



การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม
ของการประปานครหลวง

THE INTEGRATION OF BUDDHADHAMMA IN MANAGEMENT
TO ENCOURAGE THE VALUES
OF METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY

นางศิริพร ไชยชนะ

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม
ของการประปานครหลวง

นางศิริพร ไชยชนะ

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



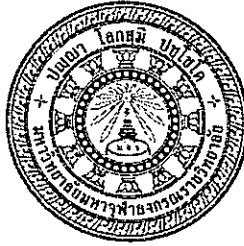
The Integration Of Buddhadhamma In Management To Encourage
The Values Of Metropolitan Waterworks Authority

Mrs. Siriporn Chaichana

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

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E.2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

ประธานกรรมการ

(ผศ.ดร.ชัยवाल แอรมหฺล่า)

กรรมการ

(ศ.ดร.จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์)

กรรมการ

(ดร.รัฐพล เย็นใจมา)

กรรมการ

(รศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

ดร.รัฐพล เย็นใจมา

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางศิริพร ไชยชนะ)

- ชื่อคุณิพนธ์** : การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม
ของการประปานครหลวง
- ผู้วิจัย** : นางศิริพร ไชยชนะ
- ปริญญา** : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์**
- : อ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา, พธ.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์), พธ.ม.(รัฐประศาสน
ศาสตร์), พธ.ด.(รัฐประศาสนศาสตร์)
- : รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, พธ.บ. (มนุษยสังคมวิทยา), M.A. (Politics),
Ph.D. (Political Science)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของ
การประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการ
บริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ๓. เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการ
บริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสานวิธี ได้แก่การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิง
ปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๕ รูป
หรือคน จากผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ผู้บริหารและ
ผู้ปฏิบัติงานของการประปานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง
และการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากประชากรเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของการประปานคร
หลวง จำนวน ๔,๓๓๐ คนได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๖๗ คน โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่า
ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๔๔ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. การบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน ได้มีการ
พัฒนาดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
ของตนเอง ระดับกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการในระดับมาก ปลูกฝัง
คุณธรรม จริยธรรม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเห็นประโยชน์ส่วนรวม พัฒนา ปรับปรุง คุณภาพ
น้ำประปาให้มีเสถียรภาพและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้ประชาชนได้มีการอุปโภคบริโภค
น้ำประปาอย่างสะอาดบริสุทธิ์ มีจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคม ที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติด้วยความ
เต็มใจ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความมั่นคง
ยั่งยืนให้เกิดแก่องค์กร

๒. หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา
นครหลวง พบว่าหลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริยธรรม ๗ มีความสอดคล้องกับ
การพัฒนาตน พัฒนางานและบริการสังคม ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้หลักพุทธธรรมในการบริหาร
จัดการร่วมกันอย่างลงตัว ให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ปลูกจิตสำนึกด้านการ

บริการ ซึ่งตรงกับหลักธรรมพัฒนาด้านจิตใจ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ผู้บริหารมีไว้ประจำใจ หลักของความซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ หลักสังคหวัตถุ ๔ บูรณาการหลักธรรมในการบริหารทุกภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสัปปริยธรรม ๗ เป็นฐานในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง

๓. การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม ให้ความสำคัญใน ๓ ด้าน ๑. มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจ เน้นในเรื่องของบุคคล ให้ความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ ยึดถือบนฐานหลักพรหมวิหาร ๔ และสัปปริยธรรม คืออหังการมัจฉา ความรู้จักตน รู้ภาระหน้าที่ มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณคือความพอดีไม่เกินกำลังทราบดีความสามารถ ๒. มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าถึง ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี ตามกรอบหลักธรรมพัฒนาด้านจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยนำหลักสัปปริยธรรม คือปริสญญูตา รู้จักที่จะประพฤติต่อชุมชนและบุคคลัญญูตา รู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล ๓. มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างมุ่งเป้า สร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี โดยการยึดมั่นในหลักสัปปริยธรรม คืออัมมัญญูตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ อตถัญญูตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ กาลัญญูตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการกระทำหน้าที่ สรุปลงเป็น EAG Model

Dissertation Title : The Integration of BuddhaDhama in Management to Encourage the Values of Metropolitan Waterworks Authority

Researcher : Mrs. Siriporn Chaichana

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee:

: Dr.Rattapon Yenjaima B.A. (Public Administration),
M.A.(Public Administration), Ph.D. (Public Administration)

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

Date of Graduation : November 30, 2017

ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) to analyze the managing policy of Metropolitan Waterworks Authority from 2008 to present time, 2) the Buddhadhama that is suitable with management in order to enhance the values of Metropolitan Waterworks Authority and 3) to encourage the values about management of Metropolitan Waterworks Authority through integrated Buddhadhama.

This research utilized the mixed methods research comprising qualitative and quantitative approach which the researcher collected the data through not only in-depth interview from 25 persons comprising the experts about Buddhist management, the administrators and officers of Metropolitan Waterworks Authority, stakeholders and the clients of Metropolitan Waterworks Authority, furthermore, the researcher used the purposive sampling and analyze it by inductive reasoning and content analysis. However, the researcher analyzed the qualitative data from the administrators and staffs of Metropolitan Waterworks Authority for 4,330 people and got the 367 samplings through the questionnaire which reliability was 0.944. The data were analyzed by descriptive statistics, percentage, mean and standard deviation.

Findings were as follows:

1. The administration and management of Metropolitan Waterworks Authority from 2008 to present time has performed continuously which they have emphasized the mindfulness about knowledge and one's duties, virtue, ethics, rules and public profits; furthermore, they develop and improve the quality of water supply to get stability and support people's life so that humans drink the pure water, and also conducts the mindful service for society with honesty, transparenting

and work with pure mind until bring the organization to destination capably and effectiveness, even produce stability and sustainability for company.

2. The Dharma that is suitable with the management for enhancing the value of Metropolitan Waterworks Authority found that sublime states of mind, bases of social solidarity and qualities of a good man are agree with self-management, human management and work management including the group of administrators and staffs use all of Dharma together which they give the importance about honesty, generosity mindful service which this accords with the mindful doctrine as the researcher used Dharma about sublime states of mind in the conceptual framework, which it is what the administrators should have in one's mind, and the idea of honesty for working according to bases of social solidarity through every Dharmic integration that is agreeable with the qualities of a good man that is the root of management of Metropolitan Waterworks Authority.

3. To support the values of administration and management of Metropolitan Waterworks Authority through integrated Buddhadhama which the researcher can sum up in three parts: 1) to aim to develop oneself according to Buddhist principle by the deeply understanding management and to emphasize the personnel to get one's duty, train, support and realize them about the work, practice the rules according to sublime states of mind and qualities of a good man namely: knowing the meaning, sense of proportion, 2) to contemplate to improve the work in accordance with Dharmic rule with approachingly management and to practice virtue, ethics goodness and mindful one's responsibility, interest and network in agreement with mindful doctrine and perform with bases of social solidarity through knowing the society and knowing the individual, and then 3) to shoot to manage the society as reported by Dharmic doctrine through the destinedly management, to give the understanding and destination to the administrators and officers that affect the one's realization, give the good service and send the good quality water to the people and also clients equally by practicing according to qualities of a good man: knowing the law, knowing the consequence and knowing the proper time; therefore, the researcher can summarize it as EAG Model.

กิตติกรรมประกาศ

ดุขุณินพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาดุขุณินพนธ์อันประกอบด้วย อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา ประธานกรรมการ รศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม กรรมการ และพระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ. ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุขุณินพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุตาราม) ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าคอยแนะนำและช่วยเหลือในการศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ด้านภาษา เนื้อหา และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ที่ผู้วิจัยมีข้อติดขัดให้กระจ่างชัดเจนสามารถทำการวิจัยได้จนบรรลุเป้าหมาย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในขั้นตอนการสัมภาษณ์ การแจกแบบสอบถาม และในการสนทนากลุ่มเฉพาะ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและพนักงานของการประปาภูมิภาค กลุ่มผู้บริหารและพนักงานการประปานครหลวง ผู้ให้บริการของการประปานครหลวง ที่ให้ข้อมูลและความอนุเคราะห์ช่วยเหลือสนับสนุนอันเป็นประโยชน์แก่การทำดุขุณินพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ขอกราบนมัสการขอบพระคุณพระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ พระเทพปริยัติเมธี รองอธิการวิทยาเขตนครสวรรค์ พระมหาอดิเดช สติวโร, ดร. อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย พระมหาเสรีชน นริสโร ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ และขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ประยูร สุษะใจ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์ และคณาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่คอยแนะนำและช่วยเหลือในการศึกษามาตลอดจนทำให้เกิดความสำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาสังคมต่อไป

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อมานพ โกมลรุจิ คุณแม่สุวรรณี โกมลรุจิ ผศ.ดร.ธีรภัค ไชยชนะ นางสาวชุตีวรรณ ไชยชนะ นางสาวคณฉัฐ ไชยชนะ ที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนด้านงบประมาณและเป็นกำลังใจตลอดเวลา ทำให้มีโอกาสศึกษาและดำเนินการทำดุขุณินพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

คุณงามความดีของดุขุณินพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้บริหารและพนักงานผู้ปฏิบัติงานของการประปานครหลวง และการประปาภูมิภาค เพื่อนที่มหาวิทยาลัย เพื่อนที่ทำงานที่ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยฉบับนี้จนประสบผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ศิริพร ไชยชนะ

๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภาพ	ฌ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๖
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๖
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๙
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ	๑๑
๒.๒ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	๑๔
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๓๐
๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม	๕๓
๒.๕ การประปานครหลวง: พื้นที่ทำการวิจัย	๖๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๙
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๓
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๘๔
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๘๔
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๘๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๘๙
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๔
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๙๖

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๙๙
๔.๑ ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน	๙๙
๔.๒ ผลการศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริม ค่านิยมของการประปานครหลวง	๑๔๔
๔.๓ การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการ นำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ	๑๕๖
๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๖๙
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๑๗๔
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๗๔
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๘๒
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๘๖
บรรณานุกรม	๑๘๘
ภาคผนวก	๑๙๙
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๒๐๐
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมืองานวิจัย	๒๑๐
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๒๑๗
ภาคผนวก ง ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	๒๓๙
ภาคผนวก จ การทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	๒๔๓
ภาคผนวก ฉ หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ	๒๔๗
ภาคผนวก ช ประมวลภาพการสัมภาษณ์และภาพกิจกรรม	๒๖๕
ประวัติผู้วิจัย	๒๗๒

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ	๑๔
๒.๒	แนวคิดหลักพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหาร	๒๘
๒.๓	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๓๖
๒.๔	สรุปองค์ประกอบ กระบวนการ และทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการ	๕๐
๒.๕	สรุปความหมาย องค์ประกอบ ความสำคัญและแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม	๕๙
๒.๖	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม	๗๔
๒.๗	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อการส่งเสริมค่านิยม	๗๘
๒.๘	สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการของนักวิชาการ	๘๑
๒.๙	สรุปรูปแบบ/วิธีการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของนักวิชาการ	๘๒
๓.๑	รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๘๖
๓.๒	จำนวนพนักงานจำแนกตามสายงาน และเพศ ณ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙	๘๘
๓.๓	รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ	๘๘
๔.๑	แสดงความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง	๑๓๕
๔.๒	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๓๘
๔.๓	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการ	๑๔๐
๔.๔	แสดงความถี่และจำนวนผู้ตอบประเด็นการบริหารตามหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปาฯ	๑๕๐
๔.๕	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม	๑๕๑

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ แสดงกระบวนการจัดการเชิงระบบ	๔๒
๒.๒ แสดงวงจร PDCA (Deming Cycle)	๔๗
๒.๓ แผนที่เส้นทางของการประปานครหลวง (Road Map)	๖๕
๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๓
๓.๑ ลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๙๘
๔.๑ การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง	๑๔๔
๔.๒ การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของ การประปานครหลวง	๑๕๖
๔.๓ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๖๙
๔.๔ แสดง EAG Model	๑๗๐

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

การใช้อักษรย่อ

อักษรย่อชื่อคัมภีร์ในวิทยานิพนธ์นี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช ๒๕๓๙ ดังนี้

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

การอ้างอิงพระไตรปิฎกอ้างอิงทั้งฉบับภาษาบาลีและภาษาไทย ใช้ระบุชื่อคัมภีร์ และระบุถึง เล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ เช่น ขุ.อิติ. (ไทย) ๒๕/๖๐/๔๑๕ คัมภีร์สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย อิติวุตตก เล่ม ๒๕ ข้อ ๖๐ หน้า ๔๑๕ เป็นต้น

พระวินัยปิฎก

วิ.ม. (ไทย) = วินัยปิฎก มหาวรรค (ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ขุ.อิติ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตก	(ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มฺ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัลลปณาสก	(ภาษาไทย)
สํ.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อญ. จตุกก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อญ. สตุตทก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
อญ. อฏฐก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อญ. เอกก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	เอกนิปาต	(ภาษาไทย)

กปน. = การประปานครหลวง

กปภ. = การประปาส่วนภูมิภาค

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจที่มีผลมาจากการแข่งขันที่รุนแรงในยุคปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องปรับตัวและแนวคิดอย่างต่อเนื่อง เทคนิคการบริหารเป็นแนวทางและเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งในการเข้าใจถึงธรรมชาติของลูกค้า และยังทำให้องค์กรสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาปรับปรุงการทำงานเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง^๑ องค์กรจัดเป็นระบบสังคมที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๒ ดังนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีทั้งผู้นำและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร การขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างมากจึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวพัฒนาเพื่อพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น^๓ การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดนที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของคนในสังคมอย่างมากจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทางสังคมในประเทศไทยทั้งทางภาครัฐและเอกชนจะต้องมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการปรับสมดุลในการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนอื่นอย่างมีคุณภาพเพื่อการอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน มีการทำงานแบบบูรณาการด้วยการใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ และจะต้องร่วมมือกันพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสังคมต่อไป^๔

วิธีการที่องค์กรจะสนองตอบต่อความหลากหลายทั้งต่อสิ่งแวดล้อมและความต้องการของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งต้องคำนึงถึงมิติลักษณะของงานเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร หมายถึงการบูรณาการ การบูรณาการเป็นการนำหน่วยที่แยกกัน

^๑Boston Network Ltd., การบริหารลูกค้าคนสำคัญเพื่อผลกำไรสูงสุดขององค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.bostonnetwork.com/course/bn110016>[๑ กันยายน ๒๕๕๙].

