิภิญโญ, ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๓} สัมภาษณ์ ส.ต.ท.บรรเทิง ยวนแห้ว, หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๔} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายขวลิต จันทน์ฤมล, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม

การทำงานประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ได้เป็นอย่างดีแต่การประชุมจะไม่เกิดผลเลยถ้าผู้เข้าประชุมไม่พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ดังนั้นเทศบาลจึงมีนโยบายให้ตรงต่อเวลา กระชับ ฉับไว เพื่อการบริการประชาชน^{๒๖} และไม่นัดหมายเพื่อเวลาล่วงหน้า มีการเซ็นชื่อในก่อนประชุมและเลิกประชุม^{๒๗} ต้องตรงต่อเวลาทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน^{๒๘} กำหนดเวลาประชุม และกำหนดเวลาเลิก^{๒๙} ส่วนพนักงานให้มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเวลาทำการทุกกิจกรรม เลิกประชุมตรงเวลา หรือเร็วกว่ากำหนด เพื่อให้ความสำคัญการให้บริการประชาชน^{๓๐} ต้องมีข้อกำหนดเบื้องต้น การรับฟังซึ่งกันและกัน การแบ่งเวลาชัดเจน และมีการทดสอบทดลองการนำเสนอ เช่น การนำเสนอสไลด์ ๒๒ สไลด์ ในเวลา ๘ นาที อันส่งผลให้การเสนอกระชับและจบลงด้วยเวลาที่กำหนด^{๓๑} การพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุมยังก่อให้เกิดความยุติธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คนที่อยู่รวมกัน^{๓๒} ไม่กินแบ่งแคลงใจกัน จะทำงานอะไรก็สำเร็จได้ เช่น ในองค์กรมีอะไรปรึกษาหารือกันก็ต้องอยู่พร้อม ๆ กัน เพื่อทุกคนจะได้ยอมรับในสิ่งที่ทำลงไปด้วยความเต็มใจ^{๓๓} นอกจากนี้ความพร้อมเพรียงกันประชุม และเลิกประชุมถือเป็นวัฒนธรรมของความสำเร็จของกลุ่มและองค์กร เป็นต้นทางของความสำเร็จในทุก ๆ เรื่อง^{๓๔} ความพร้อมเพรียง

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๗} สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง, รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชติ บดีรัฐ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๙ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ นางสาวขวัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ, ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้ เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นางสาวณัฐรชต์ ชามพูนท, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายขวลิต จันทน์ถนอม, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๒} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๓๓} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมนี, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๔} สัมภาษณ์ นายอัครเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

เป็นสิ่งที่ดีมาก ไม่ว่าจะเป็นการมาประชุมพร้อมเพรียงกันหรือเลิกประชุมพร้อมเพรียงกัน เนื่องจากทำให้ผู้อื่นไม่เสียเวลาในการรอคอยการประชุม ส่วนการเลิกประชุมถ้าเป็นไปตามเวลา ผู้มาประชุมสามารถไปดำเนินกิจกรรมภาระหน้าที่อื่น ๆ ได้ต่อไป^{๓๕} ความพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุมผู้เข้าร่วมประชุมต้องเข้าตรงเวลา และอยู่ร่วมประชุมจนครบกำหนดเวลา ร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมเพรียงกันทำสิ่งที่พึงทำอันเป็นการแสดงออกถึงเอกภาพของหมู่คณะ หรือความพร้อมใจเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกทั้งหมู่คณะ^{๓๖} ในการประชุมต้องมีความเกรงใจไม่ออกไปจากที่ประชุมเฉย ๆ^{๓๗} และการประชุมต้องมีความเหมาะสมในเรื่องของเวลาไม่มาก^{๓๘} ในการประชุมผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างต้องพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ต้องตรงเวลาในการประชุมหรือเลิกประชุม และรักษาเวลา เพราะถ้าทำแบบอย่างที่ดี ฝ่ายราชการประจำก็จะให้ความสำคัญ ต้องมีการเรียนรู้ในการประชุม ไม่ว่าจะป็นหัวข้อการประชุม เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เช่น เพิ่มวาระการประชุมในหัวข้อ การติดตามการทำงานตามมติการประชุมที่ผ่านมา^{๓๙}

สรุปความว่า ส่วนใหญ่เทศบาลนครพิษณุโลกมีการพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม โดยมีการกำหนดนโยบายหรือกติกาหรือข้อกำหนดในการประชุม มีการแบ่งเวลาชัดเจน และมีการทดสอบทดลองการนำเสนอ เช่น การนำเสนอสไลด์ ๒๒ สไลด์ ในเวลา ๘ นาที อันส่งผลให้การเสนอกระชับและจบลงด้วยเวลาที่กำหนด โดยผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง ส่วนพนักงานให้มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเวลาทำการทุกกิจกรรม เลิกประชุมตรงเวลา หรือเร็วกว่ากำหนด เพื่อให้ความสำคัญการให้บริการประชาชน โดยเน้นการตรงต่อเวลาทั้งในการประชุมและเลิกประชุม และรักษาเวลาในการประชุมตามที่กำหนดไว้ในเบื้องต้นว่าจะประชุมกันเป็นเวลาเท่าไร

๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

เทศบาลดำเนินตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ ตลอดจนมีเทศบัญญัติ และกฎระเบียบเป็นของตนเอง ถึงอย่างนั้น หากตั้ง

^{๓๕} สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิตธิภูโย, ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๖} สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ, ประธานชุมชนแสนพลพ่าย อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๓๗} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน, ประธานชุมชนบรมไตรโลกนารถ ๒๑ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ระเบียบใหม่ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงระเบียบเดิมมากนัก เนื่องจากระเบียบเดิม ก็มีการพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่มีความถูกต้องและเป็นไปได้อยู่แล้ว หากจะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างก็เพื่อก่อให้เกิดความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติ หรือเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องเท่านั้น^{๔๐} การต้องปรับปรุงกฎระเบียบต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยต้องยึดกฎระเบียบเดิมเป็นสำคัญ^{๔๑} ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยจัดให้มีหน่วยนิติกรเป็นที่ปรึกษาทุกโครงการ ในทุกกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์^{๔๒} โดยทุกคนจะไม่บัญญัติและไม่ล้มเลิกระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสังคมหรือองค์กรตามความพอใจของตนหรือของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง เช่น นักเรียนจะต้องแต่งเครื่องแบบของโรงเรียนเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย จะแต่งตามใจตัวเองไม่ได้^{๔๓} การไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิมนั้นจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจต้องไม่ทำการยกเลิกหรือตั้งบัญญัติอื่นให้ขัดต่อของเดิม แต่หากการตั้งกฎใหม่ขึ้นมาแล้วเพื่อต่อหรือเอื้อของเดิมก็สามารถทำได้^{๔๔} เทศบัญญัติของเทศบาลต้องปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน สิ่งใดดีทำต่อสิ่งใดไม่ดีต้องแก้ไข เช่น เทศบัญญัติการเก็บขยะมูลฝอย เมื่อก่อนเก็บ ๒๐ บาท เดียวนี้เก็บ ๓๐ บาท อีกอย่างเช่น การเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชน เมื่อก่อนใช้วิธีการเลือกตั้งลงคะแนนกันเลย เมื่อมีการเลือกตั้งก็มีการแข่งขัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในภายหลัง เทศบาลก็แก้ไขเทศบัญญัติ เป็นการใช่วิธีการสรรหา โดยใช้คณะกรรมการหลายชุดด้วยกันในการสรรหา^{๔๕} ที่จริงระเบียบถือเป็นกฎหมายชนิดหนึ่งยกเลิกไม่ได้ เพียงแต่ถ้าระเบียบใดมันตรึงเกินไปต้องพยายามหาช่องทางในการทำที่ไม่ขัดต่อระเบียบเดิม คือจะปฏิบัติได้อย่างไรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เช่น ถ้าจะขำมน้ำ ระเบียบบอกว่าให้ใช้เรือพายไปได้อย่างเดียว แล้วสามารถทำอย่างอื่นได้ที่มีวัตถุประสงค์ตรงกัน และไม่ขัดระเบียบ โดยใช้ความพยายาม โดยจะไม่ตั้งระเบียบใหม่ เพราะ

^{๔๐} สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิตธิภูโย, ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๔๑} สัมภาษณ์ นางสุกัญญา จันทร์สิงห์, ผู้อำนวยการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๔๒} สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง, รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระครูพิพิธจารุธรรม, ดร. รักษาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๔๔} สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ, ประธานชุมชนแสนพลพ่าย อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๔๕} สัมภาษณ์ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน, ประธานชุมชนบรมไตรโลกนารถ ๒๑ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

จัดระเบียบไม่ได้ แต่ไม่ได้หลีกเลี่ยงโดยถือว่าอะไรที่สามารถปฏิบัติได้โดยไม่ผิดต้องพยายามทำ^{๔๖} ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองในเรื่องของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ สามารถทำให้การทำงานมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้นอันไม่ขัดกับระเบียบ^{๔๗} ด้วยข้าราชการที่ดีต้องยึดถือปฏิบัติต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการที่สั่งโดยชอบด้วยกฎหมาย การตั้งกฎ ระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิมไม่สามารถกระทำได้นอกจากปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยกระทรวง กรมที่ควบคุมดูแล^{๔๘} เพื่อไม่ให้เกิดการกระทำตามอำเภอใจ หรือตามความพอใจของคนหรือของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง^{๔๙}

สรุปความว่า เทศบาลนครพิษณุโลกไม่มีการตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ แต่ถึงกระนั้น เทศบาลนครพิษณุโลกสามารถออกเทศบัญญัติที่เอื้อต่อการทำงานโดยไม่ขัดกับกฎระเบียบเดิม เพราะเทศบัญญัติของเทศบาลต้องปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน สิ่งใดดีทำต่อสิ่งใดไม่ดีต้องแก้ไข เช่น เทศบัญญัติการเก็บขยะมูลฝอย เมื่อก่อนเก็บ ๒๐ บาท เดียวนี้เก็บ ๓๐ บาท โดยเหตุที่ต้องเก็บเพิ่มเนื่องจากปริมาณการทิ้งขยะที่เพิ่มมากขึ้น การจัดการกับขยะให้เรียบร้อยยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในทุกโครงการหรือกิจกรรมต้องมีนิติกรเป็นผู้ช่วยหรือที่ปรึกษา เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดหรือเหตุสุ่มเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

การเคารพต่อผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องที่ยึดปฏิบัติกันมานาน โดยในเรื่องของรูปแบบอันเป็นทางการแล้ว ยังมีรูปแบบของความเป็นพี่ เป็นน้อง ในหน่วยงานที่จัดกระบวนการทำงานขึ้นมาให้การรับฟัง ยอมรับนับถือ^{๕๐} อันถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละระดับ^{๕๑} โดยการเคารพผู้บังคับบัญชาก็ดี การเคารพผู้สูงวัยก็ดี ถือว่าเป็นนิสัยใจคอของคนไทย ตามแนวพระพุทธศาสนา

^{๔๖} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๔๗} สัมภาษณ์ นายขลิท จันทรนฤมล, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๔๘} สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยหมอ, ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๔๙} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๕๐} สัมภาษณ์ นายขลิท จันทรนฤมล, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๕๑} สัมภาษณ์ นางสุกัญญา จันทรสิงห์, ผู้อำนวยการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๙.

บ่งชี้ ผู้น้อยยอมเคารพผู้ใหญ่ ผู้ได้บังคับบัญชา ย่อมเคารพผู้บังคับบัญชา สรุปคือ เคารพตามวัยวุฒิ และคุณวุฒิ^{๕๒} แม้ว่าจะไปอยู่ที่ไหนการเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าไม่มีระเบียบ แต่ผู้บังคับบัญชาอาวุโสกว่า เป็นผู้ดูแลในสายงานก็ต้องเคารพ และผู้ใหญ่ก็ต้องเคารพในสิทธิของผู้น้อย และผู้น้อยก็ต้องเคารพในฐานะผู้บังคับบัญชา^{๕๓} ในตอนเช้ามีการสวัสดีกัน และการเคารพผู้อาวุโส^{๕๔} และการวางตัวที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชา^{๕๕} เกรงใจและไม่ประพฤติตัวกระด้าง กระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา^{๕๖} การให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชาควรให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้นำในการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควร^{๕๗} รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันยอมทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ^{๕๘} โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนทำให้ทราบว่า ผู้บริหารตามลำดับชั้นเป็นใคร มีภารกิจอำนาจหน้าที่อย่างไร ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน^{๕๙} ในเวลางานพนักงานเทศบาลปฏิบัติงานและให้ความเคารพผู้บังคับบัญชาตามสายงาน นอกเวลางานก็ยังให้ความเคารพอย่างพ้อย่างน้อย^{๖๐} และเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติ และแสดงความเคารพซึ่งกันและกันเสมอ จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทุกคนพบกันจะยกมือไหว้

^{๕๒} สัมภาษณ์ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน, ประธานชุมชนบรมไตรโลกนารถ ๒๑ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๕๓} สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยหอม, ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๕๔} สัมภาษณ์ นางสาวขวัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ, ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้ เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๕๕} สัมภาษณ์ ส.ต.ท.บรรเทิง ยวนแห้ว, หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๕๖} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๕๗} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๕๘} สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ, ประธานชุมชนแสนพลพ่าย อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายอัครเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๖๐} สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชติ บติรัฐ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัราชภัฏพิบูลสงคราม, ๙ มกราคม ๒๕๖๐.

และสวัสดิกันในทุกระดับพนักงาน^{๖๑} ทั้งนี้การเคารพฟังคำสั่งสอนของผู้ใหญ่ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะผู้ใหญ่เกิดก่อน ผ่านประสบการณ์มากกว่า ประกอบกับการอยู่ร่วมกันในสังคมต้องมีผู้นำ ถ้าให้ความเคารพเชื่อถือผู้นำองค์กรก็จะไม่วุ่นวาย^{๖๒} หากไม่มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์กรหรือการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เป็นไปตามหลักการปกครอง เกิดการไม่ยอมรับนับถือกัน ความร่วมมือก็ไม่เกิด งานก็ไม่ประสบความสำเร็จ และไม่มีความสุขในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๖๓}

สรุปความว่า เทศบาลนครพิษณุโลก มีความเคารพต่อผู้บังคับตามสายงาน เคารพตามวัยวุฒิ คุณวุฒิ ให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชาควรให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้นำในการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ควร รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยเวลาทำงานก็ให้ความเคารพกันตามหน้าที่การงาน ตามสายงาน แต่เมื่อเลิกงานก็เคารพกันในฐานะอย่างพี่น้อง ถือว่าเป็นสิ่งที่งามของเทศบาลนครพิษณุโลก โดยทุกคนพบกันจะยกมือไหว้และสวัสดิกันในทุกระดับ

๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

เพศสตรีหรือผู้หญิง สังคมถือว่าเป็นเพศแม่หรือมารดาผู้ให้กำเนิด เป็นเพศที่อ่อนแอกว่าสภาพบุรุษอยู่แล้วโดยธรรมชาติจึงสมควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ดูหมิ่นหรือใช้กำลังรังแก หรือประพฤติดนในทางชั่วสาว ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและเสื่อมเสียต่อองค์กร^{๖๔} มีความสุภาพ ไม่มีความคิดรุนแรงในผู้หญิง มีการทักทายกันสวัสดิกัน^{๖๕} การไม่กดขี่ โดยการทำกิจกรรมละลายพฤติกรรม เช่น การอบรมการมีสติที่วัดผาซ่อนแก้ว วันพระก็พาเข้าวัดเพื่อสวดมนต์ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน^{๖๖} ผู้ชายให้เกียรติ เช่น การใช้แรงงานในการทำงาน ส่วนใหญ่จะไม่ให้ผู้หญิงเป็นผู้กระทำ^{๖๗} โดยการให้เกียรติสุภาพสตรี ส่งผลให้เกิดผู้นำที่สำคัญโดยจะสังเกตเห็นได้ว่า มีสตรี

^{๖๑} สัมภาษณ์ นางสาวณัฐรัชต์ ชามพูนท, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๖๓} สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิทธิวิญญู, ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๖๔} สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิทธิวิญญู, ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๖๕} สัมภาษณ์ นายขวลิต จันทน์ธมม, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๖๖} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๖๗} สัมภาษณ์ นางสุกัญญา จันทร์สิงห์, ผู้อำนวยการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๙.

ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มมากขึ้นในองค์กร เช่น ประธานชุมชนหรือผู้อำนวยการกอง^{๖๘} นอกจากนี้การให้ความเคารพต่อทุกเพศ ทุกวัน เสมอกัน เฉพาะสตรีเพศ จะได้รับความช่วยเหลือ และความมีน้ำใจไมตรีจากเพื่อนพนักงานมากเป็นพิเศษ^{๖๙} โดยการให้เกียรติ ยกย่องเมื่อสตรีทำชื่อเสียงให้แก่เทศบาล เช่น การได้รับรางวัลสตรีดีเด่นในด้านต่าง ๆ และไม่ทำร้าย ไม่ประพฤติดนในทางชั่วสาว ไม่กดขี่ทางเพศ^{๗๐} และการปฏิบัติงานในองค์กรยอมให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในฐานะที่เพศสตรีเป็นเพศแม่ที่มีความรับผิดชอบและความละเอียดอ่อนในการปฏิบัติงานจึงมีการกำหนดให้ผู้หญิงลาคลอดได้^{๗๑} บุรุษควรให้เกียรติ ให้การยกย่อง ปกป้องไม่ให้ใครละเมิดสิทธิข่มเหงรังแก ถ้าสังคมหรือองค์กรใด ๆ ไม่ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ความเสื่อมก็จะเกิดขึ้นกับสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ^{๗๒}

สรุปความว่า เทศบาลนครพิษณุโลก ให้ความเคารพต่อเพศสตรีหรือผู้หญิง ด้วยการให้เกียรติ ยกย่องเมื่อทำชื่อเสียงให้แก่เทศบาล มีความสุภาพ ไม่กดขี่รังแกทางเพศ หรือประพฤติดนในทางชั่วสาว มอบหมายตำแหน่งที่สำคัญให้ เช่นประธานชุมชนหรือผู้อำนวยการในระดับต่าง ๆ หรือแม้แต่รองปลัดเทศบาล ตลอดจนที่ปรึกษานายกเทศมนตรีก็ยังเป็นสตรี อันเป็นการแสดงว่าให้ความเคารพและให้เกียรติแก่สตรี

๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่

การเคารพต่อสถานที่ที่เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรและหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนให้ความสำคัญและความเคารพต่อสถานที่ ดูได้จากมีฤกษ์ยามการก่อสร้างสำนักงาน หรือการทำบุญสถานที่ เพราะการให้ความเคารพต่อสถานที่ที่ย่อมทำให้หน่วยงานมีความเจริญรุ่งเรือง ความเชื่อตามขนบธรรมเนียมประเพณีหรือศาสนา ส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีจิตใจในการให้ความสำคัญต่อการเคารพต่อสถานที่^{๗๓} เฉพาะคนไทยส่วนมากนับถือความสำคัญของสถานที่ที่อยู่ไม่ว่าจะเป็นบ้านหรือที่

^{๖๘} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๖๙} สัมภาษณ์ นายบุญทรง แทนธานี, นายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๗๐} สัมภาษณ์ ส.ต.ท.บรรเทียง ยวนแห้ว, หัวหน้าสำนักงานปลัด เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๗๑} สัมภาษณ์ นายอัศวเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๗๒} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๗๓} สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ, ผู้อำนวยการสำนักงานการช่าง เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

ทำงาน หากใครไม่เชื่อถือ ใครดูถูกของที่คนอื่นในองค์กรเขาเชื่อถือไว้บูชาอาจเกิดการขัดใจกัน การนับถือเคารพต่อสถานที่ถือว่าเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร^{๗๔} การให้ความเคารพต่อสถานที่ จะรวมไปถึงสิ่งที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจด้านอื่น ๆ เช่น หน่วยงานเทศบาล ก็จะมีศาลพระพรหม พระรูปพระนเรศวร อันเป็นรูปเคารพ ภาพพระบรมฉายาลักษณ์ พระมหากษัตริย์แห่งราชวงศ์จักรีทุกพระองค์ และพระพุทธรูป ซึ่งเป็นที่เคารพบูชา ผู้บริหารจะสักการะพระพุทธรูปประจำห้องทุกเช้า พนักงานจะแสดงความเคารพ ไหว้ สิ่งศักดิ์สิทธิ์ภายในองค์กร^{๗๕} ทั้งนี้การให้ความเคารพต่อสถานที่นั้น พนักงานทุกท่านยังแต่งกายสุภาพ พุดจาสุภาพ เพื่อเป็นการให้ความเคารพต่อสถานที่ ซึ่งเป็นสถานที่ราชการ และเป็นที่บริการประชาชน ไม่พุดจาหยาบคาย ไม่ดูหมิ่นผู้อื่น และใช้วาจาสุภาพ^{๗๖} รวมถึงไม่กินเหล้า ไม่รับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน^{๗๗} ไม่เล่นการพนันในที่ทำงาน ไม่ทะเลาะก่อความวุ่นวายในที่ทำงาน^{๗๘} มีจิตสำนึกมาระทั้งภายในภายนอก^{๗๙} ยอมรับนับถือด้วยใจจริง และแสดงความนับถือด้วย กาย วาจา ใจ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง^{๘๐} อันถือว่าสอดคล้องกับประเพณีวัฒนธรรมของคนไทยและถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ^{๘๑}

สรุปความว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีการให้ความเคารพต่อสถานที่ โดยผู้บริหารและพนักงานจะแสดงความเคารพต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ภายในองค์กร เช่น ศาลพระพรหม พระรูปพระนเรศวร อันเป็นรูปเคารพ ภาพพระบรมฉายาลักษณ์ พระมหากษัตริย์แห่งราชวงศ์จักรีทุกพระองค์ และพระพุทธรูป และไม่แสดงความไม่นับถือต่อความเคารพสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของบุคคลอื่น ๆ ในที่ทำงาน มีการ

^{๗๔} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๗๕} สัมภาษณ์ นายบุญทรง แทนธานี, นายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๗๖} สัมภาษณ์ นางสาวณัฐรัชต์ ชามพูนท, รองนายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๗๗} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๗๘} สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิตธิปัญญา, ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๗๙} สัมภาษณ์ นายชวลิต จันทน์ฤมล, ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๘๐} สัมภาษณ์ พระครูพิพิธจารุธรรม, ดร. รักษาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๒๓ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๘๑} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

แต่งกายสุภาพ พุดจาสุภาพ รวมทั้งไม่กินเหล้าหรือรับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน ไม่เล่นการพนันในที่ทำงาน ตลอดจนไม่ทะเลาะวุ่นวายในที่ทำงาน

๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน

การให้ความดูแลและเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือนองค์กรแต่ละแห่งในบ้านเมืองย่อมมี คนดี คนอาวูโส ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งขององค์กรนั้น ๆ บุคคลเหล่านี้ถือเป็นหลักของ องค์กร เป็นขุมความคิด ขุมประสบการณ์ เป็นผู้ทรงคุณค่าขององค์กร การเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน นั้นจะต้องให้ความเคารพอย่างจริงใจ การปฏิสนธิารพร้อมทั้งเชื่อฟังคำแนะนำของท่านที่มาเยือน องค์กร^{๘๒} ให้ความสำคัญต่อประชาชน การให้บริการประชาชน และการสร้างกิจกรรมเพื่อประโยชน์ ของประชาชน ภายใต้กฎหมายที่กำหนด^{๘๓} มีการสอบถามผู้มาเยือนทุกครั้ง เช่น สอบถามว่า ติดต่อ เรื่องอะไร มีอะไรให้ช่วยหรือเปล่า^{๘๔} เอาใจใส่ผู้มาเยือนทุกท่าน มีการบริการที่พัก ที่จอดรถ จุด บริการน้ำดื่ม จุดบริการส่วนหน้า ส่วนบริการร้องทุกข์ร้องเรียน สายด่วนร้องทุกข์ และเว็บไซต์ พร้อม ทั้งโทรศัพท์สายตรงนายกเพื่อรับบริการ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน^{๘๕} มีทีมต้อนรับ แต่งกายสุภาพ คอยแนะนำบริการผู้มาเยือน ถ้าเป็นผู้มาเยือนที่สำคัญก็มีทีมงานเลขาผู้บริหาร อำนาจการต้อนรับ^{๘๖} ต้องอำนวยความสะดวกปฏิบัติต่อผู้มาเยือนด้วยมิตรไมตรีทุกเพศ ทุกวัย^{๘๗} ยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ^{๘๘} ทำให้มีผลดีต่อการประชาสัมพันธ์องค์กร ชื่อเสียงขององค์กรเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ^{๘๙} โดยต้องตั้งใจว่า คนที่ยังไม่มาเยือนองค์กรที่ยังไม่

^{๘๒} สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ, ประธานชุมชนแสนพลพ่าย อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๘๓} สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง, รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัด พิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๘๔} สัมภาษณ์ นางสาวขวัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ, ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้ เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๘๕} สัมภาษณ์ นางสาวณัฐธรี ชามพูนท, รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๘๖} สัมภาษณ์ นายอัศวเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๘๗} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๘๘} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๘๙} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมือง พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

เคยมาขอให้มา ที่มาแล้วขอให้อยู่เป็นสุข คือ ต้องใจกว้างยินดีต้อนรับสมาชิกใหม่ และมีความปรารถนาดีต่อสมาชิกเก่า เพื่อสังคมจะได้ไม่เกิดความเสื่อม^{๙๐}

สรุปความว่า เทศบาลนครพิษณุโลก มีการดูแลเอาใจใส่ผู้มาเยือน โดยถือว่าท่านเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กรในอันที่จะคอยชี้แนะแก้ไข ต้องเชื่อฟังคำแนะนำของท่านอย่างจริงจัง ทั้งนี้เทศบาลนครพิษณุโลก จัดให้มีการบริการที่พัก ที่จอดรถ จุดบริการน้ำดื่ม จุดบริการส่วนหน้า ส่วนบริการร้องทุกข์ร้องเรียน สายด่วนร้องทุกข์ และเว็บไซต์ พร้อมทั้งโทรศัพท์สายตรงนายกเพื่อรับบริการ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยไม่ถือว่าเป็นใคร บริการด้วยมิตรไมตรีทุกเพศ ทุกวัย และตั้งความปรารถนาว่า ถ้ามาแล้วขอให้อยู่เป็นสุขและให้มาอีก ถ้ายังไม่มาขอให้ได้มา

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗ จากการสัมภาษณ์เมื่อสังเคราะห์ในภาพรวมแล้วทำให้ทราบว่า สามารถใช้เป็นหลักธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกได้เป็นอย่างดี และบุคลากรของเทศบาลได้ถือปฏิบัติกันมานานแต่ไม่ทราบว่าสิ่งที่ได้ประพฤติปฏิบัติมาเป็นเวลานานนั้น เป็นหลักอปทานิยธรรม ๗

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๒๐ รูป/คน ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในจังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

๑) หลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นหลักที่พึงของทุกคน เป็นสิ่งดีควรยึดถือปฏิบัติ ไม่เพียงแต่การทำงานเป็นทีมเท่านั้น ทุกสิ่ง ทุกส่วนล้วนสำคัญ และสัมพันธ์กันในทุกสิ่ง^{๙๑}

๒) การทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ทำให้คนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ลดความขัดแย้ง ร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกัน สร้างพลังให้องค์กร สร้างพลังทั้งภายในและภายนอก ทำให้ตนทำงานสำเร็จ ทีมงานมีความสามัคคี งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประชาชนได้ประโยชน์ ประเทศชาติก็พัฒนา^{๙๒}

^{๙๐} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมนี, ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๙๑} สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตาภรณ์, ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๙๒} สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชติ บติรัฐ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๙ มกราคม ๒๕๖๐.