^๒นภวรรณ คณานุรักษ์, บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.snc.lib.su.ac.th/serindex/>[๑ กันยายน ๒๕๕๙].

^๓พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จรร, ผู้นำการบริหารยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

^๔ทรงกลด เจริญพร, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักธรรมพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓).

มารวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน^๕ ความหมาย บูรณาการ คือการผสมผสานที่ลงตัวและหาประโยชน์จากตรงนั้น การบูรณาการที่ใช้กันอยู่ในเชิงบริหารจัดการเป็นศัพท์ที่แปลมาจากภาษาอังกฤษคือ “integration” หมายถึงการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม การผสมกัน การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือ “integrated” ซึ่งหมายถึงการรวมตัวกัน การประสานกัน เป็นการอธิบายปรากฏการณ์ที่ธุรกิจพยายามรวมตัวกันเพื่อเพิ่มพูนสรรพกำลังในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพิ่มอำนาจต่อรอง^๖

ปัจจุบันการประปานครหลวงกำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วเป็นผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถในทุก ๆ ด้านเพื่อปรับตัวเข้าสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการองค์กรในเชิงธุรกิจมากขึ้น และมีผู้น้ององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรมการที่จะทำให้การประปานครหลวงเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งสู่ความป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหาร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยกระบวนการทัศน์แรกที่ต้องปรับเปลี่ยน คือ การให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรมจริยธรรม บทบาทภาวะผู้นำขององค์กร การบริหารที่ใช้คุณธรรม นำการบริหารให้มีความสำคัญต่อคนเป็นศูนย์กลาง (People Paradigm) การมีส่วนร่วมและได้รับการพัฒนาอย่างที่เราควรจะเป็น ต้องมีวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ปรับปรุงกระบวนการบริหารโดยใช้วิทยาการบริหารสมัยใหม่ เตรียมความพร้อมในการให้บริการสนับสนุน การตอบสนองที่รวดเร็ว การสื่อสารที่ดี และการติดตามผลงาน ประการสำคัญคือ การเข้าถึงของประชาชน ดังคำนิยามองค์กรที่ได้บัญญัติว่า “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ”

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติ จึงแบ่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการบริหารการปกครองออกเป็น ๗ กลุ่ม

๑. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการวางกรอบบริหารบ้านเมือง
๒. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการเป็นผู้นำ
๓. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการพัฒนาประเทศ
๔. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการสงเคราะห์คนในสังคม
๕. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ
๖. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร
๗. หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการวางแผนนโยบาย

^๕ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, การบูรณาการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.royin.go.th/dictionary/>[๑ สิงหาคม ๒๕๕๙].

^๖ จูรี วัลย์ ภักดิ์วิฑู, บูรณาการคืออะไร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/74693>[๑ สิงหาคม ๒๕๕๙].

หลักพุทธธรรมเป็นหลักปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อการบริหารการจัดการ เป็นธรรมที่คุ้มครองใจมนุษย์ไว้ให้อยู่ในความดี มิให้ละเมิดศีลธรรม และให้อยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข^๗ การบริหารงานตามแนวพุทธธรรมจึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงานในองค์กรและมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคนและครองงาน โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด^๘ การบริหารที่ดีผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม และเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาคือมีความเชื่อและเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร และหลักธรรมในการบริหารก็มีเป็นจำนวนมาก^๙ พระพุทธเจ้าไม่ได้ประดิษฐ์ธรรมขึ้นมาเองแต่พระองค์เอาจากความเป็นจริงในธรรมชาติดังที่ตรัสว่า “ตถาคตจะเกิดหรือไม่เกิด ความจริงมันก็มีอยู่ของมันตามธรรมดา ตถาคตค้นพบความจริงแล้ว ก็นำมาเปิดเผย ชี้แจง แนะนำ อธิบาย ทำให้เข้าใจกันง่าย ธรรมของพระพุทธศาสนาจึงตั้งอยู่บนความจริงของธรรมชาติ”^{๑๐} หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่ายังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ที่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขันและสร้างผลกำไรหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวการบริหารจัดการสมัยใหม่ยังขาดอะไรบ้างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกันรวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร

ค่านิยม คือ ทักษะของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิด และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสิ่งคนนั้น ๆ^{๑๑} ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร รวมถึงการมีความเชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นได้ให้ความสำคัญกับสิ่งใดสิ่ง

^๗พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๕๓.

^๘พระมหามงคล สารินทร์, “การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม”, **รายงานการวิจัย**, (ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๖), หน้า ๖.

^๙วิฑูรย์ วีรศิลป์, “การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน”, **รายงานการวิจัย**, (สาขาศาสนาและการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๘), หน้า ๗๕.

^{๑๐}สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต), **จะอยู่อย่างเป็นเหยื่อหรือขึ้นเหนือไปนำเขา**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://www.payutto.net/book-content/ไม่เอาธรรมไปหันแบ่ง\[๒๕ ธันวาคม ๒๕๒๙\]](http://www.payutto.net/book-content/ไม่เอาธรรมไปหันแบ่ง[๒๕ ธันวาคม ๒๕๒๙]).

^{๑๑}สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, **วารสารวัฒนธรรมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒.

หนึ่งและสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น^{๑๒} ค่านิยมเป็นมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่สร้างขึ้นมากำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวด้วยการกำหนดผลลัพธ์หลักเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ค่านิยมการจัดการช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีขอบเขตและเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับทิศทางที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมเพื่อนำมาใช้ในองค์กรให้เหมาะสม ดังนั้นหากมีการนำค่านิยมการจัดการที่ดีมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมาใช้ในการบริหารงานแล้ว ก็สามารถหล่อหลอมให้คนในองค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

การบริหารงานบนพื้นฐานค่านิยมเป็นวิธีการหรือแนวทางการจัดการภายในองค์กรด้วยการส่งเสริมการใช้ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานแบบมืออาชีพ การพัฒนาสมรรถนะบุคคล การกำหนดตัวชี้วัดในองค์กร โดยที่ค่านิยมทางการบริหารงานที่มีอยู่ในทางการบริหารงานได้แก่ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความสามารถ รับการตรวจสอบได้ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ค่านิยมการจัดการจึงหมายถึงแนวคิดหรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่นักบริหารได้ตัดสินใจเลือกแล้วว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและยึดถือเป็นสิ่งที่จะช่วยในการบริหารและการจัดการองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จนั้น มาใช้ในกระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การนำองค์กร และการควบคุมติดตามประเมินผลองค์กรด้วยการถ่ายทอดและหล่อหลอมผลักดันให้ทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร^{๑๓} เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับทิศทางที่กำหนดไว้ โดยที่ผลการปฏิบัติงานและค่านิยมจะมีความสอดคล้องที่เชื่อมโยงถึงกันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้แนวคิดค่านิยมการจัดการแนวใหม่จะเป็นแนวทางให้ผู้บังคับการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้

การประปานครหลวงถือเป็นองค์กรที่ดำเนินการบริการเกี่ยวกับสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานซึ่งมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจึงต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณภาพการบริหารจัดการ การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอน เพื่อเอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงานนำระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ มีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร การวางแผนเชิงปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ กำหนดรูปแบบการทำงานในลักษณะเป็นโครงการ การบริหารเน้นการบริหารในเชิงคุณภาพ (Quality) และการเพิ่มคุณค่า (Value) ของงาน เป็นต้น และภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่ กปน. ดำเนินการคือ การกำหนด “ค่านิยม” (Core Value) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการปลูกและปลูกจิตสำนึกเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์หลัก โดยมีเป้าหมายสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งค่านิยมจะเป็น

^{๑๒}ชญาธิศวรร กุลรัตนมณีพร และคณะ, “การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต”, รายงานการวิจัย, (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม : กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๕), หน้า ๑๔.

^{๑๓}Posner, B. & Warren, S., **Public Personnel Management**, (Cambridge, MA: Harvard, 1996), p. 293.

สิ่งที่ผลักดันและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นและสังคม ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นหรือมองในมุมเดียวกัน บนพื้นฐานกรอบความคิดที่ไม่แตกต่างกัน ค่านิยมที่ผ่านการเลือกมาอย่างดีและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอนำไปสู่ความระลึกรู้ในทางที่ถูกของการปฏิบัติงานและรู้ในเป้าหมายที่ถูกขององค์กร เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้มีการทำงานร่วมกันภายในองค์กร และการบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพสามารถสร้างความได้เปรียบ นำมาสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารในอนาคต อีกทั้งการบริหารจัดการในปัจจุบันมุ่งเน้นการบูรณาการหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การบริหารแนวพุทธ เน้นการแก้ปัญหามนุษยธรรมอย่างยั่งยืน พุทธวิธีทั้งหลายล้วนมุ่งสร้างปัญญาให้แก่มนุษย์ ให้ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาของโลก พุทธธรรมได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาคนอย่างลึกซึ้ง สามารถดำเนินชีวิตในลักษณะการครองตน ครองคนและครองงานที่เอื้ออาทรต่อมนุษย์ สังคม และธรรมชาติ

จากแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กปน. โดยกระบวนการปลูกฝังพฤติกรรมในการทำงานตามแนวทางค่านิยมคือ QWATER “มุ่งมั่น พัฒนาคณะ พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยม การที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้นั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ แม้ว่าการกำหนดลักษณะงานและเป้าหมายผลงานจะมีส่วนช่วยให้พนักงานปฏิบัติให้เป็นไปตามผลที่คาดหวังได้ แต่หากมี “ตัวช่วย” ซึ่งแนะพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ง่ายและช่วยลดความเสี่ยงที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังได้อีกทางหนึ่ง การส่งเสริมค่านิยมเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นวิธีการหนึ่งในการปลูกฝังแนวประพฤติปฏิบัติที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ค่านิยมก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ผูกพันกับองค์กร อีกทั้งทำให้พนักงานเกิดความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมแบบใดจากตนและประเมินตนเองได้อย่างมั่นใจว่า เมื่อปฏิบัติตามนั้นแล้วย่อมส่งผลดีต่อผลงานของตนและองค์กร องค์กรประสบปัญหาว่าหลักการและค่านิยมที่หวังจะปลูกฝังส่งเสริมนั้นมิได้มีความหมายในทางปฏิบัติเป็นแต่เพียงคำพูดสวยหรูบนแผ่นกระดาษเท่านั้น องค์กรได้ดำเนินการหลายประการเพื่อปลูกฝังค่านิยม แต่กระทำเป็นครั้งคราวปราศจากการวางแผน ผลที่ได้รับจึงอาจไม่ทั่วถึงหรือมีพลังเพียงพอ หรือองค์กรได้ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอแต่ยังขาดการประเมินผล จึงยากจะตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป องค์กรได้ดำเนินการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง แต่ขาดการบูรณาการเข้ากับระบบบริหารงานจัดการจึงอาจไม่เกิดผลยั่งยืนเพราะยังไม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร การศึกษาวิจัยถึงค่านิยมของการประปานครหลวงให้สามารถรับรู้ เข้าใจในตัวตนตามบริบทที่แท้จริงและศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง เพื่อมองเห็นค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงอย่างชัดเจน โดยการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของการบริหารจัดการอย่างมั่นคง เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ กระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ได้แก่หลักธรรมใด

๑.๒.๓ การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยบูรณาการกับหลักพุทธธรรม มีลักษณะอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาโดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ๔ ด้าน คือ (๑) ขอบเขตด้านเนื้อหา (๒) ขอบเขตด้านประชากร (๓) ขอบเขตด้านพื้นที่ (๔) ขอบเขตด้านเวลา ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา โดยศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของการประปานครหลวงตามขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

๑.๔.๑.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ

๑.๔.๑.๒ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

๑.๔.๑.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๑.๔.๑.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

๑.๔.๑.๕ ศึกษาการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ จนถึงปัจจุบัน การพัฒนาการบริหารจัดการและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ศึกษากระบวนการบริหารและการจัดการตามโครงสร้างองค์กร (Structure) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ พระไตรปิฎก และเอกสารข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่นหลักธรรม พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารหนังสือ บทความทางวิชาการ (Documentary Research) และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (Internet Source) เกี่ยวกับ

๑. หลักพุทธธรรม ตามหลักคำสอนของพุทธศาสนานิกายเถรวาท โดยอาศัยเนื้อหาจากหนังสือพุทธธรรม ฉบับปรับขยายของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) คือ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗

๒. หลักการบริหารจัดการ ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารจัดการ แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์การบริหารจัดการ ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่

๓. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

ขอบเขตด้านตัวแปรในการวิจัยเชิงปริมาณ

ตัวแปรต้น คือ หลักพุทธธรรม ได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) หลักสังคหวัตถุ ๔ (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) และหลักสัปปริสธรรม ๗ (อัมมัญญา อตถัญญา อตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปริสสัญญา ปุคคลัญญา) และกระบวนการบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์การบริหารการประสานครหลวงจากกลไกการจัดการทั้งของผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมค่านิยมให้เกิดแก่นักงานในบริบทของการประสานครหลวง ที่เรียกว่า 7M ได้แก่ การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหารการบริการประชาชน (Market) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) การบริหารเวลา (Minute) และการบริหารการวัดผล (Measurement)

ตัวแปรตาม คือ การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประสานครหลวง มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มประชากรในการวิจัย คือบุคลากรในการประสานครหลวง ประกอบด้วย สายงานผู้ว่าการ สายงานแผนและพัฒนา สายงานผลิตและสงน้ำ สายงานวิศวกรรม สายงานการเงิน สายงานบริหาร สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานบริการด้านตะวันตก และสายงานบริการด้านตะวันออก จำนวน ๔,๓๓๐ คน^{๑๔} ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานของการประสานครหลวง ซึ่งผู้วิจัยได้คำนวณจากการเปิดตารางขนาดตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan^{๑๕} ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรได้กำหนดสัดส่วนของลักษณะที่สนใจ

^{๑๔}ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, ข้อมูลจำนวนพนักงานจำแนกตามสายงาน เพศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙, การประสานครหลวง.