๓) ต้องให้เกียรติทุกคน ทุกเรื่อง มีความยุติธรรมเสมอภาค และมีความเมตตา กรุณาอยู่เสมอ^{๙๓}

๔) ต้องมีความเป็นอิสระในการทำงานเป็นทีม ยกย่องมอบรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในเรื่องงบประมาณและวิชาการ^{๙๔}

๕) ต้องเชิญวิทยากรพิเศษจากภายนอกมาเติมเต็มการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย หรือเป็นเจ้าภาพร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

๖) ต้องใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เข้ามาช่วยในการทำงานเป็นทีม^{๙๕} และหลักอิทธิบาท ๔ มาช่วยในการทำงานเป็นทีม^{๙๖}

สรุปความว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก มีหลักคำสอนตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นหลักที่พึงของทุกคน เพราะทำให้คนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ลดความขัดแย้ง ร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกัน สร้างพลังให้องค์กร สร้างพลังทั้งภายใน และภายนอก ทำให้ตนทำงานสำเร็จ ทีมงานมีความสามัคคี งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ โดยต้องให้เกียรติและความยุติธรรมเสมอภาคแก่ทุกคน ให้อิสระในการทำงาน ยกย่องเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนต้องพัฒนาการทำงานเป็นทีม และนำหลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ช่วยในการทำงานเป็นทีม

๔. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๒๐ รูป/คน ได้มีความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในจังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

๑) นอกจากประพฤติปฏิบัติตามแนวพระพุทธศาสนาแล้ว ต้องพัฒนาตัวบุคคล ทั้งผู้บริหาร และพนักงาน ให้เป็นคนดีและปฏิบัติตามแนวดังกล่าว

^{๙๓} สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๙๔} สัมภาษณ์ นายอัครเดช ใจอารีย์, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๙๕} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๙๖} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

๒) ต้องเน้นการทำเทคโนโลยีมาใช้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้แก่ LINE, Facebook เป็นต้น^{๙๗}

๓) ในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ กล้าใช้อำนาจที่ถูกต้อง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี^{๙๘} และต้องมีผู้ตามที่ดี ก็จะเป็นทีมที่สมบูรณ์^{๙๙}

สรุปความว่า ในเรื่องของความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในจังหวัดพิษณุโลก ต้องพัฒนาที่ตัวบุคคล โดยผ่านผู้นำที่ดี และมีผู้ตามที่ดี ทั้งต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสม จึงจะเป็นทีมที่สมบูรณ์

๔.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลยืนยันจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักและการแจกแบบสอบถาม สรุปผลการวิจัยเป็นประเด็นในเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน ๘ รูป/คน

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็น ไว้ในหลายมุมมอง ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญ ไว้ดังนี้

ในด้านสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญในภาพรวม ในการทำงานเป็นทีม ๔ ด้าน คือ

๑) ด้านทีมแก้ปัญหา

ในด้านทีมแก้ปัญหาต้องนิยามสภาพการทำงานเป็นทีมให้ชัด เพื่อให้ไม่ขาดการเชื่อมโยงทางวัตถุประสงค์ ในมุมของรูปแบบการทำงานหรือการบริหารงาน ซึ่งน่าจะหมายถึงรวมถึงโครงการหรือ

^{๙๗} สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์, ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

^{๙๘} สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ, ผู้อำนวยการสำนักงานการช่าง เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

^{๙๙} สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ, ผู้อำนวยการกองประปา, เทศบาลนครพิษณุโลก อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

กิจกรรมในการแก้ปัญหา เช่น การจัดการความรู้ (KM) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)^{๑๐๐} โดยเทศบาลนครพิษณุโลกเทศบาลต้องแก้ปัญหาทุกอย่างไม่ว่าจะเป็น น้ำ ไฟฟ้า ถนน ตามเงินภาษีที่เก็บมาจากประชาชน เพื่อจัดทำสาธารณูปโภคให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น^{๑๐๑} ในด้านทีมแก้ปัญหาควรมีการสมมติปัญหา ร่วมกันสมมติปัญหาที่เกิดขึ้น ก็สามารถแก้ปัญหาได้ หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๗ ตามที่ผู้วิจัยตั้งไว้เป็นกรอบแนวความคิด ก็เป็นหัวข้อธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาในการแก้ปัญหาได้^{๑๐๒} ทีมแก้ปัญหาที่เทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการเพื่อบริหารจัดการงานของเทศบาลนครพิษณุโลก ควรกำหนดประเด็นในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันไว้ล่วงหน้า^{๑๐๓} ในการแก้ปัญหาให้สำเร็จต้องมีตัวอย่างหรือแบบแผนในการทำงาน ผลงานที่สำเร็จตลอดจนความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ^{๑๐๔} บางเรื่องในทีมแก้ปัญหาจริง ๆ ต้องเป็นทีมแก้ปัญหาของนักการเมือง ร่วมกับทีมบริหารของเทศบาล เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ต้องเน้นการประสานงาน เน้นคุณภาพ โดยให้ร่วมคิด ร่วมทำ ถึงแม้ว่าจะแก้ปัญหาในภาพรวมไม่ได้ทุกเรื่อง แต่ผู้บริหารต้องร่วมมือกับหลายฝ่ายตลอดจนถึงประชาชน เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหา เช่น แนวทางแก้ปัญหาถนนสายเจริญในเพชร ผู้บริหารประสานทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน จัดซื้อที่ดินเพื่อให้สามารถสร้างถนนได้ โดยการร่วมแรงจัดทำพระเครื่องให้บูชา รุ่งประตูเมือง เพื่อนำรายได้ไปซื้อถนนผ่านการเจรจาของผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้นำเหล่าทัพในขณะนั้น ในอันที่จะซื้อที่ดินได้ถูกต้อง จะเห็นได้ว่าการร่วมแรงของทุกภาคส่วน ทำให้เทศบาลได้รางวัลส่วนหนึ่งคือ พระปกเกล้า ตามตัวชี้วัด คือ ๑) โปร่งใสตรวจสอบได้ ๒) การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้ต้องดูว่า ทีมแก้ปัญหาคควรแก้ไขในระดับไหน ระดับฝ่าย ระดับผู้บริหาร หรือร่วมมือกันทุกภาคส่วน^{๑๐๕}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า ด้านทีมแก้ปัญหา เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตาม

^{๑๐๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ปัญญา นามสง่า, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูสุเมธธรรมธาดา, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพัฒนพงศ์ โตอุ่นเพชร, ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

แผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน มีการเสนอแนะแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มีการเสนอแนะแนวทางปรับปรุงสภาพแวดล้อม และร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป ด้านทีมแก้ปัญหา ต้องนิยามให้ชัดในรูปแบบของการทำงานหรือบริหารอันควบคุมถึงแผนงานโครงการหรือกิจกรรม ผ่านตัวชี้วัดตามกิจกรรมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการตั้งสมมติฐานของปัญหาประยุกต์ใช้กับหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา คือ หลักอปทานิยธรรม ๗ และเทศบาลต้องมีทีมแก้ปัญหาในภาพรวมทุกอย่าง เพื่อความสุขของประชาชน มีการกินดี อยู่ดี มั่นคง และปลอดภัย

๒) ด้านทีมงานบริหารตนเอง

ในด้านทีมงานบริหารตนเอง ทุกคนมีอิสระมากน้อยเพียงใด มีสิทธิในการเข้าร่วมประชุม มีอิสระในการพูดคุยในที่ประชุม ตลอดจนสามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองในสายงาน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้รับตำแหน่งชำนาญการจนถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการทำงาน^{๑๐๖} ทีมงานบริหารตนเองถึงจะมีอิสระในการทำงาน แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของเทศบาลนครพิษณุโลก ถึงกระนั้นภายในทีมอาจจะมีการกีดกันหรือกฏมาควบคุมความเรียบร้อยของทีมงาน^{๑๐๗} ในเรื่องของถนนสายเจริญระโนเพชร ถือว่าเป็นเรื่องของทีมงานบริหารตนเองอีกส่วนหนึ่ง เพราะผู้บริหารร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ต่อรองราคาการซื้อขายที่ดินให้อยู่ในงบประมาณที่เทศบาลซื้อได้ เพื่อไม่ให้ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับ ที่เหลือจัดสร้างพระเครื่องให้บูชา เพื่อชดเชยในส่วนที่ขาดหายไป ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่^{๑๐๘} ทีมงานบริหารตนเอง ต้องมีหลักยึดในการทำงานและต้องดำเนินตามหลักยึดในการทำงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของเทศบาล หรือภายในทีมงาน^{๑๐๙}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า ด้านทีมงานบริหารตนเอง เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้

^{๑๐๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ) สุเทวเมธี, ประธานหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอิสระในการทำงานตามความรับผิดชอบของตนเอง เคารพตามสิทธิหน้าที่ของทีมงาน เคารพความคิดเห็นของทีมงาน และเคารพการตัดสินใจของทีมงาน มีอิสระในการเลือกสมาชิกมาร่วมทีมในการทำงาน มีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติในทีมงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถติดต่อประสานงานกับเครือข่ายต่าง ๆ ในการทำงาน และสามารถประเมินผลงานด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุป ด้านทีมงานบริหารตนเอง บุคลากรของเทศบาลมีอิสระมากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจกระทำตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้บุคลากรของเทศบาลต้องอยู่ในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาล แต่สามารถมีกติกาภายในทีมงานได้ตามความรับผิดชอบของตนเอง โดยเคารพสิทธิหน้าที่ความคิดเห็นของทีมงานเป็นสำคัญ

๓) ด้านทีมงานประสานข้ามสายงาน

ในด้านทีมงานประสานข้ามสายงาน ต้องตอบประเด็นที่ว่า มีกิจกรรมหรือธนาคารข้อมูลไว้ในทีมหรือไม่ มีกิจกรรมเชื่อมกันอย่างไร การศึกษาคูณานอกสถานที่หรือมีคนมาศึกษาดูงาน เป็นทีมประสานข้ามสายงานหรือไม่ การได้รับรางวัลหรือโล่ ถือว่าเป็นเครื่องรับรองในเรื่องของทีมงานประสานข้ามสายงาน และผู้บริหารมีกิจกรรมร่วมอย่างไรในการประสานข้ามสายงาน^{๑๑๐} การประสานข้ามสายงานเน้นประสานภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน หรือทั้ง ๒ อย่าง^{๑๑๑} ทีมประสานข้ามสายงาน ควรได้รับความยินยอมจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้นหรือไม่ ในการนำบุคคลแต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละแผนกมาปฏิบัติงานร่วมกัน^{๑๑๒} ควรเน้นจิตวิทยาในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เทศบาลจัดให้มีทีมงานการประสานข้ามสายงานในด้านการศึกษาอย่างไร กล่าวคือ

๑) จังหวัดพิษณุโลกซึ่งเป็นจังหวัดการท่องเที่ยวระดับต้น ๆ ในภาคเหนือตอนล่าง เทศบาลยังขาดบุคลากรด้านภาษาอังกฤษในการพูด หรือแนะนำ ให้แก่เยาวชน ประชาชนทั่วไป เนื่องจากมีความจำเป็น เพื่อให้เป็นผลการปฏิบัติของเทศบาลนครจังหวัดพิษณุโลก

๒) เทศบาลต้องอาศัยความร่วมมือในระดับสถาบันการศึกษาอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อพัฒนาทีมงานของเทศบาล

^{๑๑๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ร.ต.อ.อัศวพล เขียวปั้น, รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

๓) การจัดการศึกษาของโรงเรียนในเทศบาลต้องตอบในสังคมปัจจุบัน^{๑๑๓}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า ด้านทีมประสานข้ามสายงาน เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน นำบุคคลในระดับเดียวกันแต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละแผนกมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยให้แต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละแผนกได้ปรับตัวเข้าหากันเรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง และให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ปรึกษาแก้ปัญหาาร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้

กล่าวโดยสรุป ทีมประสานข้ามสายงาน ต้องเน้นในเรื่องของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานข้ามสายงานที่นำบุคคลในระดับเดียวกันมาปฏิบัติงานร่วมกัน มีกิจกรรมเป็นเครื่องมือในการประสานในด้านต่าง ๆ โดยทั้งนี้ผู้บริหารควรมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้น ๆ และให้ใช้หลักจิตวิทยาในการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้

๔) ด้านทีมเสมือนจริง

ในด้านเสมือนจริง ควรเพิ่มช่องทางการแก้ปัญหาให้มากขึ้นจากที่มีอยู่แล้ว โดยเน้นเทคโนโลยีให้ถึงแก่หน่วยงานนั้นโดยตรง เช่น ปัญหาการเก็บขยะ ควรแจ้งประชาชนว่า มีเวลาเก็บตอนไหน แยกอย่างไร หน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบต้องใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยเหลือประชาชนให้ตรงกับความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด^{๑๑๔} ทีมเสมือนจริง คือทีมไม่มีอยู่จริง แต่เป็นการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อประสานงาน ดังนั้นต้องถามว่า มีกล่องรับฟังความคิดเห็นออนไลน์ กล่องประเมินความพึงพอใจออนไลน์ มีกลุ่ม LINE มีกลุ่ม Facebook การให้บริการประเมินผลออนไลน์เป็นอย่างไร^{๑๑๕} ต้องเน้นการรับฟังความคิดเห็นผ่านทางโซเชียลมีเดีย^{๑๑๖} ในทีมเสมือนจริง ต้องติดตามเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมอยู่เสมอ บุคลากรเทศบาล

^{๑๑๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ปัญญา นามสง่า, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ร.ต.อ.อัศวพล เขียวปิ่น, รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับเทคโนโลยีอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด^{๑๑๗}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า ด้านทีมเสมือนจริง เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการติดต่อประสานงานกันผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นการใช้โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ การส่งอีเมล การใช้กระดานข่าว และการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น LINE, Facebook โดยไม่จำเป็นต้องพบปะพูดคุยกันโดยตรง ไม่มีข้อจำกัดทางด้านเวลาและสถานที่ใช้

กล่าวโดยสรุป ทีมเสมือนจริง เป็นทีมที่เน้นการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการทำงานตามแผนงานหรือโครงการ โดยไม่จำเป็นต้องพบปะพูดคุยกันโดยตรง และไม่จำกัดเวลาสถานที่ในการทำงาน เน้นการประสานงานผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การใช้โทรศัพท์ และการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

สรุปความว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะเห็นด้วยว่า มีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารในการทำงานเป็นทีมทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านทีมแก้ปัญหา ๒) ด้านทีมงานบริหารตนเอง ๓) ด้านทีมประสานข้ามสายงาน และ ๔) ด้านทีมเสมือนจริง โดยทั้งที่เป็นทีมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลนครพิษณุโลก

ในด้านหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญในภาพรวม ตามหลักอปทานิยธรรม ๗ ประการ คือ

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

ในการหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ เทศบาลนครพิษณุโลก มีชุมชนทั้งหมด ๖๔ ชุมชน แบ่งออกเป็น ๔ เขต โดยมีสมาชิกสภาเทศบาล ๒๔ คน แต่ละเขตมี ๖ คน กำหนดให้มีการประชุมประธานชุมชนทุกเดือน สำหรับผู้บริหารมีสภาภาพ เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพราะในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่อ่อนไหว ในส่วนประธานชุมชนก็ต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน มี

^{๑๑๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูสุเมธธรรมธาดา, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ในการร่วมบริการประชาชน^{๑๑๘} เทศบาลต้องกำหนดกติกาในการประชุมทุกครั้ง^{๑๑๙} ประธานชุมชนต้องร่วมประชุมหรือต้องส่งตัวแทนมาประชุมเป็นประจำทุกเดือน โดยพบปะผู้บริหาร ๑ ชั่วโมง และให้พูดคุยกันเอง ๑ ชั่วโมง เพื่อให้เสนอแนะข้อคิดเห็นหรือปัญหา^{๑๒๐} เทศบาลมีการประชุมเนืองนิตย์ ห้องที่ใช้ประจำคือ ห้องประชุมจุฬามณี ๑ ส่วนห้องประชุมจุฬามณี ๒ ไว้รับผู้มาเยี่ยมหรือผู้บริหาร ประธานชุมชนมีการประชุมกันทุกเดือน มีประธาน รองประธาน เลขานุการ เข้าร่วมประชุมรับฟังนโยบายของเทศบาล มีการนัดประชุม มีการเซ็นชื่อผู้เข้าร่วมประชุม โดยเฉพาะนายกเทศมนตรี ท่านไม่เคยขาดประชุม ยกเว้นติดธุระที่จำเป็น เช่น ไปศึกษาดูงาน ก็จะมอบหมายให้รองนายกเทศมนตรีเป็นประธาน^{๑๒๑}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ข้อที่ ๑ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้มีการประชุมกันเนืองนิตย์ประจำ เช่น การประชุมประจำเดือน การประชุมสุนทรียสนทนา เพื่อแก้ไขปัญหาหรือความเสื่อมต่าง ๆ แสวงหาแนวทางการพัฒนาสร้างความเจริญก้าวหน้าในงานเป็นประจำหรือปรับปรุงงาน เพื่อรับทราบหรือมอบนโยบายการทำงานในทุกเรื่องเป็นประจำ เข้าใจเหตุผลของแต่ละคน และเกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อที่ ๑ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ เป็นเรื่องที่บุคลากรของเทศบาลได้ยึดถือปฏิบัติเป็นประจำเสมอมา โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการเข้าร่วมประชุมประจำเดือน เพื่อรวมกันแสดงความคิดเห็น หรือร่วมฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาและแสวงหาแนวทางแห่งการพัฒนาเทศบาลอยู่เสมอ

^{๑๑๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีฤทธิกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพัฒนพงศ์ โตอุ่นเพชร, ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม

ในการพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม เทศบาลมีนโยบายในการประชุมอย่างไร การประชุมร่วมกับประชาชนเป็นอย่างไร ควรเพิ่มข้อความที่เกี่ยวข้อง^{๑๒๒} การประชุมสภา เป็นหน้าที่ที่ต้องถือปฏิบัติตาม และประธานชุมชนต้องพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม เพื่อต้องการให้พบผู้บริหาร ในการแจ้งนโยบายหรือเรื่องต่าง ๆ เพื่อรับทราบหรือเสนอข้อเสนอแนะต่าง ๆ^{๑๒๓} การกำหนดกติกาในการประชุมที่แน่ชัด จะช่วยให้บุคลากรของเทศบาลมีการพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ตามที่กำหนดไว้แต่ต้น^{๑๒๔} ประชาชนก็มาประชุมร่วมกับบุคลากรของเทศบาลอย่างพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม อย่างน้อยชุมชนละ ๒ คน และมากันเยอะมาก เพราะเดือนหนึ่งจะได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีหนังสือเชิญไปยังประธานชุมชน^{๑๒๕}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ข้อที่ ๒ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้มีการประชุมกันและพร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมอยู่แล้วในการทำงานเป็นทีมโดยมีการกำหนดแนวทางหรือนโยบายเพื่อให้ปฏิบัติตามอันเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นในการประชุม มีการเข้าประชุมตรงเวลา อยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา ร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน มีการเตรียมการล่วงหน้าในการประชุม เลิกประชุมตรงเวลาหรือเร็วกว่ากำหนด และผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการพร้อมเพรียงกันประชุมและพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อที่ ๒ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ต้องมีการกำหนดนโยบายหรือกติกาในการประชุมให้ชัดเจน และการประชุมถือว่าเป็นหน้าที่ที่บุคลากรต้องถือปฏิบัติตาม เพื่อรับฟังนโยบายหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยต้องเข้าประชุมตรงเวลา อยู่รับฟังหัวข้อการประชุมจนจบ เพื่อให้เกิดความพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

^{๑๒๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ) สุทิวเมธี, ประธานหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพัฒน์พงศ์ โตอุ่นเพชร, ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

ในการไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ในหลักประชาธิปไตยต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสภาพปัจจุบัน โดยไม่ให้ขัดแย้งกับความเป็นจริง^{๑๒๖} ในบางครั้งการแก้ปัญหาไม่จำเป็นต้องออกเทศบัญญัติ ถ้าปัญหาเล็กน้อย มีช่องทางให้ร้องเรียน สามารถทำได้เลย ให้ทีมงานลงไปแก้ไขปัญหาได้เลย^{๑๒๗} ถ้าการตั้งกฎระเบียบที่เอื้อต่อของเดิมก็น่าจะทำได้ เพราะยุคสมัยย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ^{๑๒๘} ต้องถามว่า จะตั้งกฎระเบียบไปทำไม เพื่อให้เกิดประโยชน์อะไร มีเหตุผลอะไรในการที่จำเป็นต้องตั้งกฎระเบียบข้อบังคับขึ้นมาใหม่ที่ขัดต่อระเบียบเดิมที่มีอยู่^{๑๒๙} เทศบาลต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ อยู่แล้ว สิ่งที่จะทำได้คือการออกเทศบัญญัติที่เอื้อต่อการทำงานและไม่ขัดต่อระเบียบเดิมที่มีอยู่แล้ว^{๑๓๐}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ข้อที่ ๓ ไม่ต้องกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม พบว่า ในเทศบาลบุคลากรไม่มีการขอให้ผู้บริหารยกเลิกกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิมที่เอื้อต่อการทำงาน และไม่มีการขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันขัดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิม แต่บุคลากรขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม เช่น การปรับเทศบัญญัติให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน และบุคลากรเทศบาลปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อที่ ๓ ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม โดยบุคลากรของเทศบาลถือปฏิบัติอยู่แล้ว เพราะเทศบาลต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ ทำได้เพียงการออกเทศบัญญัติที่เอื้อต่อกฎระเบียบข้อบังคับเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และบุคลากรก็ถือปฏิบัติตามนั้น

^{๑๒๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูสุมนต์ธรรมธาดา, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ปัญญา นามสง่า, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ร.ต.อ.อัศวพล เขียวปั้น, รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ) สุเทวเมธี, ประธานหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

การมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ในเทศบาลนครพิษณุโลกถือว่าเป็นเรื่องปกติ ตรงกันข้ามถ้าใครไม่มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นเรื่องแปลก และจะต้องปรับตัวให้เข้ากับบริบทอย่างรวดเร็ว ไมอย่างนั้นแล้วจะไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในเทศบาลได้^{๑๓๑} การให้ความเคารพผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นปฏิบัติตามหลักการระ อันจะเป็นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติตามหลักการวธรรม ๖ ประการ กล่าวคือ

๑) สัตถุการวตา มีความเคารพเอื้อเฟื้อในพระพุทเจ้า ในฐานะของพุทธศาสนิกชน ซึ่งประกาศตนนับถือพระพุทเจ้าเป็นสรณะ เป็นที่พึ่งที่ระลึกนั้นจะต้องแสดงความเคารพเอื้อเฟื้อต่อพระพุทเจ้าด้วยกาย ด้วยวาจาและด้วยใจ เมื่อเข้าไปในสถานที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับพระพุทเจ้าต้องมีอาการกาย วาจา ที่แสดงออกถึงความเคารพนับถือ เวลาพูดถึง ก็ต้องพูดถึงด้วยความเคารพ ไม่ดูหมิ่น ไม่ล้งเล้งสย เวลาคิดถึง ก็คิดถึงด้วยความเคารพเทิดทูน ในฐานะเป็นศาสดาแห่งตน

๒) อัมมการวตา มีความเคารพหนักแน่นในพระธรรม คือคำสั่งสอนของพระพุทเจ้า การแสดงความเคารพต่อพระธรรมด้วยกายบุคคลอาจทำได้ด้วยการไม่เดินข้าม เดินเหยียบ นั่งพับอักษรจารึกพระธรรม ไม่เอาธรรมะมาพูดเล่น ตลกโปกฮา ขาดความเคารพหรือวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความดูหมิ่น หรือมีความรู้สึกคัดค้านขัดแย้งกับธรรมะที่พระพุทเจ้าทรงแสดงเอาไว้ และไม่ค้านคำสั่งที่เป็นพระวินัย ด้วยแสดงความเคารพ ด้วยยึดถือ และประพฤติปฏิบัติตาม ด้วยการเว้นข้อที่ทรงห้าม และทำตามข้อที่ทรงอนุญาต

๓) สังฆการวตา มีความเคารพแก่กล้าในพระสงฆ์พระสงฆ์ คือ หมู่ชนที่ศึกษาคำสั่งสอนของพระพุทเจ้าปฏิบัติตามคำสั่งสอนของพระพุทเจ้าแล้วสอนบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยพระสงฆ์จึงเป็นผู้ปฏิบัติดี ปฏิบัติตรง ปฏิบัติเป็นธรรม ปฏิบัติสมควรเป็นผู้ควรไหว้ ควรเคารพ สักการะ นับถือของพุทธศาสนิกชนในพระพุทธศาสนาและพระสงฆ์ด้วยกัน การแสดงความเคารพต่อพระสงฆ์ด้วยกายก็คือทำอะไรด้วยความปรารถนาดี หวังดีเมื่อพูดกับท่านก็พูดด้วยความเคารพ มีความปรารถนาดี มีความหวังดีจะคิดอะไรถึงท่านก็คิดด้วยความเมตตา ความปรารถนาดีไม่แสดงอาการดูหมิ่นในลักษณะต่าง ๆ

๔) สิกขการวตา มีความเคารพแก่กล้าในไตรสิกขา ไตรสิกขา คือ ศีล เป็นข้อห้ามไม่ให้ทำ และอนุญาตให้ทำพระพุทเจ้าได้ทรงบัญญัติเป็นพุทธอาณาสมาธิ เป็นหลักการประพฤติปฏิบัติเพื่อทำจิตให้สงบปัญญา เป็นข้อปฏิบัติเพื่อขจัดกิเลสในชั้นต่าง ๆ ให้ออกไปจากจิตใจการแสดง ความเคารพต่อไตรสิกขา ก็คือ ปฏิบัติโดยเอื้อเฟื้อในสิกขาบทบัญญัติที่ทรงบัญญัติไว้ มีปกติเห็นน่ากลัวใน

^{๑๓๑}

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

โทษแม้เพียงเล็กน้อย ตั้งใจประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนดซึ่งทรงวางไว้ให้ความใส่ใจสนใจการบำเพ็ญเพียรทางจิตพยายามใช้ปัญญาพิจารณาสรรพสิ่งทั้งหลายจนเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงในสิ่งเหล่านั้น

๕) อัมปมาทการวตา มีความเคารพในความไม่ประมาท คำว่าไม่ประมาท คือความไม่เผอเรอ หลงลืม พลังพลาด บุคคลจะต้องดำรงตนอยู่อย่างมีสติ ไม่ประมาทในวัยว่า อายุยังน้อย ในความไม่มีโรคว่า สุขภาพแข็งแรง และในชีวิตว่า เรายังไม่เป็นอะไร ด้วยการพยายามระมัดระวังใจของตน ไม่ให้ความมหากาฬ ชัดเคื่องลุ่มหลง มัวเมาในอารมณ์ทั้งหลายเป็นต้น

๖) ปฏิสันถารการวตา มีความเคารพในการปฏิสันถารการปฏิสันถาร คือ การต้อนรับปราศรัยเป็นหน้าที่ของเจ้าถิ่นที่จะแสดงอัธยาศัยไมตรีต่อคนที่มาสู่สำนักของตน การแสดงปฏิสันถารทำได้ ๒ วิธี คือ

- อามิสปฏิสันถาร ต้อนรับด้วยวัตถุสิ่งของ มีเครื่องดื่ม ข้าวปลาอาหาร
- อัมมปฏิสันถาร คือต้อนรับให้เหมาะสมแก่ฐานะของแขกตลอดถึงสนทนาธรรม กล่าว

ธรรมด้วยกัน ^{๑๓๒}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอภินิหารธรรม ข้อที่ ๔ มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า ในเทศบาลบุคลากรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองตามสายการบังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันทั้งในวัยวุฒิและคุณวุฒิ มีความเกรงใจต่อผู้บังคับบัญชา มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอภินิหารธรรม ๗ ข้อที่ ๔ มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ในเทศบาลบุคลากรได้ถือปฏิบัติเป็นประจำ โดยให้ความยอมรับนับถือตามสายงานซึ่งกันและกันทั้งในวัยวุฒิและคุณวุฒิ อันถือว่าเป็นหลักการระ อันจะนำไปสู่หลักการวธรรม ๖ ประการได้อีกประการหนึ่ง

๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

การให้ความเคารพต่อเพศสตรี ต้องครอบคลุมไม่ใช่แค่การให้เกียรติ เรื่องชู้สาว โดยการให้ความเคารพควรปราศจากอคติ ๔ คือ

๑) ฉันทาคติ ความละเอียดเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตนเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม การแก้ฉันทาคติ ต้องทำใจให้เป็นกลาง โดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือน ๆ กัน

๒) โทสะคติ ความละเอียงเพราะความไม่ชอบเกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธ หรือลู่อ่านาจอโทสะ การแก้ไขโทสะคติ ทำได้ด้วยการทำให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน

๓) โมหาคติ ความละเอียงเพราะความไม่รู้ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึง การทำให้เสียความรู้สึกธรรมเพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน รับผิดชอบใจก่อนพิจารณาให้ดี วิธีแก้ไข ทำด้วยการเปิดใจให้กว้าง ทำให้สงบ มองโลกในแง่ดี และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

๔) ภยากติ ความละเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัว หรือเกรงกลัวภัยอันตราย วิธีแก้ไขได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ดีงาม

และความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง ความเสมอภาพ ถือว่าเป็นความเคารพต่อสตรี ทั้งนี้ควรเทียบสัดส่วนของผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล ประธานชุมชน ว่ามีความเสมอภาพอย่างไร การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนด้านสตรีสำเร็จหรือไม่ การยกย่องผู้บริหารที่เป็นสตรีมีอย่างไรบ้าง ผู้นำสตรีที่ได้รับการยกย่อง มีหรือไม่^{๑๓๓} ในอดีตนายกเทศมนตรีนครพิชญ์โลกเคยเป็นผู้หญิง ผู้บริหารหลายหน่วยมีผู้หญิงเป็นผู้บริหาร แสดงยืนยันได้ว่ามีความเคารพแก่ผู้หญิง^{๑๓๔} การจัดตั้งกลุ่มสตรีอาสาสมัคร โดยมีคุณเปรมฤดี ชามพูนท เป็นประธาน เปรียบเหมือนเป็นผู้นำในบ้านเมืองที่ทุกคนให้ความเคารพ^{๑๓๕} ทั้งนี้คุณเปรมฤดี ชามพูนท ยังเป็นประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัด ได้นำมิติทางวัฒนธรรมเข้ามาเสริมในการทำงาน เช่น การจัดเทศน์มหาชาติ และพัฒนากลุ่มสตรีอาสาสมัครไปเป็นสมาคมสตรีจังหวัดพิชญ์โลก ทำให้เป็นที่เคารพและได้รับเกียรติจากผู้ร่วมงาน อีกท่านหนึ่งคือ คุณยุวดี วนิชภิชาติ ประธานชุมชนชาญเวชกิจพัฒนา ก็ได้รับการยกย่องในเรื่องของการจัดการขยะสิ่งแวดล้อม อันเป็นเครื่องยืนยันได้ว่าเทศบาลนครพิชญ์โลกให้ความเคารพต่อเพศสตรี^{๑๓๖}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ข้อที่ ๕ ให้ความเคารพต่อเพศสตรี พบว่า ในเทศบาลบุคคลากรไม่ประพฤติตนในทางชั่วสาวต่อผู้ร่วมงาน ใน

^{๑๓๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูสุเมธธรรมธาดา, ดร., อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิชญ์โลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพัฒนพงศ์ โตอุ้นเพชร, ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิชญ์โลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

เวลาทำงานก็ไม่กดขี่ทางเพศกับสตรี มีความสุภาพให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่เสมอ และไม่มีความคิดรุนแรงในผู้หญิง

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อที่ ๕ ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ในเทศบาลให้ความเคารพต่อเพศสตรี โดยมีการให้เกียรติ ไม่ประพฤติดนในทางชั่วสาวต่อผู้ร่วมงาน และในเทศบาลยังเคยมีผู้บริหารระดับสูงคือนายกเทศมนตรีเป็นสตรี โดยปัจจุบันก็ยังเป็นที่ปรึกษานายกเทศมนตรี ตลอดจนผู้บริหารในปัจจุบันบางส่วนก็ยังเป็นเพศสตรี และผู้นำชุมชนบางชุมชนก็เป็นเพศสตรี อันแสดงให้เห็นถึงการยอมรับเพศสตรีในด้านความเสมอภาพ ถือว่าเป็นการเคารพต่อเพศสตรีอย่างหนึ่ง

๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่

การให้ความเคารพต่อสถานที่ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ควรทำให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดี^{๑๓๗} การจัดให้มีการเฉลิมฉลองหรืองานทำบุญในเทศกาลที่สำคัญของหน่วยงาน จะช่วยส่งเสริมการให้ความเคารพต่อสถานที่ของพนักงาน^{๑๓๘} บุคลากรของเทศบาลส่วนใหญ่จะให้ความเคารพต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล โดยเฉพาะในทางขึ้นระหว่างชั้นที่ ๑ และ ชั้นที่ ๒ ของสำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก จะมีรูปจำลองขององค์สมเด็จพระนเรศวร ซึ่งถือว่าเป็นที่เคารพของบุคลากรทุกคน^{๑๓๙} การให้ความเคารพต่อสถานที่ไม่ใช่ทำที่เทศบาลที่ตนเองทำงานอยู่เพียงเท่านั้น แต่ควรให้ความเคารพต่อสถานที่อื่น ๆ ที่ได้ไปเที่ยวเยี่ยมชม แม้การไม่ทิ้งขยะในสถานที่นั้น ๆ ก็เป็นการเคารพในสถานที่เหมือนกัน^{๑๔๐}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ข้อที่ ๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่ พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้มีการเคารพต่อขนบธรรมเนียมของเทศบาล เคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล ให้เกียรติไม่ลบหลู่ของของใครในเทศบาล การแสดงออกด้วยการแต่งกายสุภาพ พุดจาสุภาพหรือไม่พุดจาหยาบคาย ไม่ดูหมิ่นผู้อื่น ไม่กินเหล้าหรือของมีเมา

^{๑๓๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ปัญญา นามสง่า, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย, สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

ในที่ทำงาน ไม่รับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน ไม่เล่นการพนันในที่ทำงาน ไม่ทะเลาะก่อความวุ่นวายในที่ทำงาน และแสดงความนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อที่ ๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่ บุคลากรในเทศบาลมีการถือปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เนื่องจากมีสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่อยู่ภายในเทศบาล ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งกาย และกฎระเบียบข้อบังคับในการไม่รับประทานอาหารหรือดื่มของมึนเมาในที่ทำงาน การไม่เล่นการพนัน ตลอดจนการไม่ทะเลาะวิวาทกันในที่ทำงาน

๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน

การให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้เยือน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเทศบาลควรเพิ่มการบริการเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะเวลาที่มีประชุมใหญ่ ๆ สถานที่จอดรถจะมีไม่เพียงพอสมควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน^{๑๔๑} การรับให้คำแนะนำเมื่อมีผู้มาเยือนขอความช่วยเหลือเป็นสิ่งจำเป็นต้องรับทำในทันที^{๑๔๒} ควรพิจารณาถึงเพศ วัย ตลอดจนการแสดงออกของผู้มาเยือน เพราะจะได้ให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ได้อย่างถูกต้อง^{๑๔๓} ควรนำหลักธรรมอื่น ๆ มาช่วยในการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน เช่น ควรทำวิจัยหัวข้อเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลกในแนวทางพระพุทธศาสนา” เพื่อหาแนวทางเพิ่มในการให้บริการต่อผู้มาเยือน^{๑๔๔}

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็น เห็นด้วยกับผู้ทำการวิจัยที่ค้นพบว่า หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ข้อที่ ๗ ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้ต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาลด้วยความเคารพอย่างจริงใจ มีการพูดคุยกับผู้มาเยือนเทศบาลอย่างเป็นมิตรเสมอ เชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้ที่มาเยือนเทศบาล และจัดให้มีการบริการที่พัก ที่จอดรถ จุดบริการน้ำดื่ม จุดบริการส่วนหน้า ส่วนบริการร้องทุกข์ร้องเรียน สายด่วนร้องทุกข์ และเว็บไซต์ พร้อมทั้งโทรศัพท์สายตรงนายก มีทีมต้อนรับแต่งกายสุภาพ คอยแนะนำบริการผู้มาเยือน

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อที่ ๗ ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน เทศบาลได้จัดจุดบริการต่าง ๆ มีส่วนให้การร้องเรียนทั้งทางตรง

^{๑๔๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพัฒนพงศ์ โตอุ่นเพชร, ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ร.ต.อ.อัศวพล เขียวปั้น, รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ปัญญา นามสง่า, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพัฒนพงศ์ โตอุ่นเพชร, ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก, ๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

ทางอ้อม มีทีมที่คอยแนะนำบริการแก่ผู้มาเยือน และรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้มาเยือนอยู่เสมอ

สรุปความว่า ในด้านหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะเห็นด้วยว่า เทศบาลมีการประยุกต์ใช้หลักอปทานิยธรรม ๗ ประการอยู่แล้วในการบริหาร การบริหารการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลนครพิษณุโลก

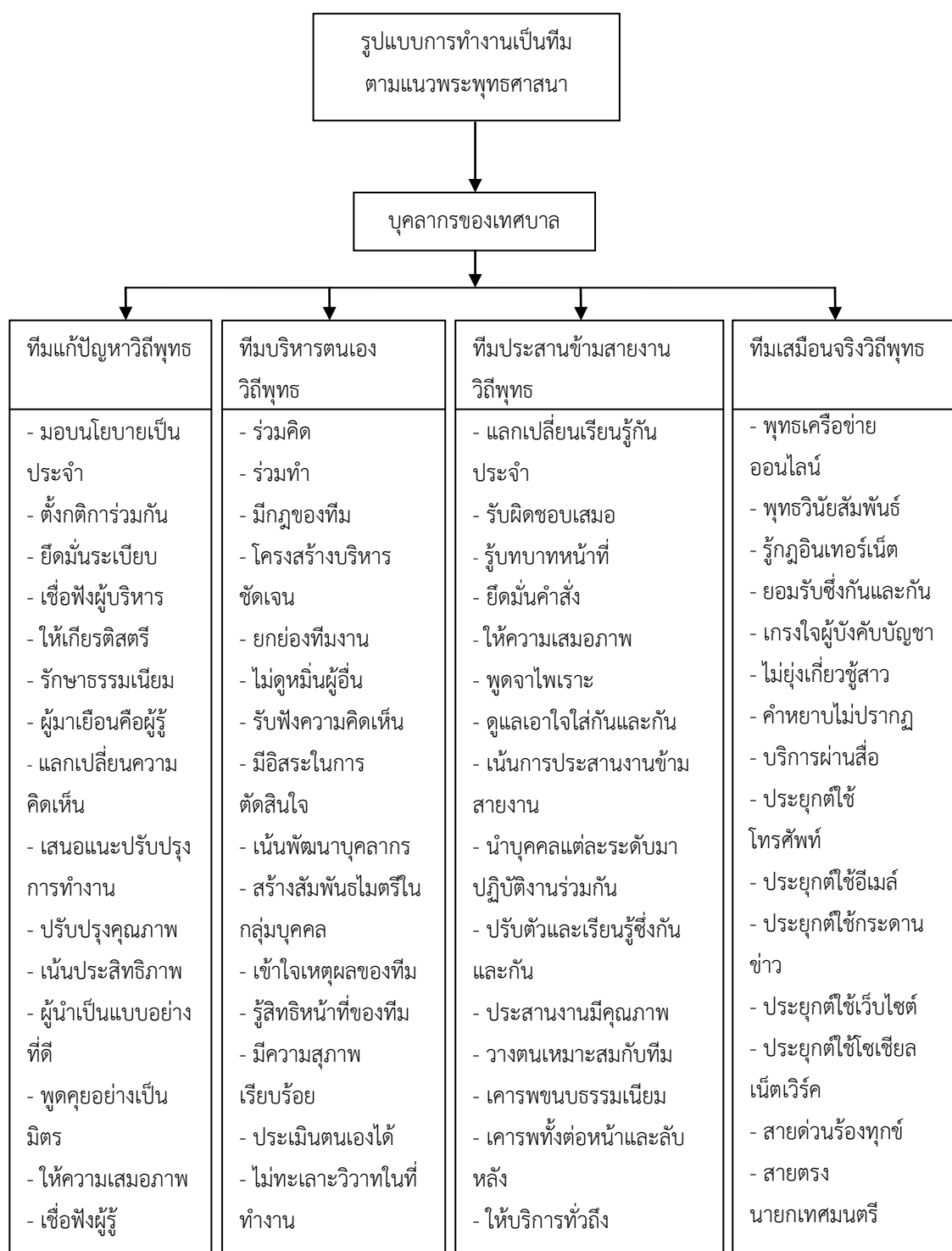
๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” สรุปผลการสนทนากลุ่มเฉพาะได้ดังนี้

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันหลักการทำงานเป็นทีมทั้ง ๔ ด้าน และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ๑) ด้านทีมแก้ปัญหา ต้องนิยามให้ชัดในรูปแบบของการทำงานหรือบริหารอันควบคุมถึงแผนงานโครงการหรือกิจกรรม ผ่านตัวชี้วัดตามกิจกรรมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการตั้งสมมติฐานของปัญหา และเทศบาลต้องมีทีมแก้ปัญหาในภาพรวมทุกอย่าง ๒) ด้านทีมงานบริหารตนเอง บุคลากรของเทศบาลมีอิสระมากน้อยเพียงใด ในการตัดสินใจกระทำตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้บุคลากรของเทศบาลต้องอยู่ในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาล แต่สามารถมีกติกาภายในทีมงานได้ตามความรับผิดชอบของตนเอง โดยเคารพสิทธิหน้าที่ความคิดเห็นของทีมงานเป็นสำคัญ ๓) ทีมประสานข้ามสายงาน ต้องเน้นในเรื่องของการประสานงาน มีกิจกรรมเป็นเครื่องมือในการประสานในด้านต่าง ๆ โดยทั้งนี้ผู้บริหารควรมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้น ๆ และให้ใช้หลักจิตวิทยาในการปรับตัวเข้าหากัน และ ๔) ทีมเสมือนจริง ต้องนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดการทำงานตามแผนงานหรือโครงการ และการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และยืนยันการนำหลักธรรม หลักอปทานิยธรรม ๗ คือ ๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่ และ ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน ไปประยุกต์กับหลักการทำงานเป็นทีม

๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการแจกแบบสอบถาม ผู้วิจัยค้นพบว่า หลักการทำงานเป็นทีม และการประยุกต์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นรูปแบบในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ และแสดงให้เห็นเป็นตัวแบบ (Synthesis Model) โดยได้สรุปเป็น แผนภาพองค์ความรู้ ดังนี้

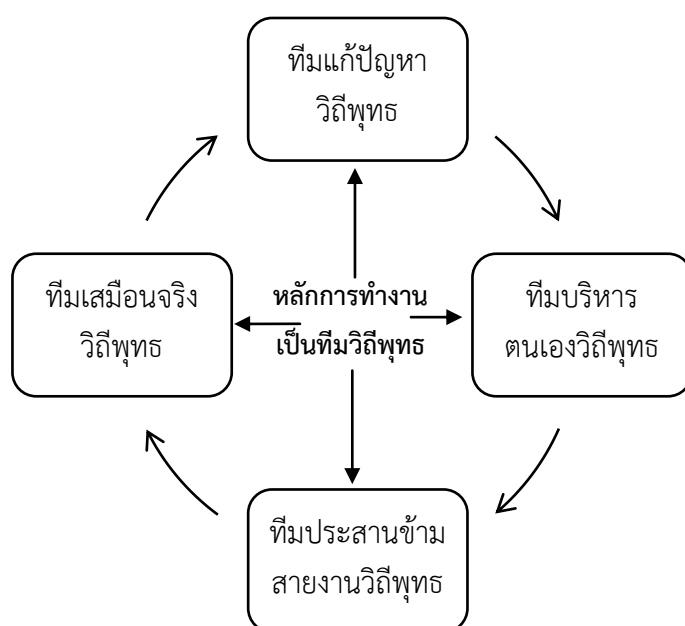


แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Body of Knowledge) เป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาล โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ ผู้วิจัยพบว่า เทศบาลมีหลักการทำงานเป็นทีมอย่างดี ตามหลักการทำงานเป็นทีมวิถีพุทธ ๔ ประเภท คือ

- ๑) ทีมแก้ปัญหาวิถีพุทธ
- ๒) ทีมบริหารตนเองวิถีพุทธ
- ๓) ทีมประสานข้ามสายงานวิถีพุทธ
- ๔) ทีมเสมือนจริงแนววิถีพุทธ

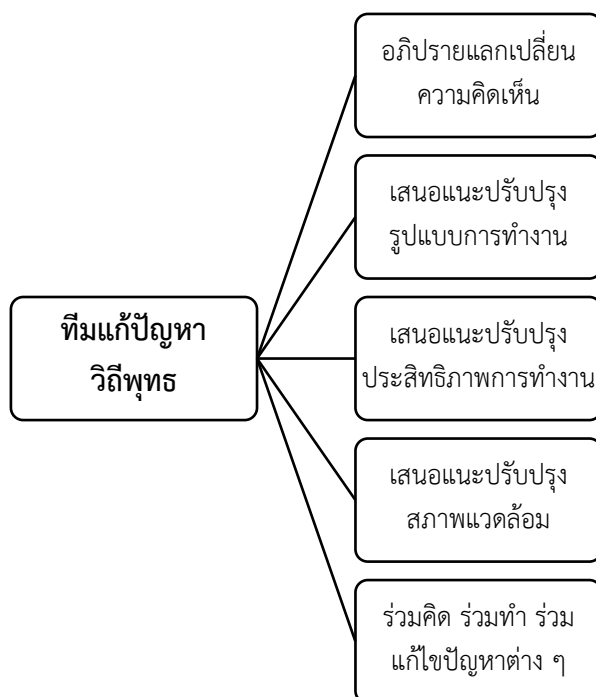
เมื่อสังเคราะห์แล้วผู้วิจัยสามารถค้นพบ หลักการทำงานเป็นทีมวิถีพุทธของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกที่ดี โดยสามารถกำหนดรูปแบบออกเป็น ๔ รูปแบบ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๒ แสดงรูปแบบหลักการทำงานเป็นทีมที่ดีวิถีพุทธ