^{๑๕}สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๖๑.

ในประชากร เท่ากับ ๐.๕ ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ๕% และระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๖๗ คน

๑.๔.๒.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

ก. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้บริหารของการประปานครหลวงระดับสูง และระดับกลาง ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า และผู้เชี่ยวชาญทางหลักธรรมด้านการบริหารจัดการ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๒๕ รูป/คน

ข. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หาลักษณะร่วม และข้อสรุปร่วม เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปาฯ โดยพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้วิจัยเลือกผู้บริหารของการประปาฯ จำนวน ๑๗ รูป/คน

๑.๔.๒.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรในการประปาฯ ประกอบด้วยสายงานผู้ว่าการ สายงานแผนและพัฒนา สายงานผลิตและส่งน้ำ สายงานวิศวกรรม สายงานการเงิน สายงานบริหาร สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานบริการด้าน ตะวันตก และสายงานบริการด้านตะวันออก ได้แก่ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้บริหารระดับฝ่าย ระดับกอง ระดับหัวหน้าส่วน และพนักงานทุกระดับ ได้กลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๓๖๗ คน จากกลุ่มบุคลากรในการประปาฯ ทั้งหมด ๔,๓๓๐ คน^{๑๖} เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปาฯ

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเลือกพื้นที่ทำการวิจัยคือ การประปาฯ ซึ่งมีพื้นที่ให้บริการจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมเป็นระยะเวลา ๑๒ เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๕๙ ถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๖}ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, ข้อมูลจำนวนพนักงานจำแนกตามสายงาน เพศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙, การประปาฯ.

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ การบูรณาการ หมายถึง การนำหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันมาเชื่อมหรือประสานสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ในที่นี้หมายถึงการนำหลักพุทธธรรมมาประสานเข้ากับหลักการบริหารจัดการของการประปานครหลวง เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

๑.๕.๒ หลักพุทธธรรม หมายถึงหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาที่เป็นแนวทางการบริหารงานในองค์กร และมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗

๑.๕.๓ การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารการจัดการ ตามยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ๖ ด้านได้แก่ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และด้านธรรมาภิบาล ซึ่งเกิดจากกลไกการจัดการทั้งของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน หรือโครงสร้างขององค์กรและปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและส่งเสริมค่านิยมให้เกิดแก่นพนักงานในบริบทของการประปานครหลวง ที่เรียกว่า 7M ดังนี้

- (๑) การบริหารคน (Man)
- (๒) การบริหารเงิน (Money)
- (๓) การบริหารการบริการประชาชน (Market)
- (๔) การบริหารคุณธรรม (Morality)
- (๕) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message)
- (๖) การบริหารเวลา (Minute)
- (๗) การบริหารการวัดผล (Measurement)

๑.๕.๔ ค่านิยมของการประปานครหลวง หมายถึง รูปแบบ ความคิด ความเชื่อของคนในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง (พฤติกรรมที่พึงประสงค์) การยึดถือไว้เพื่อประพฤติปฏิบัติของบุคลากรของการประปานครหลวง ตามหลัก “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” พัฒนาตน หมายถึงเสริมสร้างทักษะความรู้ให้รอบคอบ คิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความละเอียดรอบคอบและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน พัฒนางาน หมายถึงกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ ผนึกกำลัง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ บริหารจัดการความเสี่ยง ปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง บริการสังคม หมายถึงเต็มใจให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบ ชัดเจน รวดเร็ว ทัวถึงและเท่าเทียมกันในทุกระดับ ทุกพื้นที่ มีจิตอาสารับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีคุณธรรมในการทำงาน เอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการทำงานด้วยความตั้งใจและรับผิดชอบ เพื่อส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้ผู้รับบริการ ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ

๑.๕.๕ ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานของการประปานครหลวงระดับ ๖-๑๐ ได้แก่ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญการประปา

หลวง ระดับ ๘-๑๐ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าส่วน และบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกัน

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ทำให้ทราบกระบวนการบริหารจัดการการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน

๑.๖.๒ ทำให้ทราบหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๑.๖.๓ ทำให้องค์กรการประปานครหลวงได้ทราบถึงการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการตามแผนการปฏิบัติงาน ที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานได้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีมีการปฏิบัติตามค่านิยมต่อไป

๑.๖.๔ ผลการวิจัยที่ได้จากการบูรณาการระหว่างวิถีพุทธกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม จะส่งผลให้การประปานครหลวงมีผู้นำที่ถึงพร้อมด้วยความเก่ง (วิชา) และความดี (จรรยา) ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติตามเป็นทั้งคนเก่งและคนดี (วิชาจรณะสัมปันโน) ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรการประปานครหลวงและผู้ร่วมงานทุกระดับชั้น

๑.๖.๕ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะนำไปปรับใช้ในการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาวิจัยการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ
- ๒.๒ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม
- ๒.๕ การประปานครหลวง : พื้นที่ทำการวิจัย
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ

ความหมายและความสำคัญของการบูรณาการ

ในปัจจุบันคำว่า “บูรณาการ” ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในทุก ๆ ภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา ด้านศาสนา เป็นต้น ความหมายของการบูรณาการนั้นมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น Richard, Droge, and Daugherty ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบูรณาการหมายถึงการที่ส่วนงานย่อยต่าง ๆ ทำงานไปพร้อมกันลดความขัดแย้งและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีการปรับปรุงการทำงานในแต่ละฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน และ Fawcett and Magnan ให้ความหมายไว้ว่า การบูรณาการเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผยจริงใจ มีการแบ่งปันกันใช้ทรัพยากร มีการแบ่งปันความเสี่ยงและผลตอบแทนต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเกิดความร่วมมือกัน การบูรณาการนั้นสามารถเป็นเหตุผลปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้ผ่านการร่วมมือกันในการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนการร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ Stank, Keller, and Closs และ Finley and Srikanth ได้กล่าวไว้ว่า หากองค์กรใดมีความร่วมมือกันทำงานของฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สามารถทำให้ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรลดลงได้ นอกจากนี้ยังมีความหมายของการบูรณาการในอีกหลากหลายความหมายดังนี้

นักวิชาการได้กำหนดความหมายของการบูรณาการไว้ว่า คือขอบเขตของการแบ่งปันข้อมูล และการทำงานร่วมกันของแผนกต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกัน^{๑๗}

ได้ให้ความหมายของการบูรณาการไว้ว่าเป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ร่วมกัน^{๑๘}

ให้ความหมายว่า บูรณาการคือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและระดับของการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ^{๑๙}

จากความหมายและคำนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบูรณาการ หมายถึง การนำหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันมาสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการ เพราะการบูรณาการ (Integration) หมายถึงการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนองค์ประกอบเข้ามาสู่ความเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้กลไกต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมคือ การที่ได้มีการจัดการที่จะใช้ความพยายามที่จะเพิ่มความสามารถที่จะควบคุมทรัพยากรและระเบียบในสถาบันต่าง ๆ ในสภาพสังคมนั้น ทั้งนี้ โดยกลุ่มที่ดำเนินการและความเคลื่อนไหวที่จะดำเนินการนี้ไม่ถูกควบคุมโดยทรัพยากรและระเบียบต่าง ๆ เป็นความรู้สึกที่ดีที่มีต่อกิจกรรมของกลุ่ม เป็นแรงกระตุ้นไปสู่ความสำเร็จ เดวิสและนิวสตรอม (David and Newstrom) ได้อธิบายไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) เมื่อเกี่ยวข้องก็คิดช่วยเหลือกัน (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility) ในสิ่งนั้น ๆ ในทำนองเดียวกัน การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) กับภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม จึงนับได้ว่าการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการแล้ว จะทำให้เกิดความร่วมมือในกระบวนการพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร ทั้งนี้ โคเฮนและนอร์แมน (John M. Cohen & Norman T. Uphoff) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น ๔ ระดับคือ ๑. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ๒. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) ๓. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) ๔. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) และได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปในขั้นตอนการวางแผนและตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนการปฏิบัติการ และยังเกี่ยวข้องในเรื่องของการรับผลประโยชน์และการตรวจสอบและประเมินผล จะเห็นว่าการวางแผนและตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้อง

^{๑๗} Ayers D., R. Dahlstrom, and S.J. Skinner., “An Exploratory Investigation of Organizational Antecedent to New Product Success”, *Journal of Marketing Research* Volume 34. Available from: [http://www.jstor.org/stable/\[2016, July 23\]](http://www.jstor.org/stable/[2016, July 23]).

^{๑๘} Lawrence, P.R. and J.W.Lorsch., **Organizational and Environment: Differentiation and Integration**, (Boston: Havard University, 1967), p. 47.

^{๑๙} Iyer, K.N.S., R. Germain, and G.L.Frankwick., “Supply Chain B2B E-Commerce and Time-Base Delivery Performance”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* Volume 27. Available from: [http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/\[2016, July 23\]](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/[2016, July 23]).

โดยตรงกับการปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ การตรวจสอบและประเมินผล นอกจากนี้จะมีผลสะท้อนกลับจากการตรวจสอบ ประเมินผลและการปฏิบัติการกลับไปสู่การตัดสินใจ^{๒๐} แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธร ทิพย์สุวรรณ^{๒๑} เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบบูรณาการว่า การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรของตนเองโดยยึดหลักเกณฑ์สำคัญได้แก่ การมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสเป็นธรรม ความยั่งยืนถาวรอย่างมีเอกภาพแบบบูรณาการ ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับและทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการ นอกจากนี้กระบวนการสร้างให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือ โดยเน้นไปที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยประชาชน โดยใช้ระบบเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อน จากการริเริ่มด้วยการระดมความรู้ รับฟังความคิดเห็น ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบบูรณาการไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ในอนาคต

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบูรณาการโดยอาศัยการมีส่วนร่วมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร ดังนี้

๑. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
๒. ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
๓. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
๔. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
๕. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
๖. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า
๗. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
๘. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

^{๒๐} Cohen, J.M. and Uphoff, N. Rural, **Development Participation: Concept and Measure for Project Design Implementation and Evaluation**, (New York: Cornell University, 1977), p. 56.

^{๒๑} ชลธร ทิพย์สุวรรณ, “ปัจจัยที่นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการลุ่มน้ำสาขาแม่น้ำจังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (สาขาวิชาภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและสาละวินศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๖).

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Ayers, Dahlstrom, and Skinner, (2016)	ขอบเขตของการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานร่วมกันของแผนกต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกัน
Lawrence and Lorsch, (1967)	การประสานงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมาย
Iyer, Germain, and Frankwick, (2016)	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและระดับของการทำงานร่วมกัน
ชลธร ทิพย์สุวรรณ, (๒๕๕๖)	การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรของตนเองโดยยึดหลักเกณฑ์สำคัญได้แก่ การมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสเป็นธรรม ความยั่งยืนถาวรอย่างมีเอกภาพแบบบูรณาการ
Cohen, J.M. and Uphoff, (1977)	การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการเกิดความร่วมมือในกระบวนการพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร

๒.๒ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

หลักพุทธธรรมมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเราทุกคนที่สั่งสอนให้คนเราประพฤติดี ปฏิบัติชอบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวถึงลักษณะของหลักพุทธธรรมไว้ดังนี้

๑. คำสอนเป็นกลาง ปฏิบัติสายกลางหรือลักษณะที่เป็นสายกลาง ไม่สุดโต่งในทางความคิดหรือสุดโต่งในทางปฏิบัติตน เห็นความสำคัญทางด้านจิตใจและทางด้านร่างกายซึ่งสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ได้ จึงวางข้อปฏิบัติที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา^{๒๒} แปลว่าทางสายกลางหรือข้อปฏิบัติที่เป็นสายกลาง (มรรคมรรค ๘)

๒. พุทธธรรมมีหลักการเป็นสากล หรือสอนหลักความจริงเป็นสากล ความจริงเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ตามธรรมชาติ คือธรรมชาติของสิ่งทั้งหลายเป็นเช่นนั้นเอง เรียกว่าเป็นกฎธรรมชาติ ในทางปฏิบัติสอนให้คนมีเมตตากรุณาอย่างเป็นสากล ชาวพุทธต้องมีความเมตตากรุณาต่อสรรพสัตว์ทั้งหลายทั่วกันหมด ไม่เลือกพวกเขาพวกใคร

^{๒๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พลีธรรม, ๒๕๕๕), หน้า ๔.