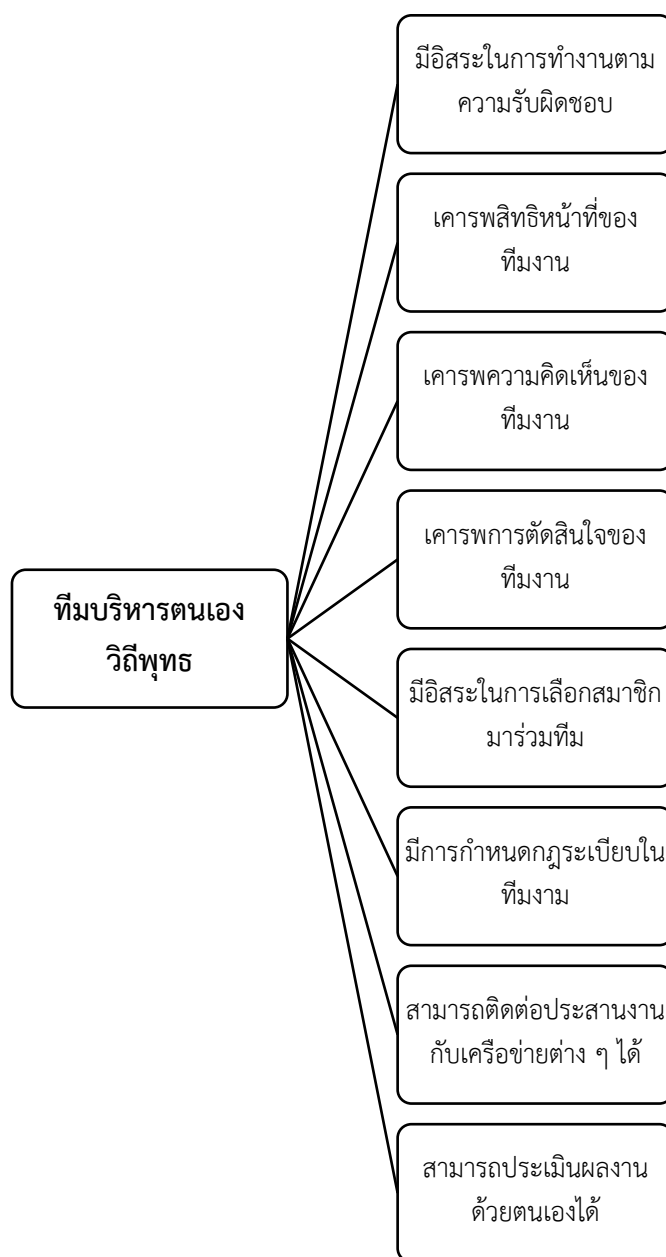
จากรูปแบบหลักการทำงานเป็นทีมวิถีพุทธทั้ง ๔ รูปแบบ จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมทั้ง ๔ รูปแบบ มีการทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ในแต่ละรูปแบบการทำงานเป็นทีมมีความเสมอภาพ และสามารถทำงานเป็นทีมประสานงานกันให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถสังเคราะห์อธิบายได้ดังนี้

๑) รูปแบบทีมแก้ปัญหาวิธีพุทธ เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน มีการเสนอแนะแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มีการเสนอแนะแนวทางปรับปรุงสภาพแวดล้อม และร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น สามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



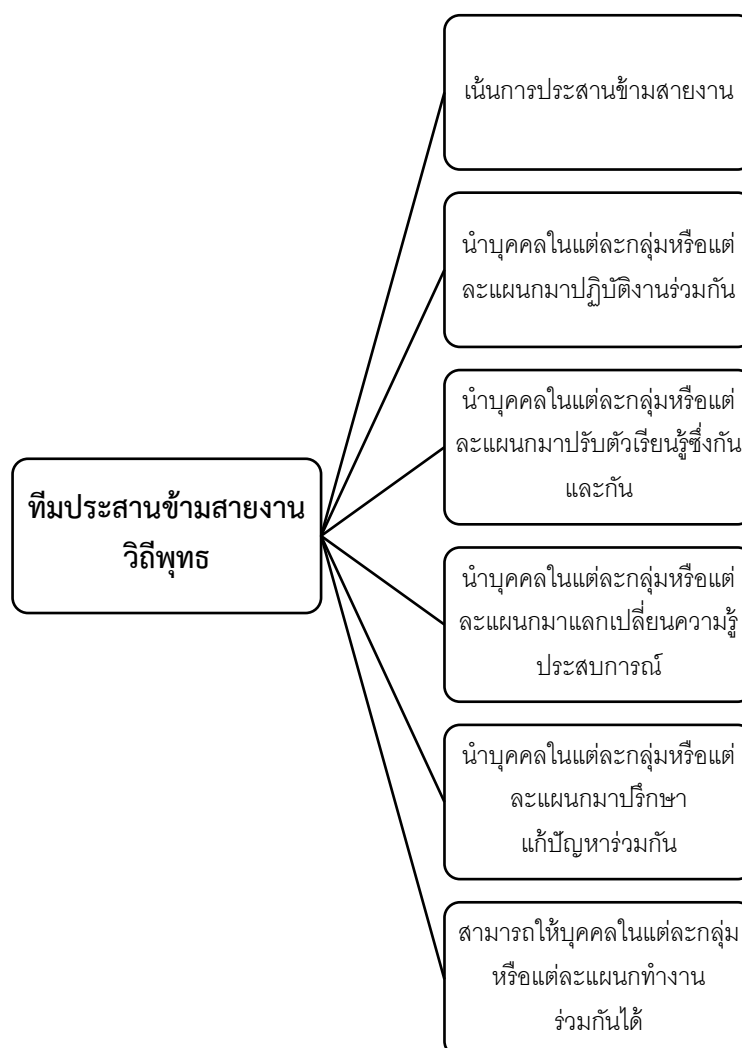
แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมแก้ปัญหาวิธีพุทธ

๒) รูปแบบทีมงานบริหารตนเองวิธีพุทธ เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอิสระในการทำงานตามความรับผิดชอบของตนเอง เคารพตามสิทธิหน้าที่ของทีมงาน เคารพความคิดเห็นของทีมงาน และเคารพการตัดสินใจของทีมงาน มีอิสระในการเลือกสมาชิกร่วมทีมในการทำงาน มีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติในทีมงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถติดต่อประสานงานกับเครือข่ายต่าง ๆ ในการทำงาน และสามารถประเมินผลงานด้วยตนเอง สามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



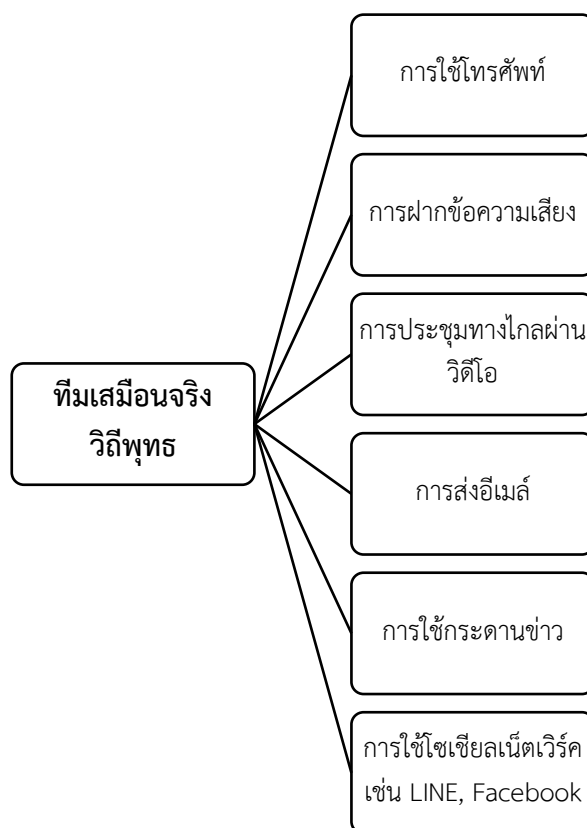
แผนภาพที่ ๔.๔ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมบริหารตนเองวิถีพุทธ

๓) รูปแบบทีมประสานข้ามสายงานวิถีพุทธ เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน นำบุคคลในระดับเดียวกัน แต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละแผนกมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยให้แต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละแผนกได้ปรับตัวเข้าหากันเรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง และให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ปรึกษาแก้ปัญหาาร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๕ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมประสานข้ามสายงานวิธีพุทธ

๔) รูปแบบทีมเสมือนจริงวิธีพุทธ เป็นทีมที่เทศบาลหรือบุคลากรของเทศบาลได้จัดตั้งขึ้นตามแผนงานหรือโครงการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการติดต่อประสานงานกันผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นการใช้โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ การส่งอีเมล การใช้กระดานข่าว และการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น LINE, Facebook โดยไม่จำเป็นต้องพบปะพูดคุยกันโดยตรง ไม่มีข้อจำกัดทางด้านเวลาและสถานที่ใช้ สามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๖ แสดงการสังเคราะห์หลักการทำงานเป็นทีมในด้านทีมเสมือนจริงวิธีพุทธ

โดยทั้งนี้ในการบูรณาหลักการทำงานเป็นทีมวิธีพุทธ ผู้วิจัยได้นำหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาล ได้แก่ หลักอปทานิยธรรม ๗ อันเป็นธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความเลื่อม และค้นพบว่าหลักอปทานิยธรรม ๗ บุคลากรของเทศบาลได้มีการยึดถือปฏิบัติอยู่แล้ว โดยบางส่วนได้รับทราบว่าเป็นหลักธรรม แต่บางส่วนไม่ได้รับทราบว่าเป็นหลักธรรม แต่ก็ถือปฏิบัติเป็นประจำ สามารถอธิบายตามหลักอปทานิยธรรม ๗ ที่นำไปบูรณาการได้ดังนี้

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม
- ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม
- ๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา
- ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี
- ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่
- ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน

เมื่อสังเคราะห์แล้วสามารถผู้วิจัยสามารถค้นพบ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาล ที่นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยสามารถกำหนดรูปแบบออกเป็น ๗ รูปแบบ ดังแผนภาพต่อไปนี้

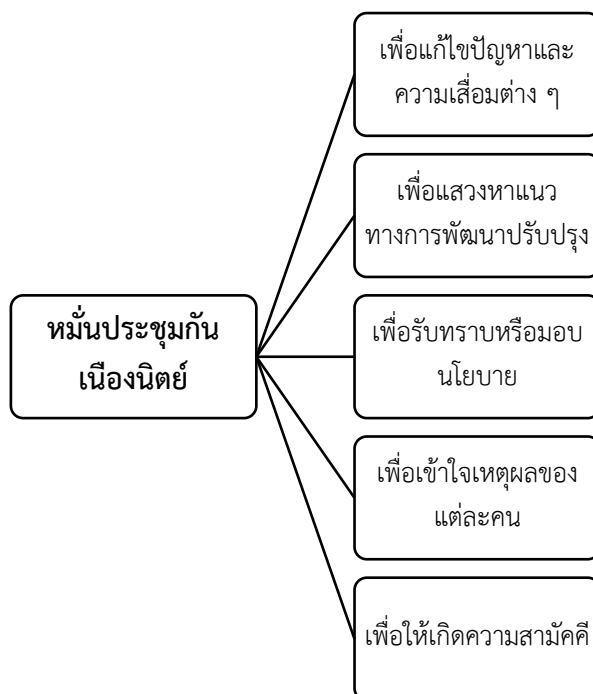


แผนภาพที่ ๔.๗ แสดงรูปแบบหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอุปทานิยธรรม

๗ รูปแบบ

จากรูปแบบหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอภินิหารธรรม ทั้ง ๗ รูปแบบ จะเห็นว่าหลักอภินิหารธรรมทั้ง ๗ รูปแบบ มีการทำงานที่เนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ในแต่ละรูปแบบ สามารถสังเคราะห์อธิบายได้ดังนี้

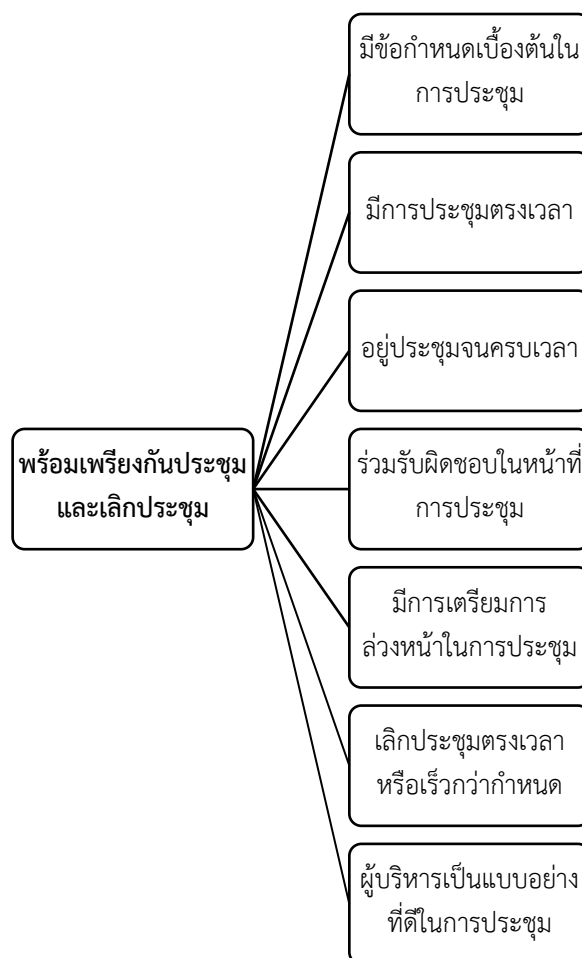
๑) รูปแบบหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้มีการประชุมกันเนืองนิตย์ประจำ เช่น การประชุมประจำเดือน การประชุมสุนทรียสนทนา เพื่อแก้ไขปัญหาหรือความเสื่อมต่าง ๆ แสวงหาแนวทางการพัฒนาสร้างความเจริญก้าวหน้าในงานเป็นประจำหรือปรับปรุงงานเพื่อรับทราบหรือมอบนโยบายการทำงานในทุกเรื่องเป็นประจำ เข้าใจเหตุผลของแต่ละคน และเกิดความสามัคคีในหน่วยงาน สามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๘ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอภินิหารธรรม ๗ ข้อหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒) รูปแบบพร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้มีการประชุมกันและพร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมอยู่แล้วในการทำงานเป็นทีมโดยมีการกำหนดแนวทางหรือนโยบายเพื่อให้ปฏิบัติตามอันเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นในการประชุม มีการเข้าประชุมตรงเวลา อยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา ร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน มีการเตรียมการล่วงหน้าในการประชุม เลิกประชุมตรงเวลาหรือเร็วกว่ากำหนด และ

ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการพร้อมเพรียงกันประชุมและพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม สามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



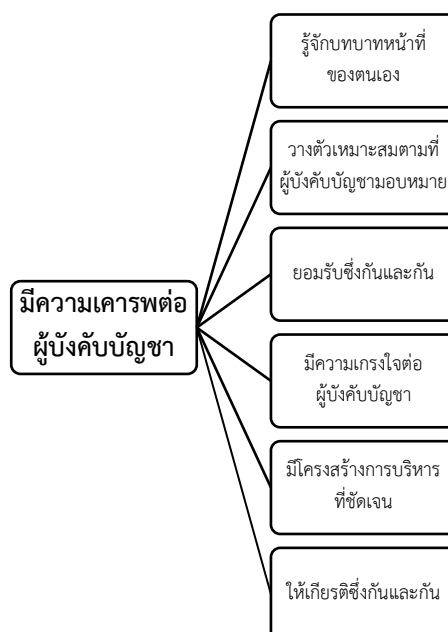
แผนภาพที่ ๔.๙ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอภินายกรรม ๗
ข้อพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม

๓) รูปแบบไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม พบว่า ในเทศบาลบุคลากรไม่มีการขอให้ผู้บริหารยกเลิกกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิมที่เอื้อต่อการทำงาน และไม่มีการขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันขัดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิม แต่บุคลากรขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม เช่น การปรับเทศบัญญัติให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน และบุคลากรเทศบาลปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



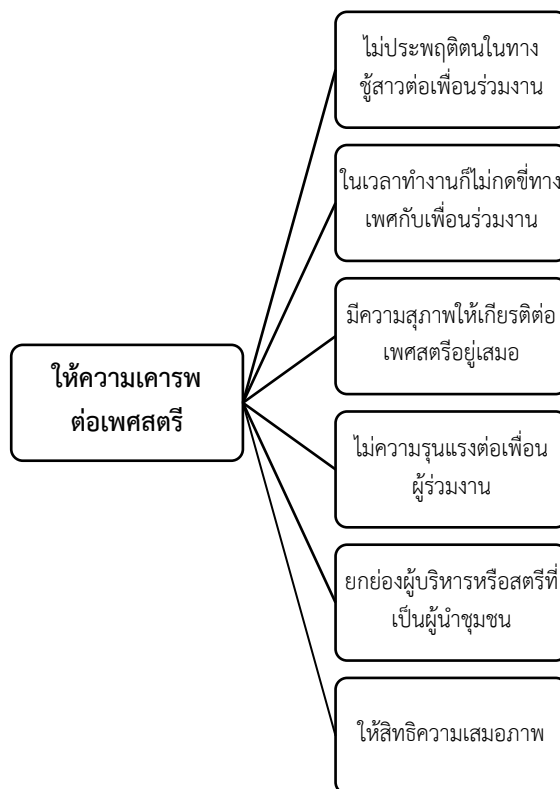
แผนภาพที่ ๔.๑๐ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗
ข้อไม่ตั้งกฎระเบียบชุดต่อระเบียบเดิม

๔) รูปแบบมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า ในเทศบาลบุคลากรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองตามสายการบังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันทั้งในวัยวุฒิและคุณวุฒิ มีความเกรงใจต่อผู้บังคับบัญชา มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



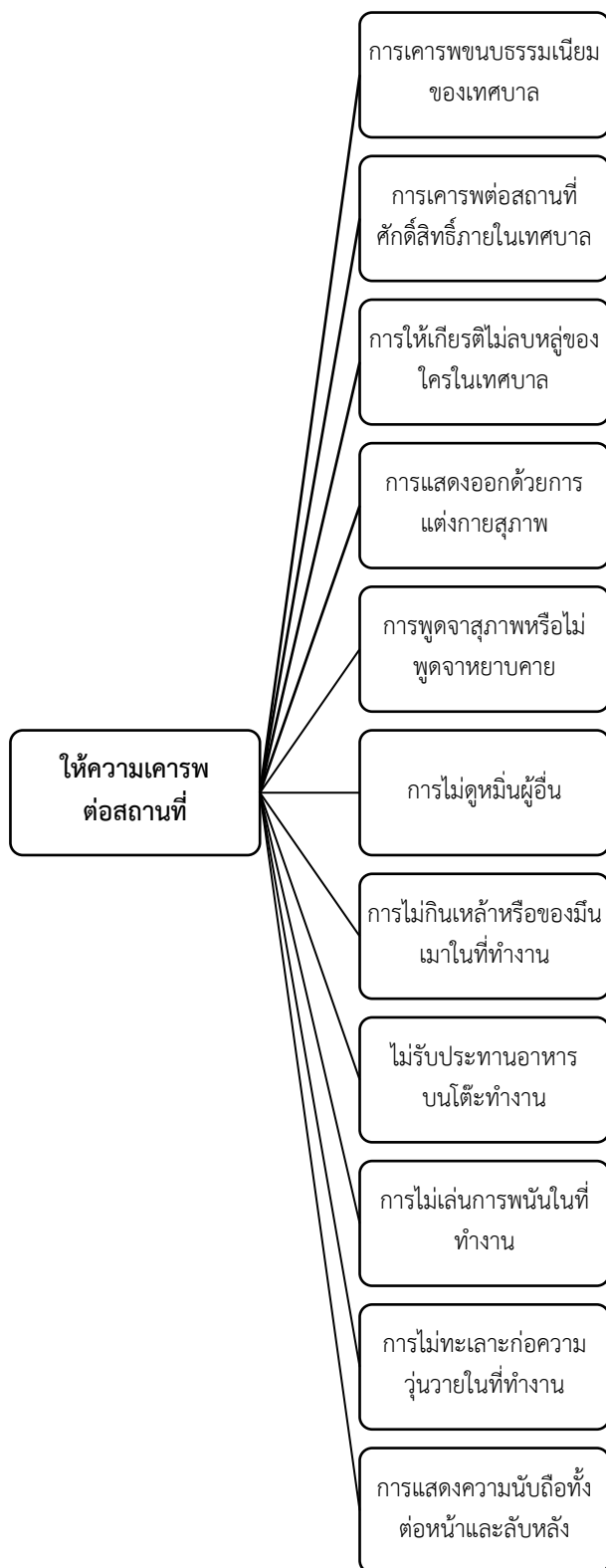
แผนภาพที่ ๔.๑๑ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

๕) รูปแบบให้ความเคารพต่อเพศสตรี พบว่า ในเทศบาลบุคลากรให้ความเสมอภาพแก่สตรีทุกด้าน โดยไม่ประพฤตินในทางชู้สาวต่อผู้ร่วมงาน ในเวลาทำงานก็ไม่ก่อกวนทางเพศกับเพื่อนร่วมงาน มีความสุภาพให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่เสมอ และไม่มีความรุนแรงต่อเพื่อนร่วมงาน ยกย่องผู้บริหารหรือสตรีผู้นำชุมชน และ ให้สิทธิความเสมอ โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



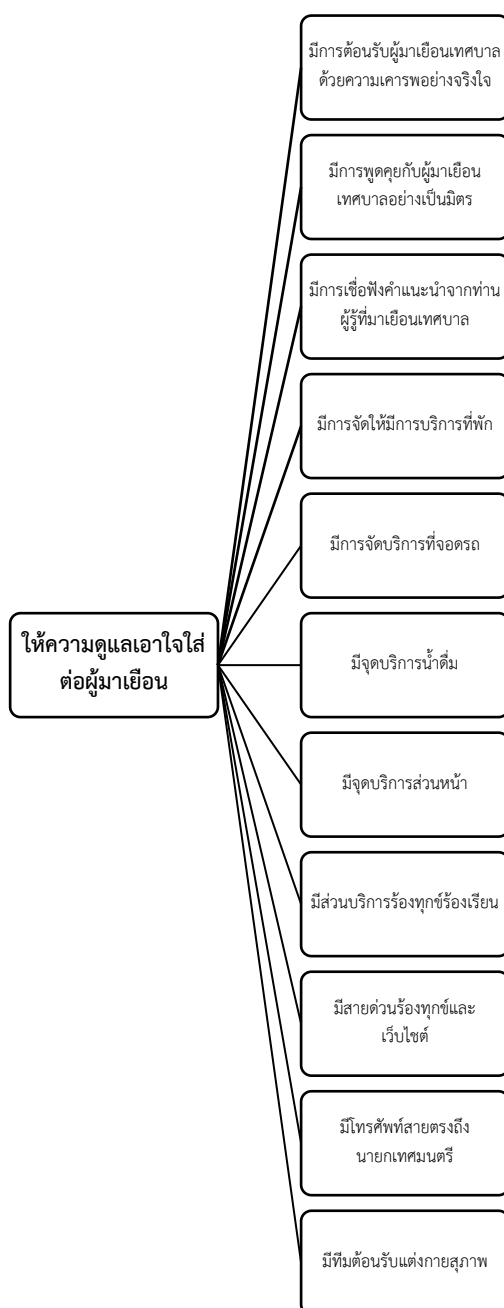
แผนภาพที่ ๔.๑๒ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗ ข้อมีให้ความเคารพต่อเพศสตรี

๖) รูปแบบให้ความเคารพต่อสถานที่ พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้มีการเคารพต่อขนบธรรมเนียมของเทศบาล เคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล ให้เกียรติไม่ลบหลู่ของของใครในเทศบาล การแสดงออกด้วยการแต่งกายสุภาพ พุดจาสุภาพหรือไม่พุดจาหยาบคาย ไม่ดูหมิ่นผู้อื่น ไม่กินเหล้าหรือของมีเมาในที่ทำงาน ไม่รับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน ไม่เล่นการพนันในที่ทำงาน ไม่ทะเลาะก่อความวุ่นวายในที่ทำงาน และแสดงความนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



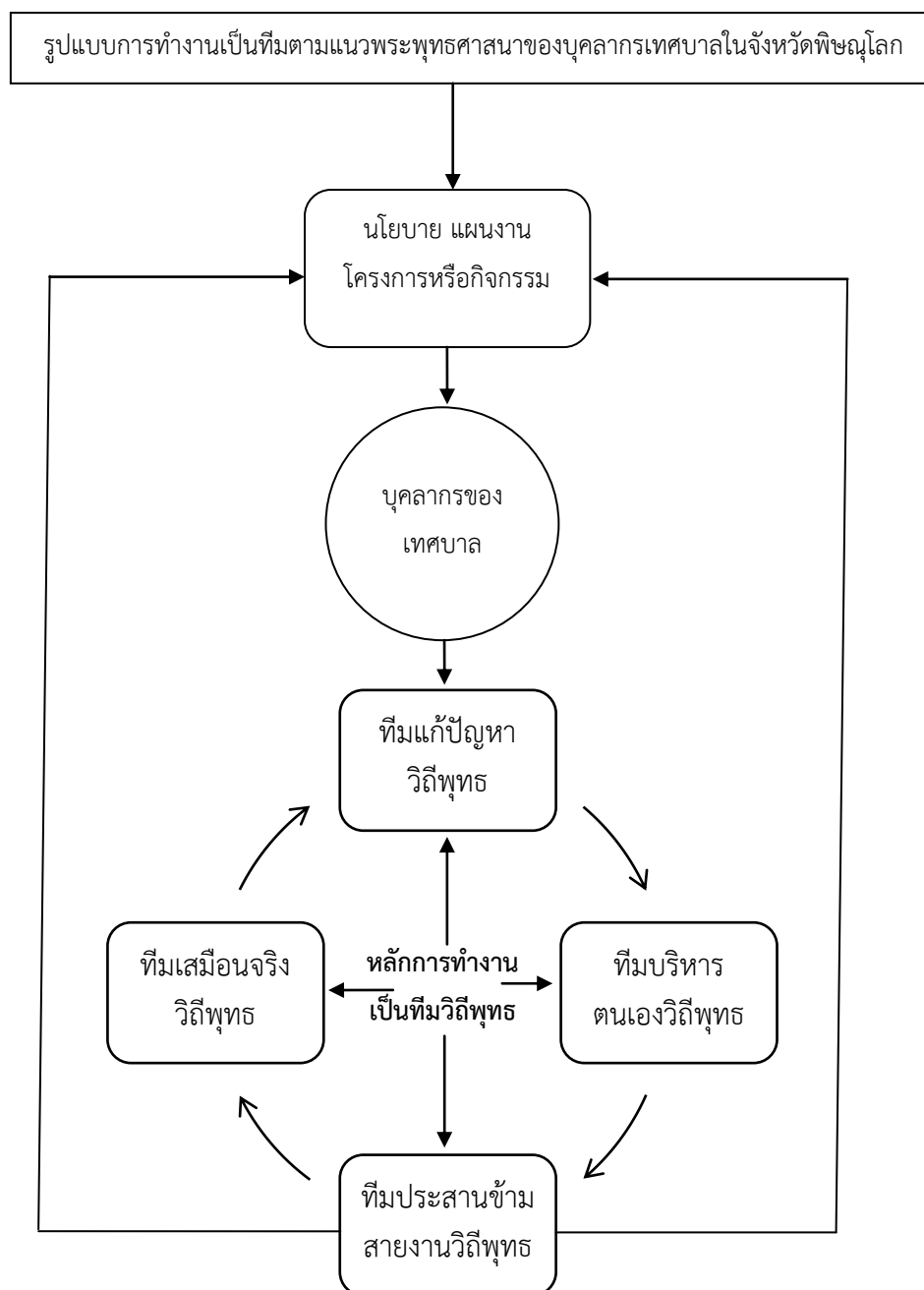
แผนภาพที่ ๔.๑๓ แสดงการสังเคราะห์หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗
 ซึ่งมีให้ความเคารพต่อสถานที่

๗) รูปแบบให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน พบว่า ในเทศบาลบุคลากรได้ต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาลด้วยความเคารพอย่างจริงใจ มีการพูดคุยกับผู้มาเยือนเทศบาลอย่างเป็นมิตรเสมอ เชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้ที่มาเยือนเทศบาล และจัดให้มีการบริการที่พัก ที่จอดรถ จุดบริการน้ำดื่ม จุดบริการส่วนหน้า ส่วนบริการห้องทุกซ์ร้องเรียน สายด่วนร้องทุกข์ และเว็บไซต์ พร้อมทั้งโทรศัพท์สายตรงนายก มีทีมต้อนรับแต่งกายสุภาพ คอยแนะนำบริการผู้มาเยือน โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



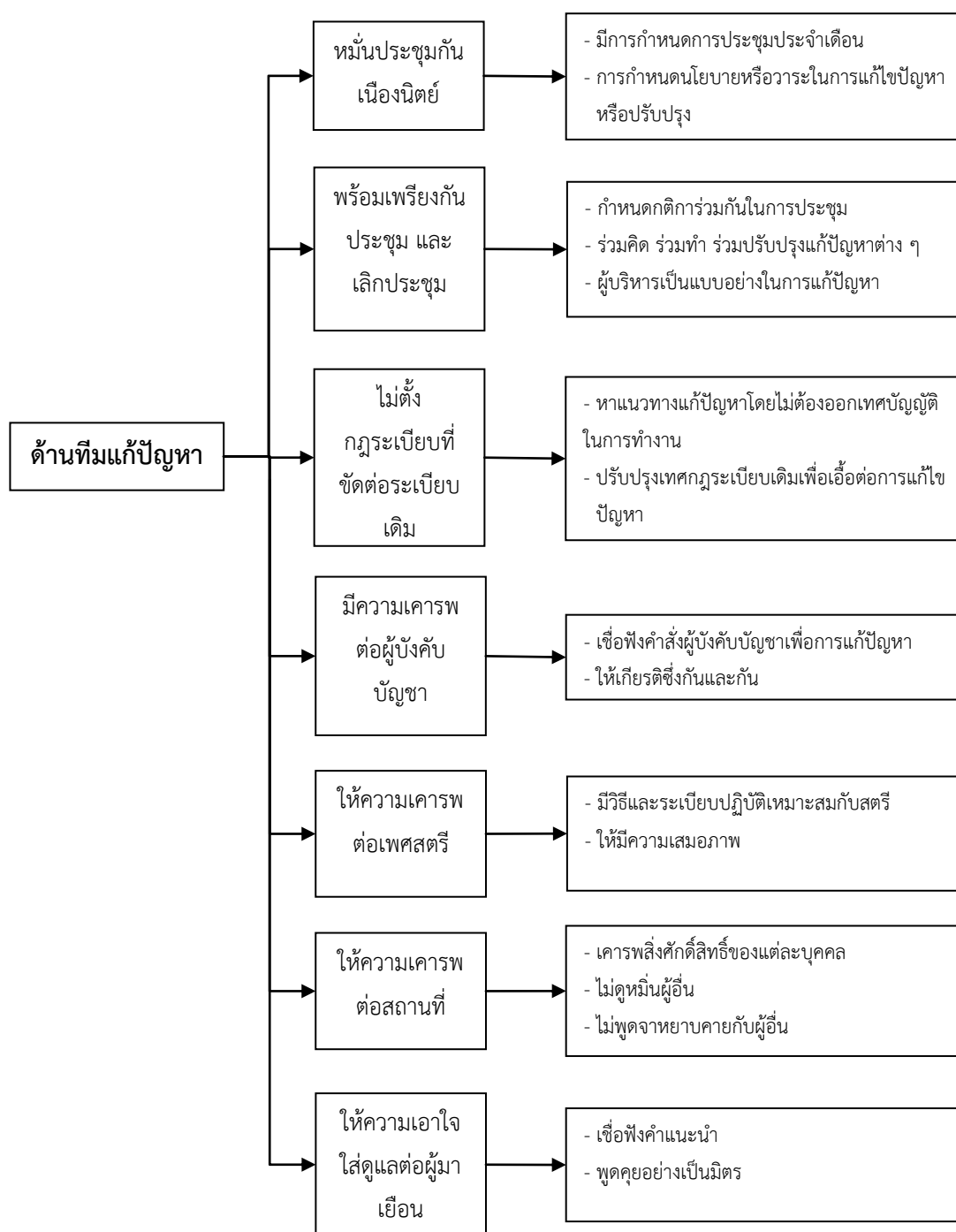
แผนภาพที่ ๔.๑๔ แสดงการสังเคราะห์หลักกรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗
 ข้อมีให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน

เมื่อนำมาสังเคราะห์ในภาพรวมแล้ว ผู้วิจัยพบว่า สามารถกำหนดเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ดังแสดงในแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๕ แสดงรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก : Woraphon Model, 2017.

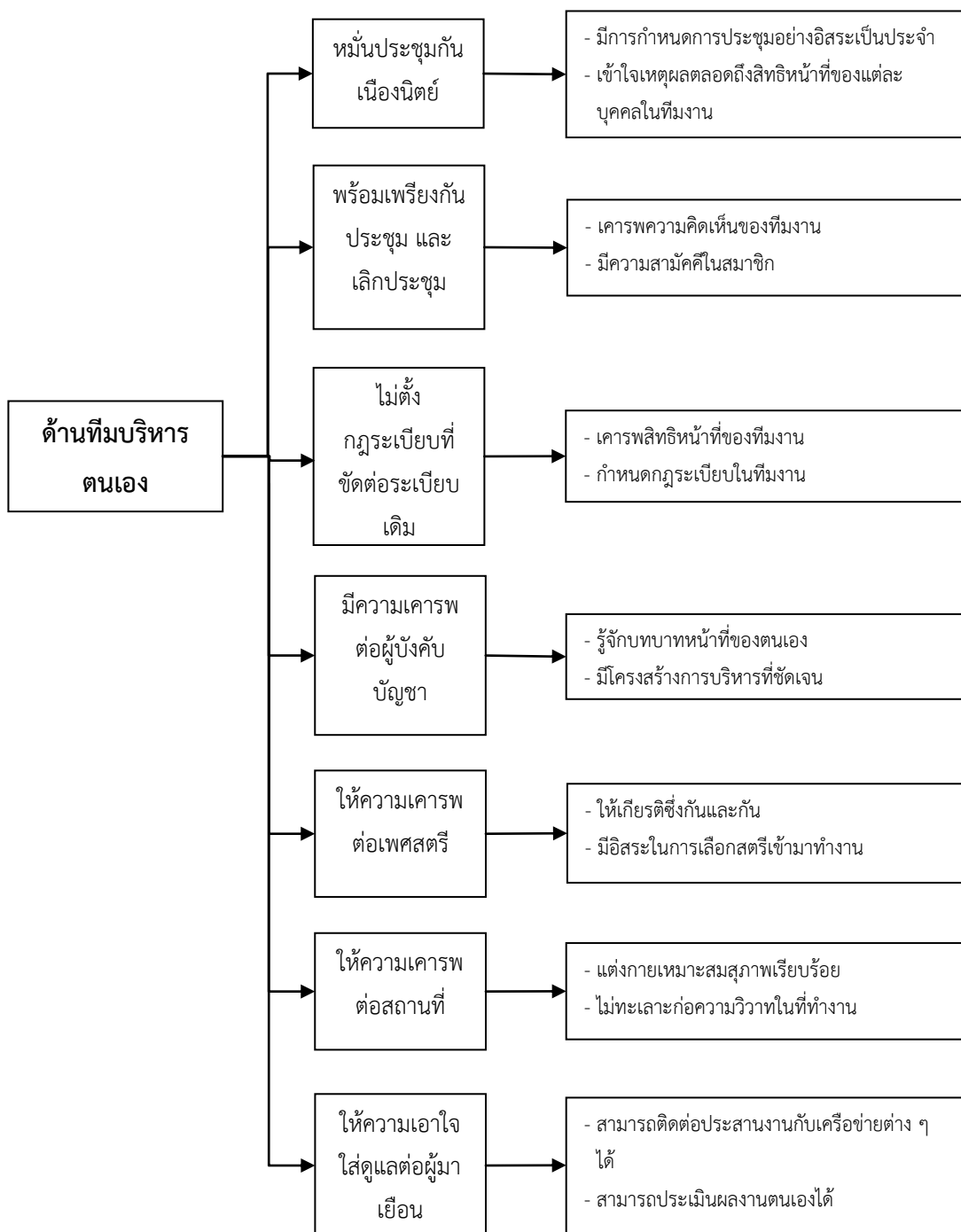
จากแผนภาพรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก สามารถอธิบายหลักการทำงานเป็นทีมวิถีพุทธ ตามที่ได้นำหลักอปทานิยธรรม มาบูรณาการเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถเห็นภาพในการนำหลักการทำงานเป็นทีมมาบูรณาการกับหลักอปทานิยธรรม ได้ชัดเจนดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๖ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม
ด้านทีมแก้ปัญหา

จากแผนภาพอธิบายได้ว่า การประยุกต์ใช้การทำงานเป็นทีม ด้านทีมแก้ปัญหาหลัก อปทานิยธรรม จะทำให้เทศบาลนั้นมีหลักในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมแก้ปัญหาวิถิพุทธ คือ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เสนอแนะปรับปรุงรูปแบบหรือแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยบูรณาการกับหลักอปทานิยธรรม ในหัวข้อหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ บูรณาการโดยมีการกำหนดการประชุมประจำเดือน การกำหนดนโยบายหรือวาระในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุง ในหัวข้อการพร้อมเพรียงกันประชุมและเล็กประชุมบูรณาการโดยมีการกำหนดกติการ่วมกันในการประชุม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุง แก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการแก้ปัญหา ในหัวข้อไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม บูรณาการโดยไม่ตั้งหรือยกเลิกกฎระเบียบเดิมเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงเทศกฎระเบียบเดิมเพื่อเอื้อต่อการแก้ไขปัญหา ในหัวข้อมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา บูรณาการโดยเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ปัญหา ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในหัวข้อให้ความเคารพต่อเพศสตรี บูรณาการโดยมีวิธีและระเบียบปฏิบัติเหมาะสมกับสตรีและให้มีความเสมอภาพ ในหัวข้อให้ความเคารพต่อสถานที่ บูรณาการโดยเคารพสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของแต่ละบุคคล ไม่ดูหมิ่นผู้อื่น และไม่พูดจาหยาบค้ายกับผู้อื่น ในหัวข้อให้ความเอาใจใส่ดูแลต่อผู้มาเยือน บูรณาการโดยเชื่อฟังคำแนะนำและพูดคุยอย่างเป็นมิตร

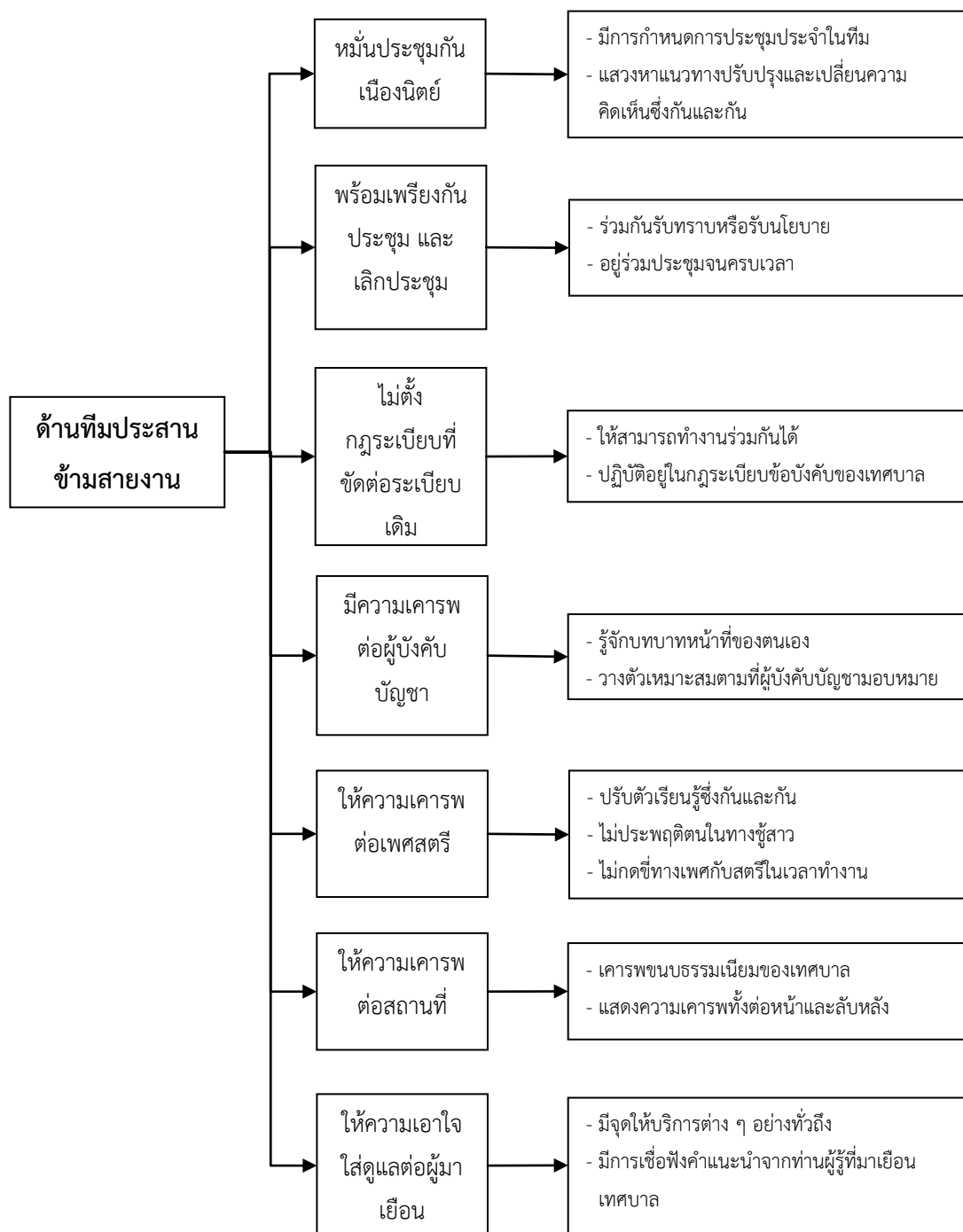
สำหรับในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมบริหารตนเอง คือ มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการเลือกสมาชิกร่วมทีมในการทำงาน และมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมบริหารตนเอง เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับหลักอปทานิยธรรม สามารถสรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๗ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม
ด้านทีมบริหารตนเอง

จากแผนภาพอธิบายได้ว่า การประยุกต์ใช้การทำงานเป็นทีม ด้านทีมบริหารตนเองกับหลักอภานิยธรรม จะทำให้เทศบาลนั้นมีหลักในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมบริหารตนเองวิถีพุทธ คือ มีการบูรณาการทีมบริหารตนเอง โดยบูรณาการกับหลักอภานิยธรรม กล่าวคือ ในหัวข้อหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ บูรณาการโดยมีการกำหนดการประชุมอย่างอิสระเป็นประจำและเข้าใจเหตุผลตลอดถึงสิทธิหน้าที่ของแต่ละบุคคลในทีมงาน ในหัวข้อการพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม บูรณาการโดยมีการเคารพความคิดเห็นของทีมงานและความสามัคคีในสมาชิก ในหัวข้อไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม บูรณาการโดยเคารพสิทธิหน้าที่ของทีมงานและกำหนดกฎระเบียบในทีมงาน ในหัวข้อมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา บูรณาการโดยรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ในหัวข้อให้ความเคารพต่อเพศสตรี บูรณาการโดยให้เกียรติซึ่งกันและกันและมีอิสระในการเลือกสตรีเข้ามาทำงาน ในหัวข้อให้ความเคารพต่อสถานที่ บูรณาการโดยแต่งกายเหมาะสม สุภาพเรียบร้อยและไม่ทะเลาะก่อความวิวาทในที่ทำงาน ในหัวข้อให้ความเอาใจใส่ดูแลต่อผู้มาเยือน บูรณาการโดยสามารถติดต่อประสานงานกับเครือข่ายต่าง ๆ ได้ สามารถประเมินผลงานตนเองได้

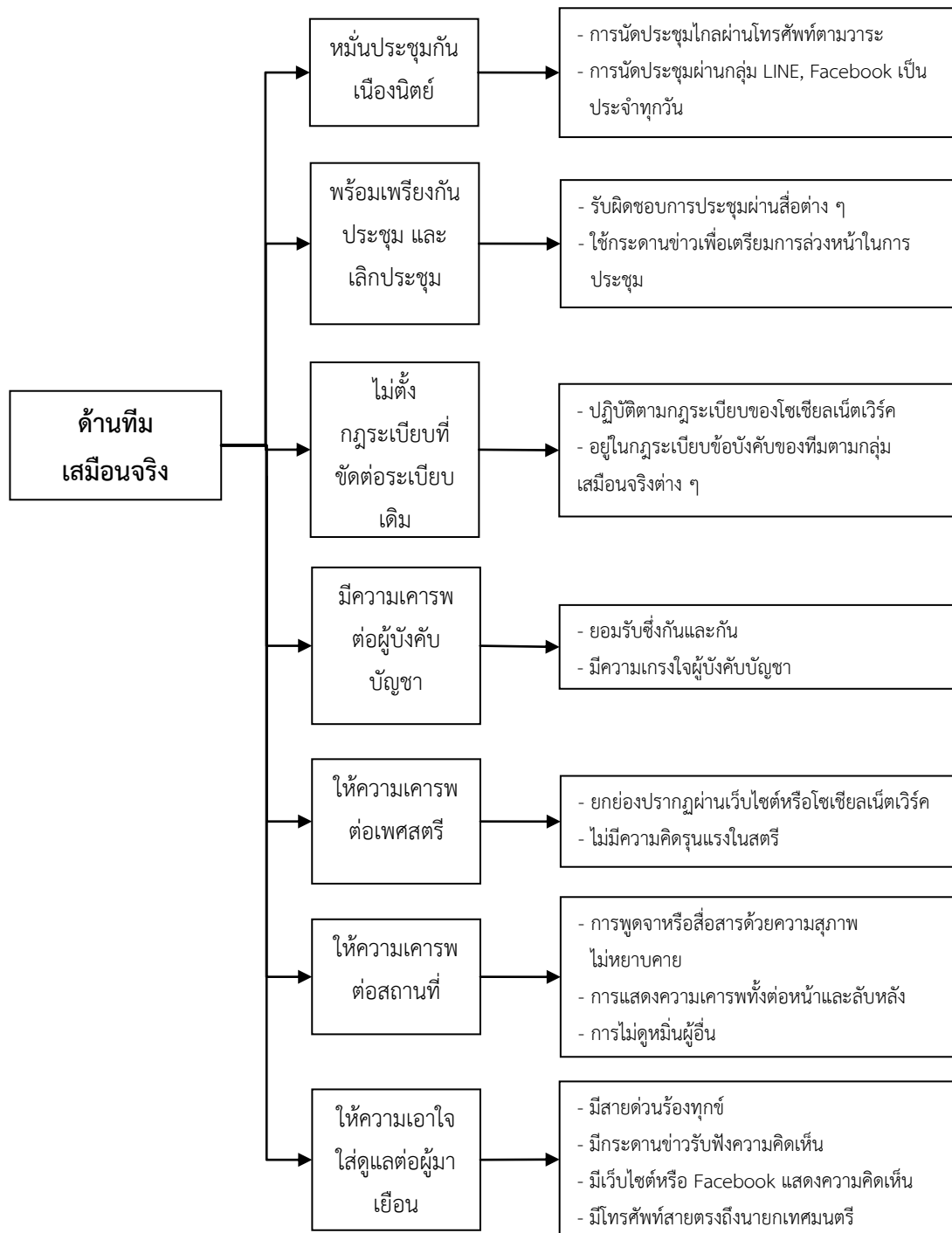
สำหรับในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมประสานข้ามสายงาน คือ ต้องเน้นความสำคัญในการประสานงานโดยเฉพาะการประสานข้ามสายงาน โดยนำบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันมาปฏิบัติกรร่วมกัน โดยให้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันในระยะหนึ่งก่อนเริ่มทำงาน ในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมประสานข้ามสายงาน เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับหลักอภานิยธรรม สามารถสรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๘ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม
ด้านทีมประสานข้ามสายงาน