๓. พุทธธรรมให้ความสำคัญของสาระ (ธรรม) และรูปแบบ (วินัย) ธรรมเป็นหลักความจริงซึ่งมีอยู่แล้วตามธรรมชาติของมัน และเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาปฏิบัติสามารถเข้าถึงได้^{๒๓} ส่วนวินัยเป็นกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กติกา หรือข้อบัญญัติที่กำหนดขึ้นเพื่อให้คนในสังคมประพฤติปฏิบัติเพื่อความเจริญและความสงบสุข วินัยเปรียบได้กับศีล

๔. พุทธธรรมสอนหลักกรรม พระพุทธศาสนายึดการกระทำ^{๒๔} หรือความประพฤติเป็นเครื่องจำแนกคน ไม่แบ่งแยกด้วยชาติกำเนิด ผิวพรรณ เน้นการรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ไม่ซัดทอดสิ่งภายนอก มีการสำรวจตนเองเป็นเบื้องต้นก่อน นอกจากนี้สอนหลักกรรมให้รู้จักพึ่งตนเอง ไม่ฝากไว้กับโชคชะตา กรรมสอนคู่ความเพียร ความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากความเพียรและการกระทำตามทางของเหตุและผล

๕. สอนให้มองความจริง โดยแยกแยะจำแนกครบทุกด้านทุกมุม เช่น มีผู้ถามเรื่องการพูดว่าสิ่งใดควรพูด สิ่งใดไม่ควรพูด พระพุทธองค์ตรัสแยกแยะให้ฟังว่า “วาจาใดไม่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจผู้ฟัง พระองค์ไม่ตรัส วาจาใดเป็นคำจริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจผู้ฟัง พระองค์ไม่ตรัส วาจาใดเป็นคำจริง เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจผู้ฟัง พระองค์เลือกกาลที่จะตรัส วาจาใดไม่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ถูกใจผู้ฟัง พระองค์ไม่ตรัส วาจาใดเป็นคำจริง ไม่เป็นประโยชน์ ถูกใจผู้ฟัง พระองค์ไม่ตรัส และวาจาใดเป็นคำจริง เป็นประโยชน์ ถูกใจผู้ฟัง พระองค์เลือกกาลที่จะตรัส” ลักษณะของการสนองตอบหรือปฏิกิริยาต่อสิ่งทั้งหลายแบบชาวพุทธต้องมองวิเคราะห์ แยกแยะ จำแนกแจกแจงครบทุกด้าน

๖. หลักการสำคัญของพุทธศาสนาคือ มุ่งอิสรภาพ ดังพุทธพจน์ว่า “มหาสมุทรแม้จะกว้างใหญ่เพียงใดก็ตาม แต่น้ำในมหาสมุทรที่มากมานั้น มีรสเดียวคือรสเค็มฉันใด ธรรมวินัยของพระองค์ที่สอนไว้มากมาย ทั้งหมดก็มีรสเดียว คือวิมุติรส ได้แก่ความหลุดพ้นจากทุกข์และปวงกิเลส ฉะนั้น”

๗. เป็นศาสนาแห่งปัญญา ดังพุทธพจน์ว่า “ธรรมทั้งหลายทั้งปวงมีปัญญายเป็นยอดยิ่ง” หลักปัญญาสำคัญ เพราะปัญญาเป็นตัวตัดสินในการเข้าถึงจุดหมายของพระพุทธศาสนา โดยให้ความสำคัญแก่ศรัทธา ศีล สมาธิ ว่าเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ ศีลเพื่อประคับประคองจนเกิดปัญญา สมาธิต้องนำไปสู่ปัญญา มิฉะนั้นจะหลงผิดหลงทาง ปัญญาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญ เป็นเอกปัญญาในขั้นสูงสุด คือปัญญาในขั้นที่รู้เท่าทันสัจธรรม เรียกว่า วิปัสสนาปัญญา

๘. สอนหลักอนัตตา พระพุทธศาสนาประกาศหลักสำคัญเกี่ยวกับความจริงของสิ่งทั้งหลายหรือของสภาวะธรรมต่าง ๆ คือ หลักอนัตตา เป็นหลักใหม่ที่โลกไม่เคยค้นพบมาก่อน ความยึดติดในอัตตาหรือตัวตนเป็นสิ่งฝังลึกแนบแน่นในจิตใจมนุษย์ แต่แท้จริงผู้มีปัญญาเห็นว่า สิ่งทั้งหลายที่ดำรงอยู่เป็นไปตามธรรมดาของมันไม่มีใครเป็นเจ้าของ ไม่สามารถบังคับให้เป็นไปตามใจปรารถนาได้เลย

๙. การมีทัศนคติที่มองสิ่งทั้งหลายตามความสัมพันธ์แห่งเหตุและปัจจัยเชื่อมโยงกันอิงอาศัยกันเป็นไปตามธรรมดาแห่งเหตุปัจจัยนั่นเอง

๑๐. ยืนยันในศักยภาพสูงสุดของมนุษย์เชื่อว่า มนุษย์ประเสริฐด้วยการฝึกฝนพัฒนา เมื่อพัฒนาแล้วก็เป็นผู้ประเสริฐสุด ดังพุทธพจน์ว่า “ผู้ที่ฝึกแล้วเป็นผู้ประเสริฐสุดในหมู่มนุษย์ (ทนต์ เสฏฐ)

^{๒๓} ส.ม. ๑๙/๑๕๗๒/๔๘๗.

^{๒๔} อ.ติ.ก. ๒๐/๕๗๗/๓๖๙.

โธมัสเสส) และเมื่อฝึกดีแล้วมนุษย์ก็จะประเสริฐกว่าเทพทั้งหลาย พระพุทธองค์ฝึกพระองค์ดีแล้วแม้เทพทั้งหลายก็นอมนมัสการ”

๑๑. เป็นศาสนาแห่งการศึกษา นำเอาการศึกษาเข้ามาเป็นสาระสำคัญ เป็นเนื้อแท้ของการดำเนินชีวิต หลักปฏิบัติทั้งหมดในพระพุทธศาสนาเรียกว่า มรรค หมายถึงทางดำเนินชีวิต ดังนั้นวิถีชีวิตของชาวพุทธคือ การดำเนินชีวิตตามมรรคมืองค์ ๘ เรียกว่า ศีล สมาธิ ปัญญา หรือไตรสิกขา ในที่สุดจะบรรลุดูจุดหมายแห่งชีวิตที่ติงาม เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

๑๒. ให้ความสำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ โยนิโสมนสิการ คือการคิดใคร่ครวญในธรรมโดยแยบคาย ลึกซึ้งอย่างผู้มีปัญญา คือรู้จักคิด คิดเป็น ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กัลยาณมิตรที่ดี มีครูอาจารย์ที่ดี มีพ่อแม่ที่ดี ให้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นตัวอย่างที่ดี มีแหล่งความรู้มีมวลชนที่ให้สติปัญญา

๑๓. สอนให้เห็นทุกข์ แต่เป็นสุข นั่นคือพระพุทธศาสนาให้มองเห็นความทุกข์ แต่ให้ปฏิบัติด้วยความสุข (ทุกข์สอนไว้ในหลักไตรสิกขา คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา และทุกข์ในหลักอริยสัจ ๔ ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) เมื่อความทุกข์มีอยู่จริง พระพุทธศาสนาก็สอนให้เผชิญหน้าความทุกข์นั้น ไม่เลียงหนี แต่ให้มองดูทุกข์นั้นด้วยความรู้เท่าทัน จึงทำให้มีจิตใจปลอดโปร่ง เป็นอิสระมีปัญหา ไม่ถูกทุกข์บีบคั้น

๑๔. มุ่งประโยชน์สุขเพื่อมวลชน พระพุทธเจ้าทรงตรัสหลักนี้เสมอ เมื่อเริ่มประกาศพระศาสนาทรงตรัสแก่ภิกษุว่า “ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายจงจาริกไปเพื่อประโยชน์เกื้อกูลแก่ชนทั้งหลาย จึงควรดำเนินตามพระดำรัสนี้คือ การทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและแก่สังคม เมื่อทำความเข้าใจหลักพุทธธรรมที่สำคัญดังกล่าวแล้วจะทำให้สามารถเข้าใจแนวทางการดำเนินชีวิตตามแบบวิถีพุทธได้กระจ่างชัดเจนยิ่งขึ้น”^{๒๔}

พุทธศาสนาเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงเป้าหมายสูงสุดได้เสมอกัน โดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาแห่งอิสระเสรีภาพ ด้วยการสร้างปัญญาในการอยู่กับความทุกข์ คำสอนของพุทธศาสนาทำให้สังคมโดยทั่วไปสงบร่มเย็น เป็นศาสนาแห่งเหตุผลเป็นศาสนาแห่งความรู้แจ้งให้เสรีภาพในการพิจารณา ให้ใช้ปัญญาเหนือศรัทธา เป็นศาสนาแห่งการศึกษาและการแสวงหาความจริง ด้วยปัญญาของตนเอง ไม่สอนให้เชื่อโดยไม่ได้ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อน ไม่มีการบังคับให้คนศรัทธาหรือเชื่อ พระสงฆ์หรือพุทธสาวก มีหน้าที่เพียงอธิบายคำสอนของพระพุทธเจ้าให้คนที่สนใจฟังเท่านั้น ใครไม่สนใจฟังก็ไม่มีความหมายหรือรัฐธรรมนูญบังคับ ไม่เคยตั้งกฎหรือเงื่อนไขใด ๆ ให้นับถือ เป็นศาสนาแห่งสันติภาพอย่างแท้จริง

หลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหรือบริหารกิจการไว้มากมาย เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ปกครองได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือ

^{๒๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิ, ๒๕๕๕), หน้า ๖-๑๐.

ผู้บริหารเป็นอย่างมากจะต้องประพจน์ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนา^{๒๖} สามารถสรุปได้ ๓ ประการ คือ

๑. การบริหารตน เป็นหลักการที่ผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี

๒. การบริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. การบริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้านักบริหารสามารถจัดการกับตนเอง คนได้ดีก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอน หลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เตรียมตัว เพื่อเป็นผู้บริหารควรพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน คือ พัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนางาน เพราะการพัฒนาทั้ง ๓ ด้านนั้น จะสร้างความสุขให้แก่ตนเองและสังคม หลักธรรมในการบริหารซึ่งจะทำให้การบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน บรรลุความสำเร็จ ๑๑ ประการ คือ

๑. ส่งเสริมความรู้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนบริษัทของพระองค์ให้ทุกคนมีความรู้ การสอนคนนั้นต้องจัดทำเป็นบัว ๔ เหล่า^{๒๗} คือให้ความรู้ตามลักษณะภูมิปัญญา ดังนี้

๑.๑ บัวพินน้ำ (อุชตติตัญญู) เป็นคนมีปัญญาเพียงยกหัวข้อธรรมขึ้นแสดงก็บรรลุแล้ว หรือเพียงแต่ยกหัวข้อเรื่องก็เข้าใจแล้วไม่ต้องอธิบายมาก

๑.๒ บัวปริน้ำ (วิปจิตัญญู) เมื่ออธิบายความหัวข้อนั้นก็บรรลุแล้ว

๑.๓ บัวใต้น้ำ (เนยยะ) ต้องอธิบายเนื้อหาให้ละเอียดก็เข้าใจ สามารถแนะนำให้เป็นคนดีได้

๑.๔ บัวใต้น้ำ (ปทปรมะ) อธิบายอย่างไรก็ไม่เข้าใจก็ต้องปล่อยเขาไป ให้เลิกสั่งสอนผู้บริหารคนใดที่พัฒนาแต่ความรู้ของตนเอง โดยไม่พัฒนาความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อยู่ในความปกครอง ย่อมไปไม่รอด เหมือนมีแต่สมอง แต่อวัยวะทุกส่วนเป็นอัมพฤกษ์อัมพาต การทำงานย่อมสำเร็จได้ยาก

๒. อยู่อย่างเสียสละ ผู้บริหารต้องรู้สึกเสียสละให้กับลูกน้อง เช่นต้องมีสังคหวัตถุ ๔^{๒๘} คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา

๓. กระจายตำแหน่งงาน อำนาจของงานนั้นไม่ใช่อยู่ที่รวมอำนาจ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์ทรงกระจายตำแหน่งงานมี ๘๐ พระอรหันต์เอก เรียกว่า เอตทัคคะ หรือ อสีติมหาสาวก ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ เช่น พระโมคคัลลานะ ทรงยกย่องว่ามีฤทธิ์เสมอด้วยพระองค์พระสารีบุตร ทรงยกย่องว่ามีปัญญาเสมอด้วยพระองค์ จำไว้เสมอว่า “งานกระจุก ผู้บริหารตาย งานกระจาย ผู้บริหารรอด”

๔. ประสานสามัคคี งานทุกอย่างทุกชนิดมีปัญหาด้านการทะเลาะเบาะแว้ง แก่งแย่งชิงดี และมีความเข้าใจ คลาดเคลื่อนผู้บริหารที่ดีต้องประสานสามัคคีให้ได้

^{๒๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๖-๕๐.