จากแผนภาพอธิบายได้ว่า การประยุกต์ใช้การทำงานเป็นทีม ด้านทีมประสานข้ามสายงานกับหลักอภินายธรรม จะทำให้เทศบาลนั้นมีหลักในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมประสานข้ามสายงานวิถีพุทธ คือ มีการบูรณาการทีมประสานข้ามสายงาน โดยบูรณาการกับหลักอภินายธรรม กล่าวคือ ในหัวข้อหมั่นประชุมกันเนื่องนิยต์ บูรณาการโดยมีการกำหนดการประชุมประจำในทีมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงและเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในหัวข้อการพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม บูรณาการโดยร่วมกันรับทราบหรือรับนโยบายและอยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา ในหัวข้อไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม บูรณาการโดยให้สามารถทำงานร่วมกันได้และปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ ในหัวข้อมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา บูรณาการโดยรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและวางตัวเหมาะสมตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ในหัวข้อให้ความเคารพต่อเพศสตรี บูรณาการโดยปรับตัวเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไม่ประพடுத்தันในทางชั่วสาวและไม่กดขี่ทางเพศกับสตรีในเวลาทำงาน ในหัวข้อให้ความเคารพต่อสถานที่ บูรณาการโดยเคารพขนบธรรมเนียมของเทศบาลและแสดงความเคารพทั้งต่อหน้าและลับหลัง ในหัวข้อให้ความเอาใจใส่ดูแลต่อผู้มาเยือน บูรณาการโดยมีจุดให้บริการต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและมีการเชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้ที่มาเยือนเทศบาล

สำหรับในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมเสมือนจริง คือ ใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมในการติดต่อประสานงาน เช่น โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการติดต่อประสานงาน เช่น อีเมล กระดานข่าว และใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือสร้างกลุ่มประสานงาน เช่น LINE, Facebook ในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมเสมือนจริง เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับหลักอภินายธรรม สามารถสรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๙ การบูรณาการหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อการทำงานเป็นทีม
ด้านทีมเหมือนจริง

จากแผนภาพอธิบายได้ว่า การประยุกต์ใช้การทำงานเป็นทีม ด้านทีมเสมือนจริงกับหลัก อปทานิยธรรม จะทำให้เทศบาลนั้นมีหลักในการทำงานเป็นทีม ด้านทีมเสมือนจริงวิถีพุทธ คือ มีการบูรณาการทีมเสมือนจริง โดยบูรณาการกับหลักอปทานิยธรรม กล่าวคือ ในหัวข้อหมั่นประชุมกัน เนื่องด้วย บัณฑิตการโดยมีการนัดประชุมไกลผ่านโทรศัพท์ตามวาระหรือการนัดประชุมผ่านกลุ่ม LINE, Facebook เป็นประจำทุกวัน ในหัวข้อการพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม บูรณาการ โดยรับผิดชอบการประชุมผ่านสื่อต่าง ๆ และใช้กระดานข่าวเพื่อเตรียมการล่วงหน้าในการประชุม ใน หัวข้อไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม บูรณาการโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของโซเชียลเน็ตเวิร์ค และอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับของทีมตามกลุ่มเสมือนจริงต่าง ๆ ในหัวข้อมีความเคารพต่อ ผู้บังคับบัญชา บูรณาการโดยยอมรับซึ่งกันและกันและมีความเกรงใจผู้บังคับบัญชา ในหัวข้อให้ความ เคารพต่อเพศสตรี บูรณาการโดยยกย่องปรากฏผ่านเว็บไซต์หรือโซเชียลเน็ตเวิร์คและไม่มีความคิด รุนแรงในสตรี ในหัวข้อให้ความเคารพต่อสถานที่ บูรณาการโดยการพูดจาหรือสื่อสารด้วยความ สุภาพไม่หยาบคาย การแสดงความเคารพทั้งต่อหน้าและลับหลังตลอดจนการไม่ดูหมิ่นผู้อื่น ในหัวข้อ ให้ความเอาใจใส่ดูแลต่อผู้มาเยือน บูรณาการโดยมีสายด่วนร้องทุกข์ มีกระดานข่าวรับฟังความคิดเห็น มีเว็บไซต์หรือ Facebook แสดงความคิดเห็นและมีโทรศัพท์สายตรงถึงนายกเทศมนตรี

สรุปความว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาล ในจังหวัดพิษณุโลก จะเห็นได้ว่า บุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก สามารถใช้วิธีการทำงานเป็น ทีมโดยใช้แนวทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการ เพื่อให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมตามแนว พระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกนี้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การ ทำงานเป็นทีม ต้องเป็นการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการทั้ง ๔ ด้าน คือ

- ๑) ด้านทีมแก้ปัญหาวิถีพุทธ
- ๒) ด้านทีมบริหารตนเองวิถีพุทธ
- ๓) ด้านทีมประสานข้ามสายงานวิถีพุทธ
- ๔) ทีมเสมือนจริงวิถีพุทธ

ซึ่งจากผลการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้านความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งหมด และผลการสัมภาษณ์ก็มีความสอดคล้องกับเชิงปริมาณ โดยการยืนยันด้วยการสนทนากลุ่มใน การบูรณาการกับหลักอปทานิยธรรม อันเป็นหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อเข้ามาเสริมการ ทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการใน ๗ หัวข้อคือ

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องด้วย
- ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม
- ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดกับระเบียบเดิม
- ๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา
- ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี
- ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่

๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

จากผลการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้านความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งหมด ผลการสัมภาษณ์ก็มีความสอดคล้องกับเชิงปริมาณ และได้ยืนยันด้วยการสนทนากลุ่มในการบูรณาการเข้ากับหลักการทำงานเป็นทีมทั้ง ๔ ด้าน เหมือนกัน

ทั้งนี้ในการนำรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกต้องปรับเปลี่ยนบูรณาการให้เหมาะสมกับบริบทของเทศบาลนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดของเทศบาล อันเป็นเหตุให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ตลอดจนสังคม ประเทศชาติในส่วนร่วมต่อไป

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ๒) เพื่อศึกษาหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก และ ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาล และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เกี่ยวข้องซึ่งผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ตาม ดังนี้

๕.๑ ผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ การเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในปัจจุบันของเทศบาล มีอยู่แล้วเพียงแต่แฝงอยู่ในรูปแบบการทำงานประจำหรือการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการ หรือแผนงานที่ได้วางไว้ โดยเป็นทีมที่เป็นทางการ และทีมที่ไม่เป็นทางการ และปัจจุบันบุคลากรของเทศบาลก็รับทราบถึงการทำงานเป็นทีม มีการอบรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารมีความชัดเจนในนโยบาย ทำความเข้าใจร่วมกับบุคลากร

โดยเน้นสร้างความร่วมมือ และเมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดในเรื่องของทีมงาน ก็สามารถสังเคราะห์ออกมาในภาพรวมได้ดังนี้

ทีมแก้ปัญหา เป็นทีมเฉพาะกิจที่เทศบาลจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการหรือทีมที่สมาชิกในแผนงานหรือโครงการจัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่ออบรมให้ความรู้ในเรื่องการทำงานในด้านต่าง ๆ ร่วมคิด ร่วมทำ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการทำงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ทีมงานบริหารตนเอง เป็นทีมที่มีความเป็นอิสระในการบริหารตนเองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเคารพสิทธิหน้าที่ ความคิด และการตัดสินใจของทีมงาน เพื่อการตัดสินใจในการทำงานภายใต้กฎหรือระเบียบของทีม ย่อมทำให้เกิดการความร่วมมือในทางที่ดี โดยการใช้การติดต่อประสานงานกับเครือข่ายและประเมินผลงานตนเองได้ ทำให้งานประสบความสำเร็จ

ทีมประสานข้ามสายงาน เป็นทีมแบบโครงการหรือทีมงานประสานจากอีกกองหรือหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะงานบางอย่างไปเกี่ยวข้องกับประชาชน จำเป็นต้องใช้ความรู้ประสบการณ์ในแต่ละกองหรือหน่วยงาน ดังนั้นหลักการทำงานต้องพุดจากกัน มีอะไรต้องปรึกษากันทั้งนี้ไม่ต้องรออนุญาตหรือคำสั่งในการทำงาน หรืองานบางอย่างที่ไม่ใช้ความรับผิดชอบของคนหรือหน่วยต่าง ๆ โดยเฉพาะ ก็ต้องตั้งทีมงานขึ้นมาโดยตั้งเป็นแบบโครงการ แล้วใช้ทีมมาทำงาน

ทีมเสมือนจริง เป็นทีมที่นำเทคโนโลยี โดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย (Social Media) มาใช้เพื่อให้งานที่สามารถมีความคล่องตัว ไม่ต้องพบหน้า หรือมอบหมายภาระหน้าที่งานในการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้งานสำเร็จเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการมากขึ้น

ซึ่งทีมทั้ง ๔ ด้านนี้ เทศบาลได้ประยุกต์ใช้ตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยเมื่อสังเคราะห์จากการวิจัยเชิงปริมาณยังพบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยการทำงานเป็นทีมทั้ง ๔ ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ

จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ทำให้ได้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๗๐ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๗๖ คน และมีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปีจำนวน ๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙๐ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๘๐ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๗๐ ส่วนสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ทั้ง ๔ ด้าน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๖๗$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัด

พิษณุโลก อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้านทีมแก้ปัญหา ทีมงานมีการเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงานตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.70$) ด้านทีมงานบริหาร ตนเอง ทีมงานมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติในทีมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.62$) ด้านทีมประสานข้ามสายงาน ทีมงานเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.62$) และด้านทีมเสมือนจริง ทีมงานใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือสร้างกลุ่มประสานงานกัน เช่น LINE, Facebook เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.54$)

๕.๑.๒ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ในส่วนของหลักการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่หลักการทำงานเป็นทีมทั้ง ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านทีมแก้ปัญหา เป็นลักษณะของการร่วมกันทำงานของบุคลากรเทศบาลเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงาน ตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒. ด้านทีมงานบริหารตนเอง เป็นลักษณะของทีมที่บุคลากรของเทศบาล มีอิสระในการดำเนินการในความรับผิดชอบของตนเอง เช่น การตัดสินใจ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีม การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับเครือข่ายตลอดจนการประเมินผลงานด้วยตนเอง

๓. ด้านทีมประสานข้ามสายงาน ทีมลักษณะนี้บุคลากรของเทศบาล เน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน โดยการนำบุคคลในระดับเดียวกัน (The same Hierarchical Level) แต่มาจากคนละฝ่าย คนละแผนกหรือคนละสายงาน มาปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อที่จะให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ พัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหา รวมถึงการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน

๔. ด้านทีมเสมือนจริง ทีมในลักษณะนี้ บุคลากรเทศบาลเกิดการรวมตัวของสมาชิกในด้านความคิด และแนวปฏิบัติ โดยเน้นที่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน แต่ไม่เน้นการพบปะพูดคุยกันโดยตรง ขาดการรับรู้ด้านความรู้สึก ด้านอารมณ์ โดยตรงจากเพื่อนร่วมทีม ส่วนใหญ่ประสานงานผ่านเทคโนโลยี โดยปัจจุบันเน้นการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น LINE, Facebook ในการประสานงาน

ในส่วนของหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า หลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลกได้แก่หลักอปทานิยธรรม ๗ ประการ กล่าวคือ ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ๔) ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่ และ ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน ซึ่งผลการจากสังเคราะห์และวิเคราะห์ พบว่า หลักอปทานิยธรรม ๗ ประการ บุคลากรเทศบาลได้ถือปฏิบัติกันมานาน โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ บุคลากรของเทศบาลมีการประชุมกันเนื่องนิത്യ เช่นการประชุมผ่านประธานชุมชนและเลขานุการของชุมชน ๖๔ ชุมชน ในการประชุมประจำเดือน โดยเดือนหนึ่งประชุม ๑ ครั้ง โดยนำข้อมูลการปฏิบัติงานของเทศบาลมาขยายผลให้ประชาชนได้รับทราบ ผ่านเสียงตามสายและสื่อต่าง ๆ และการประชุมสุนทรียสนทนา (Dialog) ซึ่งหลายที่อาจใช้คำไม่เหมือนกัน เช่น วงกาแพ วงสนทนา โดยมีการนัดหมายวัน เวลา เพื่อทบทวนแนวคิด ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา ทบทวนการพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย (Social Media) เพื่อหาประสบการณ์แลกเปลี่ยน ทำให้เกิดแนวความคิดที่ลงตัว เสริมสร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้

๒. พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม บุคลากรของเทศบาลมีการพร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม โดยมีการกำหนดนโยบายหรือกติกาหรือข้อกำหนดในการประชุม มีการแบ่งเวลาชัดเจน และมีการทดสอบทดลองการนำเสนอ เช่น การนำเสนอสไลด์ ๒๒ สไลด์ ในเวลา ๘ นาที ส่วนพนักงานให้มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเวลาทำการทุกกิจกรรม เลิกประชุมตรงเวลา หรือเร็วกว่ากำหนด เพื่อให้ความสำคัญการให้บริการประชาชน โดยเน้นการตรงต่อเวลาทั้งในการประชุมและเลิกประชุม และรักษาเวลาในการประชุมตามที่กำหนดไว้ในเบื้องต้นว่าจะประชุมกันเป็นเวลาเท่าไร

๓. ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม บุคลากรเทศบาลไม่มีการตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ แต่การออกเทศบัญญัติที่เอื้อต่อการทำงานโดยไม่ขัดกับกฎระเบียบเดิมสามารถทำได้ เพราะเทศบัญญัติของเทศบาลต้องปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน สิ่งใดดีทำต่อ

สิ่งใดไม่ติดต้องแก้ไข เช่น เทศบัญญัติการเก็บขยะมูลฝอย เมื่อก่อนเก็บ ๒๐ บาท เดียวนี้เก็บ ๓๐ บาท โดยเหตุที่ต้องเก็บเพิ่มเนื่องจากปริมาณการทิ้งขยะที่เพิ่มมากขึ้น การจัดการกับขยะให้เรียบร้อยยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในทุกโครงการหรือกิจกรรมก็มีนิติกรเป็นผู้ช่วยหรือที่ปรึกษา เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดหรือเหตุสุดสัณฐานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

๕. มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา บุคลากรเทศบาลมีความเคารพต่อผู้บังคับตามสายงาน และเคารพตามวัยวุฒิและคุณวุฒิ ให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชา มีความเคารพและเชื่อฟังผู้นำในการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควร โดยรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยเวลาทำงานก็ให้ความเคารพกันตามหน้าที่การงาน ตามสายงาน แต่เมื่อเลิกงานก็เคารพกันในฐานะอย่างพี่น้อง เช่น การเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหาร

๕. ให้ความเคารพต่อเพศสตรี บุคลากรเทศบาลให้ความเคารพต่อเพศสตรีหรือผู้หญิง ด้วยการให้เกียรติ ยกย่องเมื่อทำชื่อเสียงให้แก่เทศบาล มีความสุภาพ ไม่กตขี้รังแกทางเพศ หรือประพฤติตนในทางชั่วสาว มอบหมายตำแหน่งที่สำคัญให้ เช่น ประธานชุมชนหรือผู้อำนวยการในระดับต่าง ๆ รองปลัดเทศบาล ตลอดจนที่ปรึกษานายกเทศมนตรีก็ยังเป็นสตรี

๖. ให้ความเคารพต่อสถานที่ บุคลากรเทศบาลมีการให้ความเคารพต่อสถานที่ โดยผู้บริหารและพนักงานจะแสดงความเคารพต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ภายในองค์กร เช่น ศาลพระพรหม พระรูปพระนเรศวร อันเป็นรูปเคารพ ภาพพระบรมฉายาลักษณ์ พระมหากษัตริย์แห่งราชวงศ์จักรีทุกพระองค์ และพระพุทธรูป และไม่แสดงความไม่นับถือต่อความเคารพสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของบุคคลอื่น ๆ ในที่ทำงาน มีการแต่งกายสุภาพ พูดจาสุภาพ รวมทั้งไม่กินเหล้าหรือรับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน ไม่เล่นการพนันในที่ทำงาน ตลอดจนไม่ทะเลาะวิวาทในที่ทำงาน

๗. ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน บุคลากรเทศบาลมีการดูแลเอาใจใส่ผู้มาเยือน โดยถือว่าท่านเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กรในอันที่จะคอยชี้แนะแก้ไข เช่น มีการเชื่อฟังคำแนะนำของผู้มาเยือนอย่างจริงใจ ทั้งนี้ยังจัดให้มีการบริการที่พัก ที่จอดรถ จุดบริการน้ำดื่ม จุดบริการส่วนหน้า ส่วนบริการร้องทุกข์ร้องเรียน สายด่วนร้องทุกข์ และเว็บไซต์ พร้อมทั้งโทรศัพท์สายตรงนายกเพื่อรับบริการ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยไม่ถือว่าเป็นใคร บริการด้วยมิตรไมตรีทุกเพศ ทุกวัย

ซึ่งหลักอภินายธรรม ๗ อย่างนี้ บุคลากรเทศบาลได้ประยุกต์ใช้เข้ากับหลักการทำงานเป็นทีม ๔ ด้าน คือ ด้านทีมแก้ปัญหา ทีมงานบริหารตนเอง ทีมประสานข้ามสายงานและทีมเสมือนจริง ตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยเมื่อสังเคราะห์จากการวิจัยเชิงปริมาณยังพบว่า หลักอภินายธรรม ๗ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ

จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก คือ หลักอุปทานิยธรรม ทั้ง ๗ ข้อ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ข้อ ๑ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า ข้อ ๑ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ทีมงานมีการประชุมเพื่อรับทราบหรือมอบนโยบายการทำงานในทุกเรื่องเป็นประจำ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.72$) ข้อ ๒ พร้อมกันประชุมและเลิกประชุม ทีมงานร่วมประชุมจนครบเวลา และทีมงานของท่านร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.72$) ข้อ ๓ ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม ทีมงานขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.64$) ข้อ ๔ มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ทีมงานรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองตามสายการบังคับบัญชา และทีมงานของท่านวางตัวเหมาะสมตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.96$) ข้อ ๕ ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ทีมงานให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่เสมอ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$) ข้อ ๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่ ทีมงานให้เคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$) และ ข้อ ๗ ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน ทีมงานให้การต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาลด้วยความเคารพอย่างจริงใจ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$)

๕.๑.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ในการเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๐ รูป/คน และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๙๔ คน นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี และยืนยันด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยค้นพบองค์ความรู้ ได้รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ทั้งหมด ๑๑ รูปแบบ โดยจากหลักการทำงานเป็นทีม ๔ รูปแบบ ได้แก่

๑) รูปแบบทีมแก้ปัญหา

- ๒) รูปแบบทีมบริหารตนเอง
- ๓) รูปแบบทีมประสานข้ามสายงาน และ
- ๔) รูปแบบทีมเสมือนจริง

และจากรูปแบบหลักกรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอุปทานิยธรรม ๗ รูปแบบ ได้แก่

- ๑) รูปแบบหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- ๒) รูปแบบพร้อมเพียงกันประชุมและเลิกประชุม
- ๓) รูปแบบไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม
- ๔) รูปแบบมีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา
- ๕) รูปแบบให้ความเคารพต่อเพศสตรี
- ๖) รูปแบบให้ความเคารพต่อสถานที่
- ๗) รูปแบบให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน

เมื่อนำมาบูรณาการเข้ากันทั้งหมด ๑๑ รูปแบบ ผู้วิจัยได้รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๒.๑ สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ในปัจจุบันสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก มีการทำงานเป็นทีม ที่แฝงอยู่ในรูปแบบการทำงานประจำหรือการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการ หรือแผนงานที่ได้วางไว้ ทั้งทีมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และปัจจุบันบุคลากรของเทศบาลก็รับทราบถึงการทำงานเป็นทีม มีการอบรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีความชัดเจนในนโยบาย ทำความเข้าใจร่วมกับบุคลากร เน้นสร้างความร่วมมือ โดยพบว่ามีทีมงานอยู่ ๔ ทีมงาน ดังนี้

ทีมแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจที่เทศบาลจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการหรือทีมที่สมาชิกในแผนงานหรือโครงการจัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่ออบรมให้ความรู้ในเรื่องการทำงานในด้านต่าง ๆ ร่วมคิด ร่วมทำ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการทำงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ทีมบริหารตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีความเป็นอิสระในการบริหารตนเอง โดยการเคารพสิทธิหน้าที่ ความคิด และการตัดสินใจของทีมงาน เพื่อการตัดสินใจในการทำงานภายใต้กฎ

หรือระเบียบของทีม ย่อมทำให้เกิดการความร่วมมือในทางที่ดี โดยใช้การติดต่อประสานงานกับเครือข่ายและประเมินผลงานตนเองได้ ทำให้งานประสบความสำเร็จ

ทีมประสานข้ามสายงาน การทำงานเป็นทีมแบบโครงการหรือทีมงานประสานจากอีกกองหรือหน่วยงานเพราะงานบางอย่างไปเกี่ยวข้องกับประชาชน จำเป็นต้องใช้ความรู้ประสบการณ์ในแต่ละกองหรือหน่วยงาน ทั้งนั้นหลักการทำงานต้องพุดจกกัน มีอะไรต้องปรึกษากันทั้งนี้ไม่ต้องรอหนังสือหรือคำสั่งในการทำงาน หรือนานบางอย่างที่ไม่ใช้ความรับผิดชอบของคนหรือหน่วยต่าง ๆ โดยเฉพาะ ก็ต้องตั้งทีมงานขึ้นมาโดยตั้งเป็นแบบโครงการ แล้วใช้ทีมมาทำงาน

ทีมเสมือนจริง การทำงานเป็นทีมที่นำเทคโนโลยี โดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย (Social Media) มาใช้เพื่อให้งานที่สามารถมีความคล่องตัว ไม่ต้องพบหน้า หรือมอบหมายภาระหน้าที่งานในการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้งานสำเร็จเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการมากขึ้น

ซึ่งสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ได้ประยุกต์ใช้ทีมเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผนงานหรือโครงการให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันทั้งผู้บริหารและปฏิบัติกร ทำให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนผู้มาใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พิรัช ศรีราม** ได้วิจัยวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบนพบว่า การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมาก การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหารมีความสัมพันธ์ในการกำกับดูแลในองค์กร การปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นหัวใจหลักแห่งความสำเร็จในดำเนินกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^๑

๕.๒.๒ หลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ในปัจจุบันบุคลากรเทศบาล ได้นำหลักการและทฤษฎีมาปรับใช้ในการทำงานเป็นทีม คือการนำหลักการทำงานเป็นทีม ๔ ด้าน มาประยุกต์ใช้กับหลักอภานิยมธรรมนั้น สามารถอธิบายได้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม นำหลักการทำงานเป็นทีม ๔ ด้าน คือ

^๑ พิรัช ศรีราม, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ด้านทีมแก้ปัญหา เป็นลักษณะของการร่วมกันทำงานของบุคลากรเทศบาลเพื่ออภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงาน ตลอดจนแนวทางปรับปรุง คุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านทีมบริหารตนเอง เป็นลักษณะของทีมที่บุคลากรของเทศบาล มีอิสระในการ ดำเนินการในความรับผิดชอบของตนเอง เช่น การตัดสินใจ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเลือกสมาชิกเข้ามาร่วมทีม การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับเครือข่ายตลอดจนการประเมินผลงานด้วยตนเอง

ด้านทีมประสานข้ามสายงาน ทีมลักษณะนี้บุคลากรของเทศบาล เน้นความสำคัญของการ ประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน โดยการนำบุคคลในระดับเดียวกัน (The same Hierarchical Level) แต่มาจากคนละฝ่าย คนละแผนกหรือคนละสายงาน มาปฏิบัติการ ร่วมกัน เพื่อที่จะให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ พัฒนาแนวความคิด ใหม่ ๆ และแก้ปัญหา รวมถึงการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน

ด้านทีมเสมือนจริง ทีมในลักษณะนี้ บุคลากรเทศบาลเกิดการรวมตัวของสมาชิกในด้าน ความคิด และแนวปฏิบัติ โดยเน้นที่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน แต่ไม่เน้นการพบปะพูดคุยกัน โดยตรง ขาดการรับรู้ด้านความรู้สึก ด้านอารมณ์ โดยตรงจากเพื่อนร่วมทีม ส่วนใหญ่ประสานงานผ่าน เทคโนโลยี โดยปัจจุบันเน้นการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น LINE, Facebook ในการประสานงาน

บุคลากรเทศบาลได้นำหลักการทำงานเป็นทีม ทั้ง ๔ ด้านนี้ นำมาเป็นกระบวนการในการทำงานและยังนำหลักอุปทานิยม ๗ ประการ คือ

หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ คือ การจัดให้มีการประชุม ได้พูดคุยบ่อย ๆ งานก็จะก้าวหน้า ไปด้วยดีนอกจากนี้ การประชุมกันเนืองนิตย์ยังเป็นการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมสติปัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหายาก ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการ ดำรงรักษาองค์กรให้มีอุดมการณ์ร่วมกันในระยะยาว ทั้งนี้เพราะการรวมกันอย่างพร้อมหน้าพร้อมตาจะทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีในการอยู่ร่วมกัน

พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม คือ การแสดงออกถึงเอกภาพของหมู่คณะหรือ ความพร้อมใจเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกทั้งหมู่คณะ ยินดีเต็มใจที่จะร่วมเป็นร่วมตายกันทั้งในยาม ทุกข์และในยามสุขเพื่อแบกรับภารกิจของหมู่คณะให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายและกำหนดเวลา ขณะเดียวกัน หากยามใดที่มีภัยอันตรายมากล่ำกรายสมาชิกทั้งหมดต่างก็พร้อมใจกันพิทักษ์รักษา องค์กรให้ผ่านพ้นอุปสรรคและวิกฤติอันตรายไปได้อย่างปลอดภัยและสง่างามโดยไม่เห็นแก่ความ เหนื่อยยากลำบากใด ๆ ทั้งสิ้น

ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม คือ การกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจจะต้องไม่ทำการยกเลิกหรือตั้งบัญญัติอื่นให้ขัดต่อของเดิม แต่หากการตั้งกฎใหม่ขึ้นมาแล้วเพื่อต่อของเดิมก็สามารถกระทำได้

ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา คือ บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ การวางตนให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของตนย่อมทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นองค์กรที่ดีและมีความสุขในการทำงาน

ให้ความเคารพต่อเพศสตรี คือ ทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันจะต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยเฉพาะการให้เกียรติต่อเพศสตรี โดยการไม่ทำร้ายไม่ประพฤติดนในทางชั่วสาวไม่กดขี่ทางเพศ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียต่อองค์กร การยกย่องให้เกียรติตามผลงาน หรือการมอบหมายงานที่สำคัญให้ร่วมรับผิดชอบ

ให้ความเคารพต่อสถานที่ คือ การแสดงความเคารพต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ภายในองค์กร และไม่แสดงความไม่นับถือต่อความเคารพสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของบุคคลอื่น ๆ ในที่ทำงาน มีการแต่งกายสุภาพ พุดจาสุภาพ รวมทั้งไม่กินเหล้าหรือรับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน ไม่เล่นการพนันในที่ทำงาน ตลอดจนไม่ทะเลาะวุ่นวายในที่ทำงาน

ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อผู้มาเยือน คือ การดูแลเอาใจใส่ผู้มาเยือน โดยถือว่าท่านเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กรในอันที่จะคอยชี้แนะแก้ไข มีการเชื่อฟังคำแนะนำของผู้มาเยือนอย่างจริงจัง ทั้งนี้ยังจัดให้มีการบริการที่พัก ที่จอดรถ จุดบริการน้ำดื่ม จุดบริการส่วนหน้า ส่วนบริการ ร้องทุกข์ร้องเรียน สายด่วนร้องทุกข์ และเว็บไซต์ พร้อมทั้งโทรศัพท์สายตรงนายกเพื่อรับบริการ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยไม่ถือว่าเป็นใคร บริการด้วยมิตรไมตรีทุกเพศ ทุกวัย

บุคลากรเทศบาลได้นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน โดยบูรณาการเข้าหากัน กล่าวคือ ๑) ทีมแก้ปัญหา บุคลากรเทศบาล มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงาน ตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ อันส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธนาส อยู่เย็น** ได้วิจัยวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการตลาดเป็นกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานสูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .๐๕^๒ ๒) ทีมงานบริหารตนเอง โดยที่บุคลากรของเทศบาล มีอิสระในการดำเนินการใน ความรับผิดชอบของตนเอง เช่น การตัดสินใจ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเลือกสมาชิก เข้ามาร่วมทีม การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การติดต่อ ประสานงานกับเครือข่ายตลอดจนการประเมินผลงานด้วยตนเอง อันเป็นเหตุให้ทีมมีอิสระในการ ทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วิวรรณ จันทรเทพย์** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียน การสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ใน ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างแบบเผชิญหน้า กับแบบอี-เทรนนิง เป็นวิธีส่งเสริม การเรียนรู้เป็นทีม โดยในชั้นฝึกอบรมประกอบด้วย ๔ ชั้น ชั้นที่ ๔) การปฏิบัติอย่างอิสระ สามารถ ช่วยพัฒนาสมรรถนะการออกแบบหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการแบบสห วิทยาการ^๓ ๓) ทีมประสานงานข้ามสายงาน โดยบุคลากรเทศบาล เน้นความสำคัญของการ ประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน โดยการนำบุคคลในระดับเดียวกัน แต่มาจาก คนละฝ่าย คนละแผนกหรือคนละสายงาน มาปฏิบัติการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ พัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหา รวมถึงการประสานงาน เพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศยามล เอกะกุลนันต์** ได้ วิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การ รับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน มากที่สุด^๔ และ ๔) สำหรับทีมเสมือนจริง อันเป็นทีมที่บุคลากรเทศบาล ได้ประยุกต์ใช้ในการ ประสานงาน โดยไม่เน้นการพบปะกันโดยตรง ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โซเชียลเน็ตเวิร์ค โดยเฉพาะ LINE,

^๒ ธนาส อยู่เย็น, “การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิด การเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัท ประกันชีวิต”, **ปรัชญาคุษภูมิจิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

^๓ วิวรรณ จันทรเทพย์, “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้น ประถมศึกษา”, **ปรัชญาคุษภูมิจิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

^๔ ศยามล เอกะกุลนันต์, “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์”, **วิทยาศาสตร์คุษภูมิจิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐).

Facebook เพื่อให้เกิดการพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ฐิตยา เนตรวงษ์ และ บรรพต พิจิตรกำเนิด** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก สามารถพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแก่ผู้เรียนได้โดยพัฒนาการทักษะการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕.๘๐ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๑.๒๙^๕

ส่วนการที่บุคลากรเทศบาลประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งได้แก่หลักอปทานิยธรรม ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมของเทศบาลมีระบบขึ้น ทำให้การบริหารงานตามแผนงานหรือโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาสุทิน สุธิโน** ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๑ ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ ได้แก่อปทานิยธรรม ๗ มีการบูรณาการหลักอปทานิยธรรม เข้าไปในทุกขั้นตอนกระบวนการของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ก่อให้เกิดการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ เป็นเครือข่ายมีชีวิต^๖

๕.๒.๓ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก เป็นการประยุกต์บูรณาการหลักการทำงานเป็นทีม ๔ รูปแบบ คือ ทีมแก้ปัญหาวิถีพุทธ ทีมบริหารตนเองวิถีพุทธ ทีมงานประสานข้ามสายงานวิถีพุทธ และทีมเสมือนจริงวิถีพุทธ ซึ่งได้บูรณาการกับหลักอปทานิยธรรม ๗ รูปแบบ โดยในการนำไปประยุกต์ใช้ต้องสอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน

^๕ ฐิตยา เนตรวงษ์ และ บรรพต พิจิตรกำเนิด, “การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก”, *กลุ่มวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์*, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๕).

^๖ พระมหาสุทิน สุธิโน, “การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๑”, *พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

บูรณาการในแต่ละด้านเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **บุญมี ก่อบุญ** ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด^๗ โดยทั้งนี้บุคลากรเทศบาลต้องประยุกต์ใช้ มาเป็นหลักในการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมของเทศบาลให้ประสบความสำเร็จ เมื่อเพื่อพัฒนาบุคลากรของเทศบาลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดการพัฒนาระดับองค์กรและระดับบุคคลต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วันชัย สุขตาม** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลลัพธ์และผลประโยชน์จะออกมาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยการศึกษ การฝึกอบรม โดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้ อันได้แก่ หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขา การใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่าง ๆ จากบว ๔ เหล่า อันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพุทธศาสนา^๘ โดยทั้งนี้การบูรณาการยังส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธิดา ภูมิ หนัมนี** ได้วิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยในการสร้างความผูกพันด้วยตัวแบบ 3H's ซึ่งได้แก่ Head กระบวนการร่วมคิด Heart การร่วมใจ และ Hand ได้แก่วิธีการร่วมมือในการปฏิบัติงาน^๙ นอกจากนี้การบูรณาการหลักการทำงานเป็นทีมกับหลักอุปทานิยธรรม ทำให้เกิดเป็นรูปแบบในการประยุกต์หลักธรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน อันเป็นการพัฒนาทั้งด้านกาย ทั้งด้านการกระทำ และด้านจิตใจตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

^๗ บุญมี ก่อบุญ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, **ครุศาสตร์ดุขปฏิบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

^๘ วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, **รัฐประศาสนศาสตรดุขปฏิบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕).

^๙ ธิดา ภูมิ หนัมนี, “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, **พุทธศาสตรดุขปฏิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ของ **สุตาภรณ์ อรุณดี** ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model) ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างทุนสมรรถนะหรือสมรรถนะสู่ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้นสามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้ เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจ^{๑๐}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากร เทศบาล โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัย ได้สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ดังต่อไปนี้

๑. เทศบาลต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ ในเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

๒. เทศบาลต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน กำหนดขอบเขตการทำงานเป็นทีม เพื่อแบ่งภาระหน้าที่ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา และการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ

๓. เทศบาลต้องสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร ไปศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการบริหารงาน สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสถานที่ได้

๔. เทศบาลต้องกำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดในนำหลักการทำงานเป็นทีมมาประยุกต์ใช้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอื่น ๆ เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักอคติ ๔ เป็นต้น ทุกครั้ง

^{๑๐} สุตาภรณ์ อรุณดี, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”, **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑).

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผู้วิจัย ได้สรุปข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติในรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก ดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรเทศบาลต้องทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่เทศบาลกำหนดไว้
๒. บุคลากรเทศบาลต้องทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตามโครงสร้าง ภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายงาน ตลอดจนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
๓. บุคลากรเทศบาลต้องนำทักษะความรู้ความสามารถ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมประยุกต์กับหลักธรรม ไปใช้ในส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการทำงานเป็นทีมของเทศบาล
๔. ในการทำงานเป็นทีมบุคลากรเทศบาลต้องเข้าร่วมกับเครือข่ายของชุมชน เครือข่ายออนไลน์ เพื่อแก้ไขปัญหาทั้งภายในและภายนอกเทศบาล

๕.๓.๓ ข้อเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

๑. การศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในส่วนของการพัฒนาทีมงานในเรื่องทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม
๒. ควรทำการศึกษาในระดับที่ใหญ่และกว้างขึ้น อาจจะหมายถึงในระดับประเทศ
๓. ควรศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมในการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเทศบาลในยุค Thailand 4.0
๔. ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการทำงานเป็นทีมภายใต้การเปลี่ยนแปลงในการบูรณาการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาและการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖.

กัลยา อรรถวิเวก และคณะ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. พระนครศรีอยุธยา : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๔๔.

เจษฎา บุญมาโฮม. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๖.

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และ ปาริชาติ สถาปิตานนท์. การประชุมอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๕.

ทศนา แชมมณี. กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีม และการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

เทียมจันทร์ พาณิษฐ์ผลินไชย. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรวัฒนา, ๒๕๔๙.

นพ ศรีบุญนาท. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สุตรไพศาล, ๒๕๔๕.

นันทรัตน์ จาปาแดง. การเป็นลูกน้องที่ดี. กรุงเทพมหานคร : วังอักษร, ๒๕๔๘.

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๒.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กเซล, ๒๕๔๖.

บัญชา แก้วส่อง. การพัฒนาองค์กร. ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓.

บุญอริ ยี่หะ. **การปกครองท้องถิ่นไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระเทพคุณาภรณ์ (โสภณ โสภณจิตฺโต). **อภิธานิยธรรม**. กรุงเทพมหานคร : หจก. ดวงกลมปรีนตัง, ๒๕๕๐.

พระเทพดิลก (ระแบบ จิตฺตญาณ). **ธรรมปริทรรศน์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหา มกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

พระเทพวิสุทธญาณ (อุบล นนทโก). **อธิบายธรรมวิภาค**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ องค์กรมโม). **การคณะสงฆ์และการพระศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : มหาเถรสมาคม, ๒๕๔๘.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ, ๒๕๕๖.

_____. **ธรรมบุญชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๘๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์สวายจำกัด, ๒๕๕๐.

พระภาวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว). **ความรู้ประมาณฐานรากของพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์พรีนตัง, ๒๕๔๘.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ บุญอนันต์ พิณยทรัพย์. **ข้อมูล VS ข่าวสาร และระบบสารสนเทศ สำหรับงานทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๕๒.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พูลสุข หิงศานนท์. **การพัฒนารูปแบบ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : นานมี บุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.

เรียม ศรีทอง. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร : เอิร์ดไวท์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๒.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **หัวหน้างานยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๙.

- วิภาพร มาพบสุข. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๓.
- ศิริศักดิ์ ศุภมณตรี. **ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร : ธนาการไทยพาณิชย์, ๒๕๔๐.
- สงวน ช่างฉัตร. **พฤติกรรมองค์การ**. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๒.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรง
พิมพ์อักษรพัฒนา, ๒๕๔๕.
- สมเด็จพระมหาธีรราช (พิมพ์ ธรรมธโร). **มงคลยอดชีวิต ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา,
๒๕๒๘.
- สมชาติ กิจยรรยง. **เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น,
๒๕๔๐.
- สมศรี มงคลชัย. **การบริการที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วังอักษร, ๒๕๔๕.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **“การวิจัยเพื่อหารูปแบบ” รายงานการบรรยายพิเศษท่องแดนการวิจัย ครั้งที่ ๒**. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวิจัยครุศาสตร์ร่วมกับภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๙.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. **เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา การพัฒนาการบริหาร
สถาบันการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๖.
- สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู. **เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการ
วางแผน**. ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๖.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ
เชียงราย, ๒๕๔๕.
- สุเมธ แสงนิมิต. **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**. กรุงเทพมหานคร : ก. พลพิมพ์, ๒๕๔๔.
- สุนันทา เลาหนันท์. **การพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ดี ดี บุ๊คส์โตร์, ๒๕๔๔.
_____. **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร : ดี ดี บุ๊คส์โตร์, ๒๕๔๐.
_____. **การสร้างทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์
ดีไซน์, ๒๕๕๔.
- สุพัตรา สุภาพ. **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์**.
กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๘.
- สุรัชย์ โฆษิตบรรชัย. **เหนือชั้นการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ฐานการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- สุรพล พรหมกุล. **ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๔.
- สุรพล พะยอมแย้ม. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและ
เอกสารการสอนคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๑.

หนังสือและสื่อเผยแพร่สำนักงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. **การปกครองส่วนท้องถิ่นและอำนาจหน้าที่ของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๕.

หลุยส์ จำปาเทศ. **จิตวิทยาการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

อรุณ รัชธรรม. **การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๔.

อุทุมพร จามรมาน. **๙ ขั้นตอนการทำความเข้าใจคุณภาพการศึกษาที่ครบวงจร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พันธ์, ๒๕๔๕.

(๒) วารสาร

กวี วงศ์พุด. "การบริหารงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้น". **วารสารเพิ่มผลผลิต**, ปีที่ ๓๖ ฉบับที่ ๕ (ตุลาคม - พฤศจิกายน ๒๕๔๐) : ๓๗ - ๔๘.

ชาวีรัตน์ จำรัสพร, "การทำงานเป็นทีม". **วารสารศิริลีน**, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มีนาคม ๒๕๔๓) : ๑๒ - ๑๓.

ชูชัย สมบัติไกร. "จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม". **วารสารเพิ่มผลผลิต**. ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๕ (กันยายน - ตุลาคม ๒๕๓๖) : ๒๗ - ๒๘.

เจียร ภูภิณญ์. "การทำงานเป็นทีม". **วารสารการศึกษาเอกชน**. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๖๐ (เมษายน ๒๕๓๙) : ๔๖ - ๔๙.

พิษณุ คำมิ่ง. "แนวทางในการทำงานเป็นทีม". **วารสารสาส์นรัฐประศาสนศาสตร์**. ปีที่ ๓ เล่มที่ ๑๒ (มกราคม ๒๕๔๕) : ๒๕.

ไพบูลย์ ตั้งมีลาภ. "ทำงานเป็นทีมอย่างไร". **วารสารพัฒนาชุมชน**. ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๔๖) : ๒๙ - ๓๐.

มารศรี สุธานี. "การสร้างทีมงาน : สถานศึกษา". **วารสารบริหารการศึกษา มศว.**, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๓ กันยายน - พฤศจิกายน ๒๕๔๕) : ๒ - ๔.

เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และ ธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์. "การทำงานเป็นทีม". **วารสารกฎหมายธุรกิจ**, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๖ (ตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๓๙) : ๒๐ - ๒๖.

ศิณีย์ สังข์ศรี. "การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ". **วารสารพัฒนาชุมชน**. ปีที่ ๔๐ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๔๔) : ๓๒ - ๓๖.

ศุภโชค ชุนอิว. "การสร้างทีม". **วารสารข้าราชการ**. ปีที่ ๔๗ ฉบับที่ ๖ (พฤศจิกายน - ธันวาคม ๒๕๔๕) : ๕๐ - ๕๕.

สยาม ปิยะนราธร. "การพัฒนาทีมงาน". **วารสารการศึกษาเอกชน**, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๘๙ (กันยายน ๒๕๔๒) : ๓๓ - ๓๗.

อนันต์ ฉัตรศรีธา. "สร้างทีมให้แกร่ง Team Work". วารสารเพิ่มผลผลิต. ปีที่ ๓๗ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน – กรกฎาคม ๒๕๔๑) : ๔๓ - ๕๒.

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. "ผู้นำกับการทำงานเป็นทีม". วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๔ (สิงหาคม ๒๕๓๙) : ๑๑ - ๑๖.

อุทุมพร จามรมาน. "โมเดล (Model)". วารสารวิชาการ. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒๖ (มีนาคม ๒๕๔๑) : ๒๒.

(๓) หนังสือแปล

Richard Luecke and Jeff Polzer. **Creating Teams with an Edge**. แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธคุณ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๓.

Stephen P. Robbins. **Organizational Behavior**. แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า, ๒๕๕๕.

(๔) ดุษฎีนิพนธ์/รายงานการวิจัย

กานตพันธุ์ พิศาลสุขสกุล. "การมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเสียของข้าราชการในเทศบาลนครของประเทศไทย". **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

ฐิตยา เนตรวงษ์ และ บรรพต พิจิตรกำเนิด. "การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมโดยใช้ปัญหาเป็นฐานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ สำหรับการเรียนร่วมของนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและนักศึกษาออทิสติก". **กลุ่มวิชาการบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๕.**

ณัฐภูมิ โรจน์นิรุติกุล. "สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ". **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.

ชนภาส อยู่เย็น. "การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต". **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓.

ธนวัฒน์ ภูมิพรอนันต์. "การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน". **การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑.

ธิดาวิมล หนัมนี. “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๑”. **การศึกษาดุษฎีนิพนธ์ (สาขาศึกษาศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

บุญมี ก่อบุญ. “รูปแบบการพัฒนากาฐะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓.

บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”. **ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

เปรมวดี คลุฑเดช. “การพัฒนาศูตฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล”. **ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.

พระมหาสุทิน สุทิน. “การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๑”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พิรัชย์ ศรีราม. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”. **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พิสิฐ เทพไกรวัล. “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘.

วรารณ สีนถาวร. “การพัฒนารูปแบบการเรียนแบบผสมผสานแบบร่วมมือโดยใช้แหล่งข้อมูลเป็นหลักในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการรู้สารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษาครูระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏ”. **ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

วันชัย สุขตาม. “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”. **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

วิวรรธน์ จันทรเทพย์. “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ สำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา”. **ปรัชญาคุณิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓.

ศยามล เอกะกุลนันต์. “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของทีมงานสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์”. **วิทยาศาสตร์คุณิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.

สืวงศ์ กาพวงศ์. “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล”. **รัฐประศาสนศาสตรคุณิบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

สุชุมาลย์ ประสมศักดิ์. “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธ ธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”. **พุทธศาสตร คุณิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

สุดาภรณ์ อรุณดี. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษาการ พัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะ ความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”. **รัฐประศาสนศาสตรคุณิบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๖). **อัตรากำลัง**.

(เอกสารอัดสำเนา).

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

พุทธทาส. **หลักธรรม/ธรรมบรรยาย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.buddhadasa.com> [๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙].

รัตนภรณ์ แววกระโทก. **กลยุทธ์ในการทำงานเป็นทีม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/456320> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].

_____. **ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/456320> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].

_____. **ส ม า ชี ก ข อ ง ที ม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/456320> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].

วัลลภ ปิยะมโนธรรม. เทคนิคการทำงาน : ชีวิตการทำงาน สิ่งสำคัญคือทีม. [ออนไลน์], แหล่งที่มา :

<http://th.jobsdb.com/th-th/articles> [๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๙].

อัมดี ยาเซ็ง. การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<https://sites.google.com/site/prachidtinabutr> [๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๙].

(๓) สัมภาษณ์

สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท. ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง. รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นางสาวขวัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นางสาวณัฐพรชัย ชามพูนท. รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก,

๑๑ มกราคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางสุกัญญา จันทร์สิงห์. ผู้อำนวยการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน. ประธานชุมชนบรมไตรโลกนาถ ๒๑, ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิทธิปัญญา. ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม,

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยหมอ. ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายขวลิต จันทร์นฤมล. ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาล,

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ. ผู้อำนวยการสำนักการช่าง, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายบุญทรง แทนธานี. นายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก, ๕ มกราคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ. ผู้อำนวยการกองประปา, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ. ประธานชุมชนแสนพลพ่ายเทศบาลนครพิษณุโลก, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายอัครเดช ใจอารีย์. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม, ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชติ บดีรัฐ. อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๙ มกราคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ พระครูพิพิธธรรม. ดร. รักษาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช,

๒๓ มกราคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตาภรณ์. ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช,

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี. ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์. ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก,

๕ มกราคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ ส.ต.ท.บรรเทียง ยวนแห้ว. หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

(๘) สทนากลุ่มเฉพาะ

พระครูสุนทรธรรมธาดา, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ สุเทวเมธี) ประธานหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ผศ.ปัญญา นามสง่า รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

ร้อยตำรวจเอกอัครพล เขียวปั้น รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก

นายพัฒน์พงศ์ โตอุ่นเพชร ประธานชุมชนตลาดเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก

นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒

๒. ภาษาอังกฤษ

(I) Books

Bardo, J. W. & Hartman, J. J. **Urban society: A systematic introduction**. New York: F. E. Peacock, 1982.

Dyer, W. G. **Team Building : Current Issues and New Alternatives**. 3rded, Reading. Massachusetts : Addison-Wesley, 1995.

Edgar, Huse. R. **Team Building**.citing Daniel Robery and Steven Altman **Organization Development : Progress and Perspective**. New York : McMillanPublishing Ltd., 1982.

Harvey, R. Thomas. **Building Teams Building People**. U.S.A. : Technomic, 1998.

Herrenkohl. **Becoming A Team**. Ohio : Library of congress Control, 2004.

Jame A.F. Stoner and Char Wankel. **Management**. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hall, 1986.

Jay, Ros. **How to Build A Great Team**. London : Prentice Hall Business, 2003.

- Keeves, P. J. **Educational research methodology and measurement: An international handbook**. Oxford England : Pergamon Press, 1988.
- Lenhardt, Vincent. **Coaching for Meaning : The Culture and Practice of Coaching and Team Building**. New York : Creative Print and Design, 2004.
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. NewYork : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- McGowrty and Meuse. **The Team Developer**. New York : Branford and Bigelow, 2001.
- McIntyre, R.M. & Salas. **Measuring and Managing for Team Performance : Lessons from Complex Environments**. Cited in R.A. Guzzoz, E. Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. San Francisco : Lossey – Bass, 1995.
- Robbins. P Stephen. **Organization Behavior**. 9th ed. New Jersey :Prentice – Hall, 2001.
- Tosi H.L. and Carroll S.J. **Managment**, 2nd ed. New Yok : John Wiley & Sons, 1982.
- Willer, D. **Scientific Sociology: Theory and Method**. Englewood cliff NJ.: PrenticeHill, 1986.
- Woodcock, M. and Dave Francis. **Organization Development Through Team Building**. New York : John Wiley and Sons, 1994.
- Woodcock, M. **Team Development**. Manual : Anchor Press Ltd., 1989.
- _____. **Team Development manual**. 2nd ed, Varmant : Gower, 1989.
- Yamane, T. **Elementary Sampling Theory**. USA : Prentice Hall, 1967.