^{๒๗} อัง.จตุก. ๒๑/๑๘๓/๑๓๓.

^{๒๘} อัง.จตุก. ๒๑/๔๒/๓๒.

๕. ไม่เอาดีแต่เพียงตัว คือ ไม่เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ผู้อื่นเหยียบย่ำผู้อื่น แล้วเอาความดีมาใส่ตัวคนเดียว ย่อมเป็นไปไม่ได้ การบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดจากทีมงาน

๖. ไม่เมาเรื่องเงิน “เขาให้เงินก็อย่างอย่าไปหลงจนสุดขีด เงินก็เหมือนพวงมาลัย อาจจะกลายเป็นพวงหรีด” การบริหารงานถ้าผู้บริหารเห็นแก่เงินก็จะใช้พนักงานอย่างทาส เอาเปรียบลูกน้อง หรือกินใช้จ่ายจนเปลืองเปลืองเจริญใจ คนระดับล่าง ระดับปฏิบัติการก็อย่าโลภเงินจนถึงกับโกงเงินบริษัท พระพุทธเจ้าเสด็จไปพบฤๅษีเงิน ยังตรัสกับพระอานนทว่า นั่นเป็นงูเห่า เป็นอสรพิษที่จะกัดคนเสมอ การจะทำอะไรก็ตามต้องระวังเรื่องเงิน

๗. ไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา พระอานนท์ใกล้ชิดกับพระพุทธเจ้ามากที่สุด พระอานนท์ขอพรจากพระพุทธเจ้า คือ ขอย่าให้รับเข้านิมนต์ ขอย่าส่งไปในที่นิมนต์ ขอย่าให้อะไรกับท่านเป็นพิเศษ เป็นต้น ท่านปฏิบัติงานไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน

๘. ตั้งเมตตาไว้เป็นนิมิต ผู้บริหารต้องมีเมตตาต่อผู้ใต้ปกครอง ผู้ใต้ปกครองต้องมีเมตตาต่อผู้บังคับบัญชา คำว่า “เมตตา” นี้ อาจตีความหมายถึง ความรัก ความเคารพ ความนับถือ การบูชา การเทิดทูน จนถึงความจงรักภักดี เทิดทูนเหนือเศียรเกล้า

๙. ใครทำผิดต้องเด็ดขาด ผู้บริหารงานต้องใจเพชรเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะยอมรับกฎเกณฑ์ ผู้บริหารต้องเดินทางสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชพระคุณใครทำผิดต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า นิคคณเห นิคคหารหิ กัมมราบคนที่ควรกำราบ ปคคณเห ปคคหารหิ ยกย่องคนที่ควรยกย่อง^{๒๙}

๑๐. ไม่ประมาทหมัวเมา ความไม่ประมาทในการบริหารงานนั้นจะต้องแข่งขันกับเวลา แข่งขันกับบุคคลและแข่งขันกับพื้นฐานของการพัฒนาและสามัคคี

๑๑. ประมาณตัวทุกเวลา คือ การรู้จักประมาณตน ประมาณการและประมาณสถานการณ์

หลักการบริหารเชิงพุทธเกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ยังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ที่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และสร้างผลกำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังขาดอะไรบางอย่างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต หลักพุทธธรรมที่ผู้วิจัยศึกษามุ่งไปที่การบูรณาการเพื่อนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การบริหารแนวพุทธ เน้นการแก้ปัญหาของมนุษย์อย่างยั่งยืน พุทธวิธีทั้งหลายล้วนมุ่งสร้างปัญญาให้แก่มนุษย์ ให้ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาของโลก พุทธธรรมได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาคนอย่างลึกซึ้ง ให้มนุษย์มีอิสระอย่างแท้จริง สามารถดำเนินชีวิตในลักษณะที่เอื้ออาทรต่อมนุษย์ สังคม และธรรมชาติ ดังนี้

^{๒๙} เตสสุณชาดก. ๓๔/๒๔๒๒/๓๔๗.

๑) หลักพรหมวิหาร ๔

หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ - holy abidings; sublime states of mind

๑. เมตตา คือความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า - loving-kindness; friendliness; goodwill

๒. กรุณา คือความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ - compassion

๓. มุทิตา คือความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป - sympathetic joy; altruistic joy

๔. อุเบกขา คือความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามทีพิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน - equanimity; neutrality; poise^{๓๐}

บทบัญญัติในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า

สมัยหนึ่ง พระผู้มีพระภาคประทับอยู่ ณ นิคมของชาวโกลิยะ ชื่อ หลีทวสันนะ ในโกลิยชนบท ครั้นนั้น ภิกษุหลายรูปด้วยกัน เวลาเช้า นุ่งแล้ว ถือบาตรและจีวรเข้าไปบิณฑบาตยัง หลีทวสันนนิคม ครั้นนั้น ภิกษุเหล่านั้น มีความดำริว่า เวลานี้เราจะเที่ยวไปบิณฑบาตยังหลีทวสันนนิคมก่อน ก็ยังเข้านึก ถ้ากระไร เราพึงเข้าไปยังอารามของพวกอัญญเดียรธีย์ปริพาชกเถิด.

ครั้นนั้น ภิกษุเหล่านั้น เข้าไปยังอารามของพวกอัญญเดียรธีย์ปริพาชก ได้ปราศรัยกับอัญญเดียรธีย์ปริพาชกเหล่านั้น ครั้นผ่านการปราศรัยพอให้ระลึกถึงกันไปแล้ว จึงนั่ง ณ ที่ควรส่วนข้างหนึ่ง พวกอัญญเดียรธีย์ปริพาชกได้พูดกะภิกษุเหล่านั้นว่า

ดูกรผู้มีอายุทั้งหลาย พระสมณโคดมแสดงธรรมแก่สาวกทั้งหลายอย่างนี้ว่ามาเถิด ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายละนิวัตร ๕ อันเป็นอุปกิเลสของใจ ทอนกำลังปัญญา แล้วจงมีใจประกอบด้วยเมตตา..กรุณา..มุทิตา..อุเบกขา..แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ อยู่เถิด ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ก็เหมือนกันโดยนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง จงมีใจประกอบด้วยเมตตา..กรุณา..มุทิตา..อุเบกขา.. อันไพบุลย์ เป็นมรรคต หาประมาณมิได้ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียน แผ่ไปทั่วโลก ในที่ทุกสถาน อันมีสัตว์ทุกหมู่เหล่า อยู่เถิด.^{๓๑}

^{๓๐}ที่.ม. ๑๐/๑๘๔/๒๒๕; ที่.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๓๑}ส.อ. ๑๑/๑๔๐/๑๘๕; อ.จ.ต.ก. ๒๑/๑๓๓/๑๘๓.

ในการที่จะเข้าใจและปฏิบัติพรหมวิหาร ๔ ให้ถูกต้อง พึงทราบรายละเอียดบางอย่าง โดยเฉพาะสมบัติและวิบัติของธรรม ๔ ประการนั้น ดังนี้

ก. ความหมายโดยวิเคราะห์ศัพท์ อธิบายได้ดังนี้ เมตตา (มีน้ำใจ) เยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร กรุณา ทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ หรือถ่ายทอดทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์ มุทิตา โมนาอินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้น ๆ อุเบกขา คอยมองดูอยู่ โดยละความขวนขวายว่า สัตว์ทั้งหลายจงอย่าผูกเวรกัน เป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง

ข. ลักษณะ หน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุปัญฐาน) และปทัสถาน (เหตุใกล้)

๑. เมตตา (ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่เป็นปกติ) ลักษณะ คือเป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ คือน้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา ผลปรากฏ คือกำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป ปทัสถาน คือเห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนสัตว์ทั้งหลาย

๒. กรุณา (ในสถานการณ์ที่คนอื่นตกทุกข์ได้ตรวน) ลักษณะ คือเป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์แก่คนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ คือไม่นิ่งดูดาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนสัตว์ทั้งหลาย ผลปรากฏ คือไม่เบียดเบียน/อวิหิงสา ปทัสถาน คือเห็นภาวะไร้ที่พึ่ง/สภาพน่าอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์ครอบงำ

๓. มุทิตา (ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีสุขสำเร็จหรือทำอะไรก้าวหน้าไปด้วยดี) ลักษณะ คือพลอยยินดี/ยินดีด้วย หน้าที่ คือไม่ริษยา/เป็นปฏิปักษ์ต่อความริษยา ผลปรากฏ คือขจัดความริษยา ความไม่ยินดีหรือความทนไม่ได้ต่อความสำเร็จของผู้อื่น ปทัสถาน คือเห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย

๔. อุเบกขา (ในสถานการณ์รักษารธรรมตามความรับผิดชอบต่อกรรมที่เขาทำ) ลักษณะ คือเป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนสัตว์ทั้งหลายหน้าที่ คือกมองเห็นความเสมอภาคกันในคนสัตว์ทั้งหลาย ผลปรากฏ คือระงับความขัดเคืองเสียใจและความคล้อยตามดีใจ ปทัสถาน = มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตนว่า สัตว์ทั้งหลายจักได้สุข พ้นทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ที่ถึงตามใจชอบได้อย่างไร

ค. สมบัติ (ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลว หรือการปฏิบัติผิดพลาด ไม่สำเร็จผล) ๑) เมตตา สมบัติ หมายถึงสงบหายไร้ความแค้นเคืองไม่พอใจ วิบัติ หมายถึงเกิดเสนาหา ๒) กรุณา สมบัติ หมายถึงสงบหายไร้วิหิงสา วิบัติ หมายถึงเกิดความโศกเศร้า ๓) มุทิตา สมบัติ หมายถึงสงบหายไร้ความริษยา วิบัติ หมายถึงเกิดความสนุกสนาน ๔) อุเบกขา สมบัติ หมายถึงสงบหายไม่มีความยินดีร้าย วิบัติ หมายถึงเกิดความเฉยด้วยไม่รู้ (เฉยโง่ เฉยเมย เฉยเมิน)

ง. ขำศึก คือ อุกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำธรรมนั้นๆ ให้เสียไป ๑) เมตตา ขำศึกใกล้ คือราคะ ขำศึกไกล คือพยาบาท คือความขัดเคืองไม่พอใจ ๒) กรุณา ขำศึกใกล้ คือโทมนัส คือความโศกเศร้าเสียใจ ขำศึกไกล คือวิหิงสา ๓) มุทิตา ขำศึกใกล้ คือโสมนัส (เช่น ดีใจว่าตนจะพลอยได้รับผลประโยชน์) ขำศึกไกล คืออวดดี คือความไม่ยินดี ไม่ยินดี ริษยา ๔) อุเบกขา ขำศึกใกล้ คืออัญญาอุเบกขา (เฉยไม่รู้เรื่อง เฉยโง่ เฉยเมย) ขำศึกไกล คือราคะ (ความใคร่) และปฏิฆะ (ความเคือง) หรือชอบใจและขัดใจ

จ. ตัวอย่างมาตรฐานที่แสดงความหมายของพรหมวิหารได้ชัด ซึ่งคัมภีร์ทั้งหลายมักยกขึ้น
อ้าง

๑. เมื่อลูกยังเล็กเป็นเด็กเยาว์วัย

แม่ – เมตตา รักใคร่เอาใจใส่ ถนอมเลี้ยงให้เจริญเติบโต

๒. เมื่อลูกเจ็บไข้เกิดมีทุกข์ภัย

แม่ – กรุณา ห่วงใยปกป้องรักษา หาทางบำบัดแก้ไข

๓. เมื่อลูกเจริญวัยเป็นหนุ่มสาวสวยสง่า

แม่ – มุทิตา พลอยปลายปลื้มใจ หรือหวังให้ลูกงามสดใสอยู่นานเท่านาน

๔. เมื่อลูกรักผิดชอบกิจหน้าที่ของตนจนขวนขวายอยู่ด้วยดี

แม่ – อุเบกขา มีใจนิ่งสงบเป็นกลาง วางเฉยคอยดู

พึงทราบด้วยว่า ฉันทะ คือกตัตถักมยตาฉันทะ (ความอยากจะทำให้ดี หรือความต้องการที่จะ
จะทำให้คน สัตว์ทั้งหลายดีงาม สมบูรณ์ปราศจากโทษข้อบกพร่อง เช่น อยากให้เขาประสบประโยชน์
สุข พ้นจากทุกข์ เป็นต้น) เป็นจุดตั้งต้น (อาทิ) ของพรหมวิหารที่ ๔ นี้ การข่มระงับกิเลส (เช่น นิวรณ์)
ได้เป็นท่ามกลาง สมาธิถึงขั้นอัปปนา (คือภาวะจิตที่มั่นคงเรียบร้นสงบสนิทที่สุด) เป็นที่จบของพรหม
วิหารทั้ง ๔ นั้น^{๓๒}

ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษยสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และย่อมรักษา
ธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม่จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้
เสียธรรม พรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม, ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม, ธรรม
ประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม, หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณยิ่งใหญ่ -
(abidings of the Great Ones) พรหมวิหาร ๔ เรียกอีกอย่างว่า อัปมัญญา ๔ (unbounded
states of mind; illimitables) เพราะแผ่สม่ำเสมอโดยทั่วไปในมนุษยสัตว์ทั้งหลาย ไม่มีประมาณไม่
จำกัดขอบเขต พรหมวิหารมีในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่นด้วยสังคหวัตถุ

๒) หลักสังคหวัตถุ ๔

หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้
ในสามัคคี, หลักการสงเคราะห์ - bases of sympathy; acts of doing favors; principles of
service; virtues making for group integration and leadership

๑. ทาน (การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้
ความรู้และแนะนำสั่งสอน - giving; generosity; charity)

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจคือ
กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดง
ประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม - kindly speech; convincing
speech)

๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์

^{๓๒} อภ.ส. ๓๔/๑๙๐/๗๕; วิสทธิ. ๒/๑๒๔.

ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม - useful conduct; rendering services; life of service; doing good)

๔. สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี - even and equal treatment; equality consisting in impartiality, participation and behaving oneself properly in all circumstances)^{๓๓}

บทบัญญัติจากพระไตรปิฎกได้กล่าวถึงสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า

ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถ์ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ ๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ ๑ สมานัตตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถ์ ๔ ประการนี้แล ฯ

การให้ ๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลกประดุจสลักเพลาคบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่พึงมีไซ้รमारดาหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นที่น่าสรรเสริญฯ^{๓๔}

บทว่า สังคหัตถุณี คือ เหตุแห่งการสงเคราะห์กัน.

ในบทว่า ทานญจ เป็นอาทิ พึงทราบวินิจฉัยดังนี้. ก็บุคคลบางคนควรรับสงเคราะห์ด้วยทานอย่างเดียว ก็พึงให้ทานอย่างเดียวแก่เขา.

บทว่า เปยยวัชชะ คือ พูดคำน่ารัก. จจริงอยู่ บุคคลบางคนพูดว่า ผู้นี้ให้สิ่งที่ควรให้แต่ด้วยคำ ๆ เดียว เขาก็พูดบลู่หมดทำให้เสียหาย เขาให้ทำไม ดังนี้. บางคนพูดว่า ผู้นี้ไม่ให้ทานก็จริง ถึงดั่งนั้น เขาก็พูดได้ระรื่นเหมือนเอาน้ำมนทา. ผู้เช่นนั้นจะให้ก็ตามไม่ให้ก็ตาม แต่ถ้อยคำของเขา ย่อมมีค่านับพัน. บุคคลเห็นปานนี้ย่อมไม่หวังการให้ ย่อมหวังแต่ถ้อยคำที่น่ารักอย่างเดียว ควรกล่าวแต่คำที่น่ารักแก่เขาเท่านั้น

บทว่า อตถจริยา คือ พูดแต่เรื่องที่เป็นประโยชน์และทำความเจริญ. จจริงอยู่ บางคนมิใช่หวังแต่ทานการให้ มิใช่หวังแต่ปิยวาจา ถ้อยคำที่น่ารัก หากหวังแต่การพูดที่เป็นประโยชน์เกื้อกูล การพูดที่ทำความเจริญแก่ตนอย่างเดียว. พึงกล่าวแต่เรื่องบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลผู้เห็นปานนั้นอย่างนี้ว่า ท่านควรทำกิจนี้ ไม่ควรทำกิจนี้ บุคคลเช่นนี้ควรคบ เช่นนี้ไม่ควรคบ.

บทว่า สมานัตตตา คือ ความเป็นผู้มีสุขมีทุกข์เสมอกัน. จจริงอยู่ บุคคลบางคนย่อมไม่หวังสังคหัตถ์มีทานเป็นต้น แม้แต่อย่างหนึ่ง หากหวังความร่วมมือสุขร่วมทุกข์อย่างนี้ คือนั่งบนอาสนะเดียวกัน นอนบนเตียงเดียวกัน บริโภคร่วมกัน. ถ้าเขาเป็นคฤหัสถ์ย่อมเสมอกันโดยชาติ บรรพชิตย่อมเสมอกันโดยศีล ความวางตนสม่ำเสมอนี้ ควรทำแก่บุคคลนั้น.

^{๓๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ลธิมม์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๖.

^{๓๔} อัง.จตุกก.อ. ๒/๓๑/๓๒๗; ที.ปา. ๑๑/๓๑๓/๒๐๖.

บทว่า ตตถ ตตถ ยถาหิ ความว่า ความวางตนสม่ำเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร.

บทว่า รตสสาณิว ยายโต ความว่า สังคหธรรมเหล่านี้ย่อมยึดเหนี่ยวโลกไว้ได้ เหมือนสลัก (ที่หัวเพลา) ย่อมยึดรถที่แล่นไปอยู่ คือย่อมยึดยาน (คือรถ) ไว้ได้นั่น.

บทว่า น มาตา ปุตตการณา ความว่า ถ้ามารดาไม่พึงทำการสงเคราะห์เหล่านั้นแก่บุตรไซ้ ท่านก็ไม่พึงได้รับความนับถือหรือบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุ.

บทว่า สงคหา เอเต เป็นปฐมาวิริทิตีใช้ในอรรถกถาวิริทิตี. อนึ่ง ปาฐะว่า สงคเห เอเต ก็มี

บทว่า สมเวกชนติ คือ ย่อมพิจารณาเห็นโดยชอบ.

บทว่า ปาสสา จ ภวนติ คือ ย่อมเป็นผู้ควรสรรเสริญ.^{๓๕}

จากสาระของสังคหวัตถุ ๔ ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น วัตถุทานต้องประกอบด้วยธรรม ได้แก่โดยธรรม และเป็นธรรม คือ เป็นวัตถุสิ่งของที่ถูกต้องและเหมาะสม ไม่ได้ลักขโมยมา ตัววัตถุต้องเหมาะสมกับผู้รับ ไม่เป็นโทษ และวัตถุสิ่งของที่ทำให้เป็นธรรมแก่ผู้ให้^{๓๖} พระพุทธเจ้าทรงถือว่าอภัยทาน และธรรมทาน เป็นทานอันประเสริฐสุด โดยต้องเริ่มจากการอภัยทาน^{๓๗} โดยองค์ประกอบของการทำทานมี ๓ ประการ คือ ๑) วัตถุทานที่ให้ต้องบริสุทธิ์ ๒) เจตนาให้ทานต้องบริสุทธิ์ ๓) เนื่อนาบุญต้องบริสุทธิ์ คำว่า “เนื่อนาบุญ” คือบุคคลผู้รับการทำงานของผู้ให้ทาน^{๓๘} หน้าที่ของเราทุกคนคือจะต้องชักจูงเพื่อนฝูงมิตรสหายให้ได้เข้าหาธรรมะ ให้ดำเนินชีวิตในทางที่ถูกที่ชอบ อย่าไปจูงเพื่อนไปสู่ทางแห่งอบาย เพื่อให้สังคมจะได้ดีขึ้น เจริญขึ้นมีแต่ความสงบทุกคนมีความสุขทั่วหน้ากัน^{๓๙}

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ โดยปิยวาจาคือ วาจาอันเป็นมงคลปรารถนาที่จะถนอมรักษาน้ำใจใจกันไม่ให้ขุนช่องขัดเคืองบอบช้ำด้วยวาจา^{๔๐} พระพุทธเจ้าทรงให้

^{๓๕} อิง.จตุกก.๒๑/๓๒/๔๒; ๒๕๖/๓๓๕.

^{๓๖} พุทธศาสนิกฯ, ทาน หลักปฏิบัติเกี่ยวกับทานบริจาค, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอเอ็นจี การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

^{๓๗} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, แสงธรรม ส่องใจ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๖), หน้า ๕.

^{๓๘} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, วิธีสร้างบุญบารมี ชีวิตนี้สำคัญนัก, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕.

^{๓๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ท่านพุทธทาส อินทปัญโญ), พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (ท่านปัญญานันทภิกขุ) และ พระครูกิตติวราภรณ์ (ดร.ทวี กิตติญาโณ), หาสุขได้จากทุกข์ โลภโรคได้ เพราะความกตัญญูกตเวที, (กรุงเทพมหานคร: สถาบัน บัณฑิตธรรม, ๒๕๕๘), หน้า ๕๔.

^{๔๐} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, แสงธรรม ส่องใจ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๖), หน้า ๔.

ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปียวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- เว้นจากการพูดเท็จ
- เว้นจากการพูดส่อเสียด
- เว้นจากการพูดคำหยาบ
- เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

๓. อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น

การนำ “ธรรมะ” หรือหลักธรรมของพระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ คือ งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ ดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับชุด “ธรรมะ” ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคนที่เป็นอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้แต่ละคนรู้จัก “ทำหน้าที่” ตามบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง ชีวิตของผู้คนในหน่วยงานหรือองค์กรก็จะมี ความหมาย และบรรยากาศในองค์กรก็จะเป็นมิตรและร่มเย็นเป็นสุขตลอดไป^{๔๑} นอกจากนี้ พุทธวิธีบริหารที่นักบริหารสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการคือ นักบริหารที่ดี

๑. ต้องมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. รู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างไม่ผูกใจใครไม่ได้
๓. ทำตัวให้เป็นประโยชน์ สงเคราะห์ช่วยเหลือผู้อื่น
๔. วางตัวสม่ำเสมอ หรือ วางตนพอดี^{๔๒}

๓) หลักสัปปริสธรรม ๗

หลักสัปปริสธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ไว้ในสัปปริสสูตร (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๓) อันเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์หลักธรรมหนึ่ง เพื่อประกอบการพิจารณาว่า หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มีได้มุ่งหวังกำไร หรือการแข่งขัน เพียงอย่างเดียว แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก หลักสัปปริสธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเป็นการแสดงถึงความยืดหยุ่นของผู้บริหาร มี ๗ ประการ^{๔๓} คือ

^{๔๑} สมควร ทรัพย์บำรุง, ธรรมะกับการทำงาน, นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ๘ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://www.learntripitaka.com/\[๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙\]](http://www.learntripitaka.com/[๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙]).

^{๔๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๒-๗๔.

^{๔๓} คณะพุทธศาสตร์ มจร. โคราซ, หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://nkr.mcu.ac.th/buddha/\[๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙\]](http://nkr.mcu.ac.th/buddha/[๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙]).

๑. ฉันทัญญตา (Knowing the Law, Knowing the Cause) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผล รวมความว่าการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ อันว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา” โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

๒. อัตถัญญตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการ หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร ในที่นี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ

๓. อัตตัญญตา (Knowing Oneself) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้นโดยฐานะ ภาวะเพศ ความรู้ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุงต่อไป ในที่นี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศมีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร

๔. มัตตัญญตา (Moderation, Knowing how to be temperate) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กรขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร

๕. กาลัญญตา (Knowing the Propertime) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์เวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

๖. ปริสัณญตา (Knowing the Assembly, Knowing the Society) ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้ரியที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือ การประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

๗. ปุคคลัญญตา (Knowing the individual, Knowing the different individuals) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลใน

องค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภาคีต้ององค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

ในพระไตรปิฎกได้บัญญัติถึงสัปปริสธรรม ๗ ไว้ดังนี้

สัปปริสธรรม ๗ อย่าง

ดูกรผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ

๒. เป็นผู้รู้จักผล

๓. เป็นผู้รู้จักตน

๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ

๕. เป็นผู้รู้จักกาล

๖. เป็นผู้รู้จักบริษัท

๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล^{๔๔}

ธรรม ๗ อย่างที่แทงตลอดได้ยากเป็นไฉน ได้แก่สัปปริสธรรม ๗ คือ ดูกรผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้เป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้บริษัท รู้จักเลือกบุคคล ธรรม ๗ อย่างนี้แทงตลอดได้ยาก ฯ^{๔๕}

ดูกรภิกษุทั้งหลาย ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ เป็นผู้ควรของค่านับ ฯลฯ เป็นนาบุญของโลก ไม่มีนาบุญอื่นยิ่งกว่า ธรรม ๗ ประการเป็นไฉน ดูกรภิกษุทั้งหลาย ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นอัมมัญญู รู้จักธรรม ๑ อตถัญญู รู้จักอรรถ ๑ อตตัญญู รู้จักตน ๑ มตตัญญู รู้จักประมาณ ๑ กาลัญญู รู้จักกาล ๑ ปริสสัญญู รู้จักบริษัท ๑ บุคคลปโรปรัญญู รู้จักเลือกคบคน ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย ก็ภิกษุเป็นอัมมัญญูอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้ธรรม คือ สุตตะ เคยยะ ไวยาकरणะ คาถา อุทาน อิติวุตตกะ ชาดกอะ อพสุตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่พึงรู้จักธรรม คือ สุตตะ ... เวทลละ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นอัมมัญญู แต่เพราะภิกษุรู้ธรรม คือ สุตตะ ... เวทลละ ฉะนั้นเราจึงเรียกว่าเป็นอัมมัญญู ด้วยประการฉะนี้ ฯ^{๔๖}

สัปปริสธรรม^{๔๗} เป็นธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ สัปปริสธรรม ๗ หมายถึงธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ^{๔๘} คือ ๑) อัมมัญญูตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อตถัญญูตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อตตัญญูตา รู้จักตน ๔) มตตัญญูตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญูตา รู้จักกาลเวลา ๖) ปริสสัญญูตา รู้จักชุมชน สังคม ๗) บุคคลัญญูตา รู้จักบุคคล ได้มีนักปราชญ์ นักวิชาการได้แสดงทัศนะ ไว้ว่า สัปปริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมที่สำคัญสำหรับ

^{๔๔}ที่.ปา. ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

^{๔๕}ที่.ปา. ๑๑/๔๓๙/๓๑๒.