(II) Electronics

Mayo Elton. **Human Relation Theory 2005**. [Online],
from : <http://www.mftrou.com/eltonmayo.html> [15 January 2016].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ดร.บุษกร วัฒนบุตร อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. พระปลัดระพีณ พุทธิสารโร,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย (สัมภาษณ์)

รายนามผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย (สัมภาษณ์)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน ๒๐ รูป/คน โดย ดังนี้

๑. พระศรีรัตนมุนี,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก
๒. พระครูรัตนสุตาภรณ์,ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๓. พระครูพิพิธจารธรรม,ดร. รักษาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๔. ผศ.ดร.โชติ บดีรัฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มรภ.พิษณุสงคราม
๕. ดร.เปรมฤดี ชามพูนท ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
๖. นายเขาวรัตน์ คล้ายสอน ประธานชุมชนบรมไตรโลกนาถ ๒๑ เทศบาลนครพิษณุโลก
๗. นายบุญทรง แทนธานี นายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
๘. นางสาวณัฐพรชัย ชามพูนท รองนายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
๙. พลเอก ดร.ศิริ ทิวะพันธุ์ ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
๑๐. นางทานตะวัน พงษ์แดง รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๑. ส.ต.ท.บรรเทียง ยวนแห้ว หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๒. นายสนับ มั่นทับ ประธานชุมชนแสนพลพ่าย เทศบาลนครพิษณุโลก
๑๓. นางสุกัญญา จันทรสิงห์ ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
๑๔. นายไพรัตน์ น้อยหอม ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๕. นายขลิท จันทรณ์มุล ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๖. นายบุญธรรม พรหมมาศ ผู้อำนวยการกองการประปาเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๗. นายอัครเดช ใจอารีย์ ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคมเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๘. นายชัยชนะ มีศิริ ผู้อำนวยการสำนักการช่างเทศบาลนครพิษณุโลก
๑๙. นายเศกสันต์ สมิทธิวิทยุ ผู้อำนวยการส่วนบริการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมเทศบาลนครพิษณุโลก
๒๐. นางสาวขวัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้เทศบาลนครพิษณุโลก

ภาคผนวก ค

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๑. พระครูสุมนต์ธรรมธาดา, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา
วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๒. พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ) ประธานหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๓. พันเอก ดร.เกื้อ ชัยภูมิ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาพระพุทธศาสนา
วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๔. ผศ.ปัญญา นามสง่า รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๕. ผศ.ดร.ประพัฒน์ ศรีกุลกิจ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
๖. ร.ต.อ.อัศรพล เขียวปิ่น รองสารวัตรป้องกันปราบปรามสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก
๗. นายพัฒนพงศ์ โตอุ่นเพชร ประธานชุมชนตาลเดี่ยวเทศบาลนครพิษณุโลก
๘. นายสุรินทร์ ชัยวีระไทย สมาชิกสภาเทศบาลนครพิษณุโลก เขต ๒

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๙

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกณิฐ ศรีทอง

ด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

Chor S. Ruw.

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔

*ใบลงนาม/ลงชื่อ
ใน/รับเรื่อง/รับ
๒๖ ต.ค. ๕๙*



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๙

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

ด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

๐๕๖๑/๖๒
เต็มศักดิ์ ทองอินทร์
๒๖ ต.ค. ๒๕๕๙

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรติดต่อนอ.๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๙

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช

ด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธานุญาตของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรศัพท์ต่อ.๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔

(ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช)

ภาควิชารัฐศาสตร์ มจร

๒๕.๑.๒๕๖๑.๕๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๙

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

ด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพรตศานาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโน,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรติดตอ.๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔

ตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยเรียบร้อยแล้ว

อ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร

๑๕ / ๑๐ / ๕๙

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 กราบเรียน พระเดชพระคุณพระศรีรัตนมุนี,ดร. รองเจ้าคณะจังหวัดพิษณุโลก
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพอย่างสูง

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
 โทรศัพท์ ๐๙๔๔-๗๐๙-๖๕๒๔

ได้พิมพ์ลงนามแล้ว
 เมื่อวันที่ ๒๑ พ.ย. ๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายเสกสรรค์ สมธิธิบุญญ์ ผู้อำนวยการส่วนบริการสาธารณะสุขและสิ่งแวดล้อม
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความเผลอเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรศัพท์ ๐๙๔-๗๐๔-๖๕๒๔

๒๑ กันยายน ๒๕๕๙
 ได้ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 พ.ย. 59.

(นายเสกสรรค์ สมธิธิบุญญ์)

ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมสาธารณะสุขและสิ่งแวดล้อม

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร พลเอก ดร. ศิริ ทิวะพันธุ์ ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิบูลโลก
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
 โทรศัพท์ ๐๙-๙๙๐๙-๖๕๒๔

นาย

นาย

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายเชวรัตน์ คล้ายสอน ประธานชุมชนบรมไตรโลกนาถ ๒๑
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขออนุญาต
 ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรศัพท์ ๐๙๙-๗๐๙-๖๕๒๔

ได้รับแจ้ง ทศป.ให้คืน ด้ายพล
 พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ
 ๑๓/๑๑/๕๙ ทศป.ให้คืน ด้ายพล
 ๑๓/๑๑/๕๙ ทศป.ให้คืน ด้ายพล
 ๑๓/๑๑/๕๙

๑๓/๑๑/๕๙
 Che 13/11/59 ด้ายพล
 ประธานชุมชน บรมไตรโลกนาถ ๒๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.เปรมฤดี ขามพูนท ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิบูลโย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออภัยในความไม่สะดวกและความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
โทรศัพท์ ๐๙๔-๗๐๙-๖๕๖๔

หน้า ๑

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖.

๒๕. ๓.๐. ๖๙.

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศาสนา ศาสนา มหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๖๑๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นางสาวณัฐรัตน์ ขามพูนท รองนายกเทศมนตรีนครพิบูลโลก
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออุทิศมาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรศัพท์: ๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นายไพรัตน์ น้อยหอม ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๖
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากร
เทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณโด, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
โทรศัพท์: ๐๙๔-๗๐๙-๖๕๕๙

ใบให้สัมภาษณ์แล้ว
เมื่อวันที่ 23 เม.ย. 59
bu
23 เม.ย. 59

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๕๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรับน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายชวลิต จันทน์ฤมล ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๖
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออุทิศมาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรศัพท์ ๐๘๔-๗๐๙-๖๕๖๔

ให้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วรสุวรรณโรจน์
 11 ธันวาคม ๒๕ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๑

(นายชวลิต จันทน์ฤมล)

ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน

23 พ.ย. 2559



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๑๗

วันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระครูพิพิธจารุธรรม,ดร. รักษาการผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
โทรศัพท์ ๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔

๓๐๗/๑๗: น.วินัยนามพ/ค.

๓๐๗/๑๗: น.วินัยนามพ/ค.
พระครูพิพิธจารุธรรม,ดร.



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๑๗

วันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระครูต้นสุตตารณ,ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

เนื่องด้วย นายวรพล นามสกุล วรสุวรรณโรจน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๖ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

โทรศัพท์ ๐๙๔-๗๐๙-๖๕๒๔

- อนุมัติโดย พระครูต้นสุตตารณ,ดร.
- อนุมัติโดย พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,ดร.
พระครูต้นสุตตารณ,ดร.
๒๗ ม.ย. ๕๙

ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา
ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลทางวิชาการสำหรับศึกษาค้นคว้าและเพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเห็นของท่าน เพื่อจะนำไปวิเคราะห์ให้เป็นประโยชน์ดังที่กล่าว ข้อมูลที่ท่านตอบจะถือเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน หรือหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านไปใช้วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างสูง

นายวรพล วรสุวรรณ์โรจน์

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้โดยใส่เครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความ
ที่เป็นจริงตามรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

๑. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

๒. อายุ

☐

ต่ำกว่า ๒๐ ปี

☐

๒๐ - ๓๐ ปี

☐

๓๑ - ๔๐ ปี

☐

๔๑ - ๕๐ ปี

☐

๕๑ - ๖๐ ปี

☐

๖๐ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

☐

ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐

ปริญญาตรี

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

๔. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

☐

ต่ำกว่า ๑ ปี

☐

๑-๕ ปี

☐

๖-๑๐ ปี

☐

๑๑-๒๐ ปี

☐

๒๐ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก
คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับ
ความเป็นจริงมากที่สุดและโปรดกรณตอบทุกข้อ

ข้อ	สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทีมแก้ปัญหา						
๑	ทีมงานของท่านมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
๒	ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบทำงานตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ					
๓	ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
ด้านทีมบริหารตนเอง						
๑	ทีมงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
๒	ทีมงานของท่านมีอิสระในการเลือกสมาชิกมาร่วมทีมในการทำงาน					
๓	ทีมงานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
ด้านทีมประสานข้ามสายงาน						
๑	ทีมงานของท่านเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน					
๒	ทีมงานของท่านนำบุคคลในระดับเดียวกันแต่ละกลุ่มงานมาปฏิบัติกรร่วมกัน					
๓	ทีมงานของท่านให้บุคคลในแต่ละกลุ่มงานได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง ก่อนเริ่มทำงาน					

ข้อ	สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทีมเสมือนจริง						
๑	ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคม ในการติดต่อ ประสานงานกัน เช่น โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง					
๒	ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการติดต่อ ประสานงานกัน เช่น อีเมล, กระดานข่าว					
๓	ทีมงานของท่านใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือ สร้างกลุ่มประสานงานกัน เช่น Line, Facebook					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรใน
เทศบาลจังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับ
ความเป็นจริงมากที่สุดและโปรดกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักอปทานิยธรรม ๗						
๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์						
๑	ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความ ส่อมนที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ					
๒	ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแสวงหาแนวทางการ พัฒนาสร้างความเจริญก้าวหน้าในงานเป็นประจำ					
๓	ทีมงานของท่านมีประชุมเพื่อรับทราบหรือมอบนโยบาย การทำงานในทุกเรื่องเป็นประจำ					
ข้อ	ด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา	ระดับ				

	ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม						
๑	ทีมงานของท่านเข้าประชุมตรงเวลาโดยพร้อมเพรียงกัน					
๒	ทีมงานของท่านอยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา					
๓	ทีมงานของท่านร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน					
๓. ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม						
๑	ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารยกเลิกกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิมที่เอื้อต่อการทำงาน					
๒	ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันขัดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิม					
๓	ทีมงานของท่านขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม					
๔. มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา						
๑	ทีมงานของท่านรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองตามสายการบังคับบัญชา					
๒	ทีมงานของท่านวางตัวเหมาะสมตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
๓	ทีมงานของท่านยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน					
๕. ให้ความเคารพต่อเพศสตรี						
๑	ทีมงานของท่านไม่ประพฤติตนในทางชั่วสาวต่อผู้ร่วมงาน					
๒	ทีมงานของท่านไม่กดขี่ทางเพศกับสตรี					
๓	ทีมงานของท่านให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่เสมอ					

ข้อ	ด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๖. ให้ความเคารพต่อสถานที่						
๑	ทีมงานของท่านเคารพต่อขนบธรรมเนียมของเทศบาล					
๒	ทีมงานของท่านเคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ภายในเทศบาล					
๓	ทีมงานของท่านให้เกียรติไม่ลบหลู่ของของใครในเทศบาล					
๗. ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน						
๑	ทีมงานของท่านต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาลด้วยความเคารพอย่างจริงใจ					
๒	ทีมงานของท่านมีการพูดคุยกับผู้มาเยือนเทศบาลอย่างเป็นมิตรเสมอ					
๓	ทีมงานของท่านเชื่อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้ที่มาเยือนเทศบาล					

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรในเทศบาลจังหวัดพิษณุโลก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา
ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก
THE MODEL OF TEAMWORK ACCORDING BY BUDDHIST WAY OF
PERSONNEL IN THE MUNICIPAL PHITSANULOK PROVINCE

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 สัมภาษณ์วันที่..... เวลา น.
 สถานที่.....

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามแบบสัมภาษณ์

๑. ท่านคิดว่าปัจจุบันการทำงานเป็นทีมของเทศบาลเป็นอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่าหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา หลักอปทานิยธรรม ๗ มีส่วนช่วยในการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร?

๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิยต์

.....

.....

.....

.....

.....

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม

๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

๔) มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

๖) ให้ความเคารพต่อสถานที่

๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

.....

.....

.....

.....

๓. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก?

.....

.....

.....

.....

๔. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก? (ถ้ามี) โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์อันเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการครั้งนี้

นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ซ

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อของแบบสอบถาม

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (IOC) ของแบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา

ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัย นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

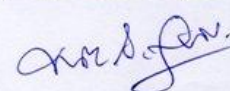
พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ, คร.
อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
มจร. จ.ร. ๑. ๑. ๕๕

ที่	สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	ด้านทีมแก้ปัญหา								
๑.	ทีมงานของท่านมีการอภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการ ปรับปรุงรูปแบบทำงานตลอดจนแนวทาง ปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	ทีมงานของท่านมีการเสนอแนะในการ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	ระบบไฟฟ้า น้ำประปามีความสะอาดและ เพียงพอต่อการใช้งานในวัด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	ด้านทีมบริหารตนเอง								
๑	ทีมงานของท่านมีอิสระในการตัดสินใจใน การทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านมีอิสระในการเลือกสมาชิก มาร่วมทีมในการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบ ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ที่	สภาพการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	ด้านทีมประสานข้ามสายงาน								
๑	ทีมงานของท่านเน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านนำบุคคลในระดับเดียวกันแต่ละกลุ่มงานมาปฏิบัติการร่วมกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านให้บุคคลในแต่ละกลุ่มงานได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง ก่อนเริ่มทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	ด้านทีมเสมือนจริง								
๑	ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมในการติดต่อประสานงานกัน เช่น โทรศัพท์ การฝากข้อความเสียง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการติดต่อประสานงานกัน เช่น อีเมล, กระดานข่าว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คในการติดต่อหรือสร้างกลุ่มประสานงานกัน เช่น Line, Facebook	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ans s. fan

ที่	ด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนว พระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาล ในจังหวัดพิษณุโลก	ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. หมั่นประชุมกันเป็นประจำ									
๑	ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแก้ไข ปัญหาหรือความสับสนที่จะเกิดขึ้นเป็น ประจำ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อแสวงหา แนวทางการพัฒนาสร้างความเจริญก้าวหน้า ในงานเป็นประจำ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านมีประชุมเพื่อรับทราบหรือ มอบนโยบายการทำงานในทุกเรื่องเป็น ประจำ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกัน เลิกประชุม									
๑	ทีมงานของท่านเข้าประชุมตรงเวลาโดย พร้อมเพรียงกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านอยู่ร่วมประชุมจนครบเวลา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านร่วมรับผิดชอบหน้าที่ในการ ประชุมร่วมกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม									
๑	ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารยกเลิก กฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิมที่เอื้อต่อการ ทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านไม่ขอให้ผู้บริหารตั้ง กฎระเบียบหรือข้อบังคับใหม่อันขัดต่อ กฎระเบียบหรือข้อบังคับเดิม	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านขอให้ผู้บริหารตั้งกฎระเบียบ หรือข้อบังคับใหม่อันเป็นประโยชน์ต่อ เทศบาลโดยพิจารณาต่อจากของเดิม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้



ที่	ด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนว พระพุทธศาสนาของบุคลากรเทศบาล ในจังหวัดพิษณุโลก	ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔. มีความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา									
๑	ทีมงานของท่านรู้จักบทบาทหน้าที่ของ ตนเองตามสายการบังคับบัญชา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านวางตัวเหมาะสมตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕. ให้ความเคารพต่อเพศสตรี									
๑	ทีมงานของท่านไม่ประพฤติตนในทางชั่วสาว ต่อผู้ร่วมงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	-๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านไม่กดขี่ทางเพศกับสตรี	+๑	+๑	+๑	+๑	-๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านให้เกียรติต่อเพศสตรีอยู่ เสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	-๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๖. ให้ความเคารพต่อสถานที่									
๑	ทีมงานของท่านเคารพต่อขนบธรรมเนียม ของเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านเคารพต่อสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ ภายในเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านให้เกียรติไม่ลบหลู่ของของ ใครในเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗. ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน									
๑	ทีมงานของท่านต้อนรับผู้มาเยือนเทศบาล ด้วยความเคารพอย่างจริงใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ทีมงานของท่านมีการพูดคุยกับผู้มาเยือน เทศบาลอย่างเป็นมิตรเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ทีมงานของท่านเชื้อฟังคำแนะนำจากท่านผู้ ที่มาเยือนเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ดร. S. J. P.

ภาคผนวก ณ

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการหาค่า Reliability (Alpha)

เรื่อง รูปแบบการทำงานเป็นทีมตามแนวพระพุทธศาสนา
ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก
ชื่อ นายวรพล วรสุวรรณโรจน์

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	33

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	122.6667	178.023	.934
A2	122.5333	175.844	.933
A3	122.5667	174.461	.933
B1	122.4667	178.257	.934
B2	122.6333	181.137	.936

B3	122.3333	174.920	.934
C1	122.5333	180.533	.936
C2	122.5333	183.292	.937
C3	122.5333	179.637	.935
D1	122.1333	179.223	.935
D2	122.6000	179.421	.937
D3	122.2667	176.064	.935
E1	122.4667	173.844	.932
E2	122.5000	173.914	.932
E3	122.5667	175.220	.934
F1	122.2000	179.338	.934
F2	122.2000	176.510	.933
F3	122.2667	174.892	.933
G1	122.5000	185.017	.940
G2	122.5667	184.185	.939
G3	122.4667	177.568	.934
H1	122.0667	174.547	.933
H2	122.1000	176.369	.934
H3	122.2000	173.614	.932

I1	122.0667	179.789	.938
I2	121.9667	176.723	.934
I3	121.9333	177.168	.934
J1	121.9333	180.685	.935
J2	121.9000	177.541	.934
J3	121.9333	179.306	.935
K1	121.8333	179.247	.935
K2	121.8000	178.028	.934
K3	121.9333	175.306	.933

ภาคผนวก ญ

ภาพประกอบการสัมภาษณ์และ

ภาพประกอบการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ภาพประกอบการสัมภาษณ์



สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร.

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ พระครูรัตนสุตาภรณ์, ดร.

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ พระครูพิพิธจารุธรรม, ดร.
ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๐



สัมภาษณ์ นายบุญทรง แทนธานี
นายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๐



สัมภาษณ์ พลเอก ดร.ศิริ ทิวพันธุ์
ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิบูลย์โลก
วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท
ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิบูลย์โลก
วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นางสาวณัฐรชต์ ชามพูนท
รองนายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๐



สัมภาษณ์ นางทานตะวัน พงษ์แดง
รองปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน
ประธานชุมชนบรมไตรโลกนารถ ๒๑ เทศนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



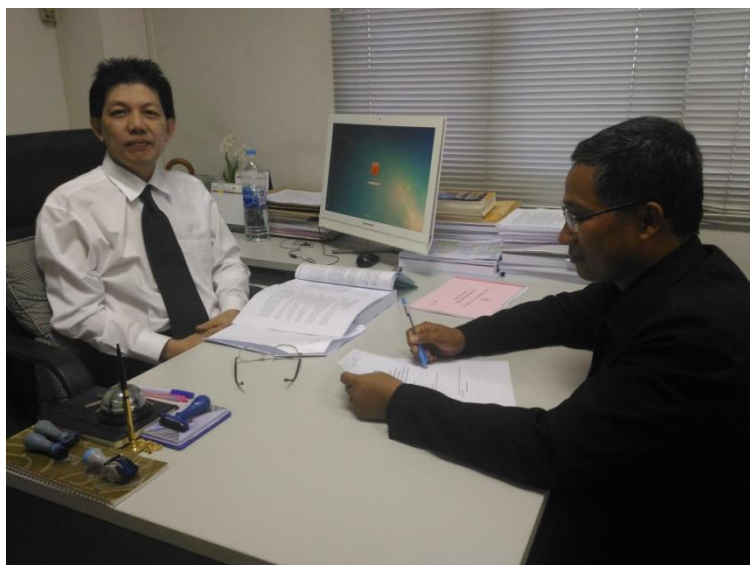
สัมภาษณ์ นายสนับ มั่นทับ
ประธานชุมชนแสนพลพ่าย เทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นายเศกสันต์ สมิติวิทยุ
ผู้อำนวยการส่วนบริการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นายไพรัตน์ น้อยหมอ
ผู้อำนวยการส่วนบริการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นายชวลิต จันทรนฤมล
ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นางสาวสุกัญญา จันทรสิงห์
ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
วันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นางสาววัญรัตน์ คุณจันทร์โชติ
ผู้อำนวยการส่วนพัฒนารายได้เทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ
ผู้อำนวยการสำนักการช่างเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙



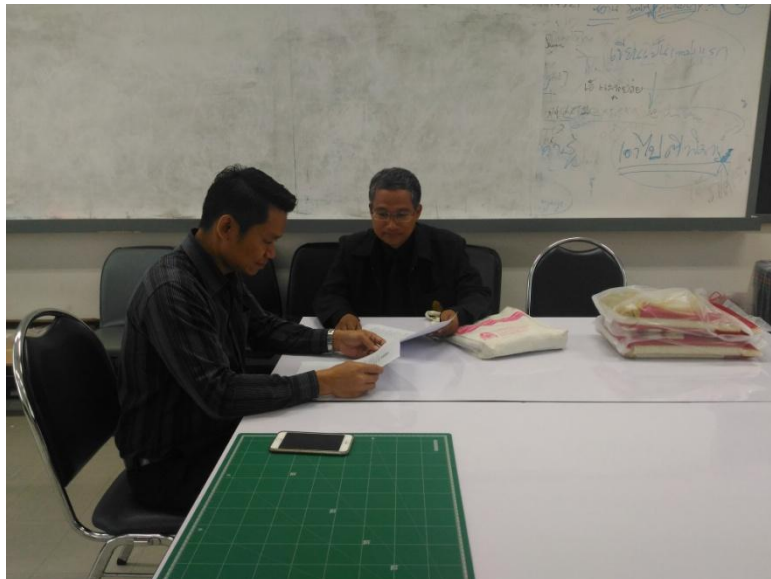
สัมภาษณ์ นายบุญธรรม พรหมมาศ
ผู้อำนวยการกองประปาเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ นายอัครเดช ใจอารีย์
ผู้อำนวยการกองสวัสดิการเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ ส.ต.ท.บรรเทิง ยวนแห้ว
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครพิษณุโลก
วันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.โชติ บดีรัฐ
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๐

ภาพประกอบการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)







ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ – สกุล : นายวรพล วรสุวรรณโรจน์
- วัน/เดือน/ปีเกิด : วันจันทร์ ที่ ๖ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๔
- สถานที่เกิด : ๓๐๘ หมู่ ๓ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐
- ปัจจุบัน : ๙๙/๒๕๑ หมู่ ๗ ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐
- การศึกษา
- พ.ศ.๒๕๔๓ : ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา
สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
- พ.ศ.๒๕๔๕ : ปริญญาโท การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาเทคโนโลยี
และสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
- พ.ศ.๒๕๕๔ : ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะ มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ประสบการณ์การทำงาน
- พ.ศ.๒๕๕๐ : รักษาการหัวหน้าฝ่ายวางแผนและวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ.๒๕๕๔ : รักษาการหัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ.๒๕๕๘ : รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลงานทางวิชาการ

๑. บทความวิชาการ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น”. นิตยสารพุทธจักร, (พศจิกายน-ธันวาคม ๒๕๖๐)
๒. บทความวิชาการ เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0”. นิตยสารพุทธจักร, (พศจิกายน-ธันวาคม ๒๕๖๐)
๓. บทความวิชาการ เรื่อง “ภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0”. วารสาร มจร. พุทธชินราชปริทรรศน์. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๐)

ปีที่เข้าศึกษา

พ.ศ. ๒๕๕๔

: หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
รุ่นที่ ๑ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีที่สำเร็จการศึกษา

: ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๐

ที่อยู่ปัจจุบัน

: ๙๙/๒๕๑ หมู่ ๗ ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

โทร ๐๙๔-๗๐๙๖๕๒๔

E-mail: juknarin@gmail.com