^{๔๖}อง.สตตก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.

^{๔๗}ที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

^{๔๘}พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๐.

สัปบุรุษ หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการ ย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ^{๔๙}

จะเห็นได้ว่า หลักธรรมที่ใช้ในการทำงานที่กล่าวมาเป็นเรื่องง่าย ๆ ใกล้ตัวที่เราปฏิบัติกัน อยู่แล้วในฐานะปัจเจกชน (Individualism) แต่อาจยังขาดความเข้มข้นเอาจริงเอาจังกันเท่าที่ควร การทำงานร่วมกันตามนัยดังกล่าวเป็นจุดเน้นที่ผู้ดำรงตนในตำแหน่งควรจะทำให้ความสนใจหรือมีการ ปฏิบัติในธรรมะนั้นให้มากเป็นพิเศษกว่าคนอื่น แต่มิได้หมายความว่า การปฏิบัติตามธรรมะจะเป็น เอกเทศต่อกัน ทุกหลักธรรมจะเกื้อกูลต่อกัน และหากทุกคนสามารถปฏิบัติได้พร้อมกับทำหน้าที่ของ ตนเต็มกำลังความสามารถอย่างสมบูรณ์ เชื่อเหลือเกินว่าบรรยากาศในการทำงาน “งานสัมฤทธิ์ ชีวิต รื่นรมย์” คงเกิดขึ้นได้ไม่ยาก สมดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงปรารถนาที่จะเห็นคนไทยมี ความสุขโดยมีกระแสพระราชดำรัสในปีใหม่ พ.ศ. ๒๕๕๔ ด้วยการให้ คือ ให้ความรัก ความเมตตา กัน ให้น้ำใจไมตรีต่อกัน ให้อภัยกัน ให้การสงเคราะห์อนุเคราะห์กัน โดยมุ่งดื่มเจริญต่อกันด้วยความ บริสุทธิ์ใจและจริงใจ ดังนั้น จึงขอให้พวกเราตั้งจิตอธิษฐานที่จะน้อมนำหลักธรรมและกระแสพระราช ดำรัสดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินชีวิตและในการทำงาน โดยเฉพาะการรักงานที่ทำ ขยันทำงาน รับผิดชอบงาน และรู้จักไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน รวมถึงการให้ การเกื้อกูลกัน และการปฏิบัติต่อคนอื่น เหมือนกับการปฏิบัติต่อตนเอง (เอาใจเขามาใส่ใจเรา) ซึ่งทุกคนสามารถทำได้เพราะทุกอย่างอยู่ที่ “ใจ” ใจที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตมีคุณค่าและมีความสุข

แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ คือความพยายามในการสานต่อหลักการแห่งการบริหารเชิง พุทธให้เกิดเป็นรูปธรรมสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงในระดับองค์กรธุรกิจ พระภิกษุสงฆ์และนักวิชาการ พยายามประสานหลักธรรมเข้ากับการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ การบริหารธุรกิจแบบพุทธ ท่านพุทธทาส พยายามแสดงให้เห็นว่า ชีวิตมนุษย์คือการค้า แต่เป็นธุรกิจทางจิตวิญญาณมากกว่าธุรกิจทางวัตถุ^{๕๐} ดังนั้น จึงต้องใช้ปัญญาเป็นทุนในการสร้างกำไรที่มีบรมสุขเป็นจุดหมายและให้ตระหนักถึงหลักแห่ง อิทัปปัจจยตาของสรรพสิ่ง จึงไม่มุ่งแต่ประโยชน์ตนแต่คำนึงถึงความสัมพันธ์ของสรรพสิ่ง พระพุทธศาสนากับโลกธุรกิจ พระพรหมคุณาภรณ์พยายามแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จทางธุรกิจไม่ใช่ เพียงการตอบสนองต่อตัณหาของมนุษย์ แต่คือการสร้างความสุขให้กับสังคม องค์กรธุรกิจมีหน้าที่ใน การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้บรรลุสู่อิสรภาพ ๔ ด้านคือ อิสรภาพทางกายภาพ อิสรภาพทาง สังคม อิสรภาพทางอารมณ์และจิตใจ รวมถึงอิสรภาพทางปัญญา แนวทาง ๓ ระดับสำหรับการ ประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ คือ ๑) กิจกรรมและผลผลิตไม่ควรเป็นอันตรายต่อชีวิตและสังคม ๒) เป็น กิจกรรมที่ส่งเสริมสังคม และ ๓) เป็นกิจกรรมที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ในพุทธวิธี บริหาร พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) อธิบายว่าพุทธวิธีการบริหารต้องยึดหลัก ธรรมาภิปไตยเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นกรอบในการบริหาร พุทธวิธี บริหารต้องไม่เป็นทั้งอัตตาภิปไตยและโลกาภิปไตย

^{๔๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมานุญชีวิต (A Constitution for Living), พิมพ์ครั้งที่ ๑๓๔, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕ .

^{๕๐} พุทธทาสภิกขุ, การทำงานคือการปฏิบัติธรรม ฉบับอนุสรณ์ ๑๐๐ ปี พุทธทาส, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๙), หน้า ๑๔.

ผู้วิจัยค้นพบว่าจากหลักธรรมข้างต้นจะเห็นว่า พระพุทธศาสนาอธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่าพบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์การที่ดีได้ สำหรับในส่วน of หลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการ โดยแสวงหากำไร และการแข่งขันให้องค์กรบรรลุ สู่เป้าหมาย ตามแบบของทุนนิยม แต่หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์การของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการอีกด้วย

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดและหลักพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๕๕, หน้า ๖-๑๐)	พุทธธรรมมีหลักการเป็นสากล ให้ความสำคัญของสาระ (ธรรม) และรูปแบบ (วินัย) ยึดการกระทำหรือความประพฤติเป็นเครื่องจำแนกคน ให้ความสำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอก มุ่งประโยชน์สุขเพื่อมวลชน
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๔๙)	การบริหารจัดการต้องบริหารด้วยสติปัญญา บริหารด้วยความไม่เห็นแก่ตัว ไม่บริหารด้วยกิเลสตัณหาหรือความอยาก ต้องเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบานตลอดเวลาทุกขั้นตอนการทำงาน ต้องมีความเห็นที่ถูกต้องตามสิ่งที่เป็นอย่างจริง
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๕๑)	พุทธวิธีการบริหารต้องยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นกรอบในการบริหาร
สมควร ทรัพย์บำรุง, (๒๕๕๙)	ธรรมะสำหรับผู้บริหาร คือหลักพรหมวิหาร ๔ ธรรมะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือหลักอิทธิบาท ๔ ธรรมะสำหรับการทำงานร่วมกัน คือหลักสังคหวัตถุ ๔

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดและหลักพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ ๔ ประการคือ ๑. เมตตา คือความรักใคร่ ๒. กรุณา คือความสงสาร ๓. มุทิตา คือความยินดี ๔. อุเบกขา คือความวางใจเป็นกลาง สังคหัตถุ มีสี่ประการคือ ๑. ทาน การให้การเสียสละ ๒. ปิยะวาจา การพูดจากด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน ๓. อตถจริยา ช่วยเหลือกัน ๔. สมานัตตา การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ สัปปุริสธรรม ๗ อย่าง ๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ ๒. เป็นผู้รู้จักผล ๓. เป็นผู้รู้จักตน ๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ ๕. เป็นผู้รู้จักกาล ๖. เป็นผู้รู้จักบริษัท ๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล
พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (๒๕๔๖)	หลักพรหมวิหาร ๔ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักสังคหัตถุ ๔ เป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคล ประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ประกอบด้วย ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา สมานัตตตา
คณะพุทธศาสตร์ มจร., ๒๕๕๙ [ออนไลน์]	หลักสัปปุริสธรรม แนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ มิได้มุ่งหวังกำไร หรือการแข่งขันเพียงอย่างเดียว แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหาร (Definition of Managing)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายการบริหารจัดการดังนี้ คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administrare” หมายถึงช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) จึงมีความแตกต่างกันจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง การบริหาร การจัดการ มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้เพิ่มความเข้าใจการบริหาร การจัดการมากขึ้น กล่าวคือ การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๑} นอกจากนั้นการบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติ ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

- ๑) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
 - ๒) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
 - ๓) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
 - ๔) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
 - ๕) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
 - ๖) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
 - ๗) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
 - ๘) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
 - ๙) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์^{๕๒}
- คำจำกัดความของการจัดการ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการได้

^{๕๑} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓-๑๔.

^{๕๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕-๖.

โดยลำพัง^{๕๓} ในยุคเศรษฐกิจปัจจุบันทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจะไม่ใช่วางแผนงาน เงินทุนหรือที่ดินอีกต่อไปแต่จะเป็นเรื่องความรู้ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด แต่มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้^{๕๔} การบริหารเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ^{๕๕} อีกทั้งระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๕๖} มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๕๗} การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กรคือการบริหารเช่นกัน^{๕๘}

การบริหารมีความหมาย ๒ นัยคือ ๑) คำว่าบริหารมาจากภาษาบาลีว่า บริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่ารอบและ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้นคำว่า บริหาร จึงแปลว่านำไปโดยรอบอีกสำนวนหนึ่ง คำว่าบริหารแปลว่าอ้อมหนีหลีกหนี หลบหนีดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปญฺหํปริหริตํ สมตฺโถ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนีหลีกหนี หลบหนีปัญหาหรือแปลว่าผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบหรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Administer และ Administration แปลความหมาย คือการปกครองดำเนินการอำนวยการจัดการ จัดให้ วางส่งเสริมและบำรุงโดยการบริหาร (Administration) เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ในการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการสั่งการการอำนวยการสนับสนุนและการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ การทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) มีกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารเพื่อให้งานสำเร็จ ๕ ประการตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

^{๕๓}Donnelly, J.H. Jr., Gibson, & J.M. Ivancenich, **Fundamental of Management**, 8th, (Texas: Business Publications, 1992), p. 38.

^{๕๔}วีรสิทธิ์ ชินวัตร, **ทฤษฎีของ Peter f Drucker**, [Online], Available from: [http://veerasitdba04.blogspot.com/2012/10/17/\[2016, June 17\]](http://veerasitdba04.blogspot.com/2012/10/17/[2016, June 17]).

^{๕๕}อนันต์ เกตุวงศ์, **การบริหารการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗.

^{๕๖}ไพบุลย์ ข่างเรียน, **วัฒนธรรมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗.

^{๕๗}ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^{๕๘}บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗.

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๕๙}

ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การบริหารถือเป็นกระบวนการ (Process) นำกิจกรรมต่าง ๆ มาจัดลำดับในการดำเนินงาน (Working) อย่างมีระเบียบที่แน่นอน กระชับ ชัดเจน ด้วยแนวคิดเชิงระบบ (Systematic) ที่จะทำให้งาน (Work) ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ (Success) อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด และสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป (Better) คำที่เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จ มีอยู่ ๓ คำคือ การทำงาน การจัดการ และการบริหาร^{๖๐}

การทำงาน (Working) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ถูกนำมาร้อยเรียงเป็นกระบวนการในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติทั้งหลาย ที่จะทำให้งานที่ผู้นั้นทำ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ทำนั้น และสูงกว่าเดิมที่เคยทำไว้แล้ว

การจัดการ (Managing) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ถูกนำมาร้อยเรียงกันในการดำเนินงานของผู้ที่เป็นหัวหน้า (Head/Chief) ของกลุ่มผู้ปฏิบัติ ที่จะทำให้งานที่กลุ่มผู้ปฏิบัตินั้นทำแล้วให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ทำนั้น และสูงกว่าที่เคยทำไว้ในอดีต

การบริหาร (Administrating) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ถูกนำมาร้อยเรียงกันในการดำเนินงานของผู้ที่เป็นหัวหน้าสูงสุด (Administrator/Chief Executive Officer: CEO) ขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติทั้งหลาย รวมทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ทำนั้น และสูงกว่าที่เคยทำไว้

การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน

^{๕๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

^{๖๐} สมชาติ ไตรรักษา, **การประยุกต์หลักการบริหารเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๘), หน้า ๙-๑๐.

(Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอccc (POCCC)^{๖๑} การบริหารแบ่งตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

๑. การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

๒. การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

๓. การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization) ซึ่งเรียกกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร (non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

๔. การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

๕. การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. ๒๕๔๐) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสีทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๖. การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูก

^{๖๑}วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

เอาวัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ^{๖๒}

นอกจากนี้ เอกสารวิชาการในต่างประเทศได้กล่าวถึงการบริหารไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๖๓} งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง^{๖๔} ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม^{๖๕} การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

สรุปลักษณะของงานบริหารจัดการ ๓ ด้าน คือ

๑. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

๒. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

๓. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน^{๖๖}

การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกันคือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการ

^{๖๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖-๓๘.

^{๖๓} Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New york: Macmillian, 1947), p. 3.

^{๖๔} สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗.

^{๖๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖.

^{๖๖} ธงชัย สันติวงศ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒.

บริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^{๖๗} ซึ่งกระบวนการบริหารมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานมีทรัพยากรอื่นๆ ประกอบด้วย เงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบ^{๖๘}

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหารคำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการและการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้จิตรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตก็น่าจะนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง ๑) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) ๒) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน ๓) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ๔) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้น และทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

^{๖๗} วิชา วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๖๘} ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เณลิมจิระรัตน์, พื้นฐานการบริหารงานอุตสาหกรรม, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒.

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมพงษ์ เกษมสิน, (๒๕๕๐, หน้า ๑๓-๑๔)	ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ และตอบสนองความพอใจให้กับสังคม การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
วีรสิทธิ์ ชินวัตร, ๒๕๕๙ [ออนไลน์]	ในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน เรื่องความรู้ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด แต่มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
อนันต์ เกตุวงศ์, (๒๕๔๑, หน้า ๒๗)	การบริหารเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ
ติน ปรัชญพฤทธิ์, (๒๕๔๔, หน้า ๘)	การบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ
ไพบูลย์ ช่างเรียน, (๒๕๔๘, หน้า ๑๗)	การนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
บุญทัน ดอกไธสง, (๒๕๔๐, หน้า ๑)	การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร
สมชาติ ไตรรักษา, (๒๕๕๘, หน้า ๙-๑๐)	การทำงานให้สำเร็จ มีอยู่ ๓ คำคือ การทำงาน การจัดการ และการบริหาร

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๓, หน้า ๒๑-๒๒)	ลักษณะของงานบริหารจัดการใน ๓ ด้าน คือ ๑. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ ๒. ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ๓. ด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
Donnelly, J.H. Jr., Gibson, & J.M. Ivancenich, (1992)	กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง
Herbert A. Simon, (1947, p.3)	กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒.๓.๒ องค์ประกอบของการบริหารจัดการ

การบริหารกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน ๔ ประการ ในการบริหารเพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ^{๖๔} ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัย ซึ่งองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์การ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหาร การดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้อย่างแน่นอน

๒) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ 4Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ 6Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

^{๖๔} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๘), หน้า ๗๑.

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4Ms หรือ 6Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิริยาระหว่างกัน^{๗๐} หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริงๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์กรก็ คือ ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์กร^{๗๑}

๒.๓.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้

๒.๓.๓.๑ ทฤษฎีการบริหารจัดการ (Administrative Management)

ทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นทฤษฎีที่ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) นักบริหารและนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้คิดขึ้นเมื่อ ค.ศ. ๑๙๑๖ โดยเน้นถึงเกณฑ์การบริหารที่เป็นสากล อันจะนำไปใช้กับการบริหารทุกอย่างได้อย่างกว้างขวาง เริ่มแรกเขาได้ได้เสนอว่าหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ประกอบด้วยภารกิจหลัก ๕ ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หลังจากนั้นจึงได้เสนอหลักการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการไว้ ๑๔ ประการ (14 Principles of Management)^{๗๒} คือ

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ได้เสนอว่าคนงานควรจะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้นหรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์ จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชาส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

^{๗๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๕๕), หน้า ๒๒.

^{๗๑} สมคิด บางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖๒-๖๓.

^{๗๒} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐-๑๑.

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโยลกล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสน ในบางสถานการณ์คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชาโดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการจำนวนที่ดีที่สุดของลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่างรวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการองค์การ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลงและองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นเนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่นและรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้นสำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่าควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าใดอย่างไรและมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไรสิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การองค์การใดที่ไม่มีการวางแผน จะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลซึ่งจะไม่มีแรงมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคลแต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาค คือความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้น เป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดและเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนและเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Power) การใช้กฎบังคับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชาความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลาย ๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย^{๗๓}

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การ ซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัท

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุก ๆ คนหรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

^{๗๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒.

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การและสิทธิในการสั่งการหรือการบริโภคและความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และมีการพัฒนาความสามัคคี จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญเพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง^{๗๔}

๒.๓.๓.๒ ทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ (System Approach)

ทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้กับการจัดการในองค์การต่าง ๆ ที่หน่วยงานภายในต่างทำหน้าที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม คำว่า ระบบ หรือ System หมายถึงองค์ประกอบที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์กัน (Interrelated) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งโดยปกติองค์การระบบเปิดจะได้รับทรัพยากรนำเข้า (Input) จากสิ่งแวดล้อมและจัดทำกระบวนการ (Transform process) หรือดำเนินการผลิตให้ออกมาเป็นผลผลิต (Output) แล้วป้อนกลับไปสู่สิ่งแวดล้อม (Feedback) เป็นวัฏจักรแห่งการจัดการ โดยทฤษฎีระบบสามารถนำมาช่วยจัดการองค์การด้วยองค์ประกอบ ๔ ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

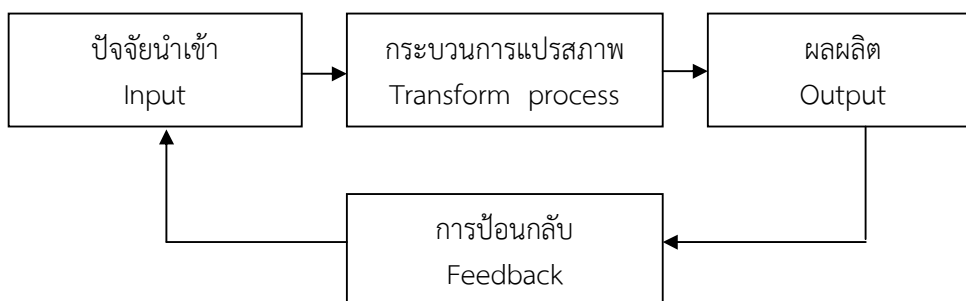
๑. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงทรัพยากรขององค์การที่นำเข้าสู่ระบบการจัดการ ประกอบด้วยทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน คือทุน ทรัพยากรทางข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรทางเทคโนโลยี

๒. กระบวนการแปรรูป (Transform process) หมายถึง ขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์การมาดำเนินการเป็นสภาพอย่างเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย กิจกรรมการทำงานของบุคลากร ภารกิจในการจัดการ เทคโนโลยีและวิธีการทำงาน กระบวนการผลิต

๓. ผลผลิต (Output) หมายถึง สิ่งที่ได้จากการเป็นสภาพที่ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย ผลผลิตและบริการ ผลผลิตด้านการเงิน คือ กำไร ขาดทุน ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานของบุคลากร และความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ

๔. การป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้นำมาใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรรูป เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น แสดงดังแผนภาพที่ ๒.๑

^{๗๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒.



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงกระบวนการจัดการเชิงระบบ^{๗๕}

๒.๓.๓.๓ ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เป็นแนวคิดที่มีหลักเกณฑ์ในด้านการจัดการมาดำเนินการจัดองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยมีนักคิดสำคัญผู้เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ได้แก่ Fredrick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. and Lillian M. Gilbreth และ Harrington Emerson สำหรับในที่นี้ขอเสนอเฉพาะแนวคิดการจัดการของ Harrington Emerson ซึ่งเป็นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์พร้อมทั้งให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การโดยได้กำหนดหลักการและวิธีทำงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การไว้ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดจุดมุ่งหมายของงานให้ชัดเจน
๒. ให้หลักเหตุผลในการพัฒนาขีดความสามารถ
๓. พร้อมรับคำแนะนำที่ดีในการทำงาน
๔. มีระเบียบวินัยในการจัดการองค์การ
๕. ให้ความยุติธรรมเสมอเหมือนกัน
๖. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ทันสมัย เป็นปัจจุบันและถูกต้องแม่นยำ
๗. ความรวดเร็วของการสื่อสาร
๘. ความมีมาตรฐานของงานและตรงตามเวลาที่กำหนดให้
๙. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
๑๐. งานทุกประเภทมีการกำหนดมาตรฐานเป็นรูปแบบไว้ชัดเจน
๑๑. ภารกิจของงานมีระบบถูกต้องและระบุเป็นลายลักษณ์อักษร
๑๒. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ทำงานเสร็จสมบูรณ์

๒.๓.๓.๔ ทฤษฎีการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management)

เป็นการจัดรูปแบบองค์การโดยใช้หลักเหตุผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งอาศัยอำนาจหน้าที่จากสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการจัดองค์การประกอบด้วย กฎระเบียบ (Order) ตรรกวิทยาหรือเหตุผล (Logic) และกฎหมาย (Legitimate authority) ซึ่ง Max Weber นักสังคม

^{๗๕} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระฟิล์ม โซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๔๐.

วิทยาชาวเยอรมัน ได้ศึกษาและคิดค้นทฤษฎีระบบราชการขึ้นมา ซึ่งเป็นแนวคิดด้านการจัดการ โดยกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การ รวมถึงตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ไว้ตามกฎหมายอย่างชัดเจน โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Clear division of Labour) ภารกิจการทำงานทั้งปวงจะถูกแบ่งออกให้ง่ายยิ่งขึ้น มีความเป็นเฉพาะเจาะจง ทำให้องค์การสามารถใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. สายการบังคับบัญชาชัดเจนตามอำนาจหน้าที่ (Clear hierarchy of authority) องค์การทางราชการจะมีโครงสร้างแบบสามเหลี่ยมปิรามิด ซึ่งจัดลำดับของตำแหน่งงานตามอำนาจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่ง โดยตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจมากกว่า

๓. กฎระเบียบและวิธีการทำเป็นทางการ (Formal rules and procedures) มีการออกกฎ ระเบียบเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมดที่ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัด

๔. ความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonality) การทำงานยึดถือผลประโยชน์ของทางราชการเป็นที่ตั้ง ผลงานของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่ กฎระเบียบจะนำมาใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นิยมเล่นพรรคและพวก

๕. ระบบคุณธรรม (Merit System) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน และพิจารณาเลื่อนตำแหน่งยึดความรู้ความสามารถเป็นหลัก รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย^{๗๖}

๒.๓.๓.๕ ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ (Structural-functional Theory)

แนวความคิดทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ เป็นผลมาจากการนำเอาแนวความคิดทางด้านชีววิทยามาใช้ โดยอุปมาว่า โครงสร้างของสังคมเป็นเสมือนร่างกายที่ประกอบไปด้วยเซลล์ต่าง ๆ และมองว่า หน้าที่ของสังคมก็คือ การทำหน้าที่ของอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกาย โดยแต่ละส่วนจะช่วยเหลือและเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ระบบทั้งระบบมีชีวิตดำรงอยู่ได้ ทฤษฎีนี้ถือว่าสังคมเหมือนกับสิ่งมีชีวิตอย่างหนึ่ง (Biological Organism) Herbert Spencer เป็นบิดาทฤษฎีนี้บอกว่า สังคมมนุษย์เหมือนอินทรีย์อย่างหนึ่ง แต่เขามองที่สังคมทั้งหมดโดยเน้นที่ตัวผู้กระทำเป็นหลัก และแบ่งอินทรีย์ไว้เป็น ๒ ระดับคือ สังคม (Social Organism) และปัจเจก (Individual Organism) ขณะที่ทั้ง ๒ อย่างเจริญขึ้น สิ่งที่ไม่เป็นอินทรีย์ก็ไม่เจริญและยังมีจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ยิ่งมีความสลับซับซ้อนและแตกต่างยิ่งขึ้น ยิ่งแตกต่างยิ่งทำให้หน้าที่แตกต่างไปด้วย และต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ดังนั้นตัวไหนเปลี่ยนอีกตัวก็เปลี่ยน Robert K. Merton (ค.ศ. ๑๙๑๐-๒๐๐๓) ได้จำแนกหน้าที่ทางสังคมดังนี้คือ หน้าที่หลัก (Manifest) หน้าที่รอง (Latent) หน้าที่ที่ไม่พึงปรารถนา (Dysfunctional) หน้าที่ของบางโครงสร้างของสังคมอาจมีประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ แต่ขณะเดียวกันคนบางส่วนอาจได้รับประโยชน์เพียงน้อยนิดหรืออาจไม่ได้รับผลประโยชน์เลย ซึ่งรวมไปถึงอาจจะมีคนบางกลุ่มหรือบางส่วนของสังคมได้รับผลเสียจากการทำงานของโครงสร้างสังคมนั้น Emile Durkheim (ค.ศ.

^{๗๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

๑๘๕๕-๑๙๑๗) มีแนวความคิดว่า หน้าที่ของสังคม คือส่วนที่สนับสนุนให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้ซึ่งสอดคล้องกับ Alfred Reginald, Radcliffe - Brown (ค.ศ. ๑๘๘๑-๑๙๕๑) กับ Bronislaw Malinowski (ค.ศ. ๑๘๘๔-๑๙๔๒) ที่มองว่าหน้าที่ทางสังคม เป็นส่วนสนับสนุนให้โครงสร้างสังคมคงอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมมีกระบวนการทางสังคมที่ทำให้สังคมเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และประเพณี Talcott Parsons (ค.ศ. ๑๙๐๒-๑๙๗๙) มีแนวความคิดว่าสังคมเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนต่าง ๆ (Part) มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่คงที่ของแต่ละส่วนจะเป็นปัจจัยทำให้ระบบสังคมเกิดความสมดุล (Equilibrium) ส่วนในด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดจากความสมดุลถูกทำลายลง เพราะองค์ประกอบของสังคมคือ บุคลิกภาพ (Personality) อินทรีย์ (Organism) และวัฒนธรรม (Culture) เกิดความแตกกร้าว โดยมีสาเหตุมาจากทั้งสาเหตุภายนอกในระบบสังคม เช่น การเกิดสงคราม การแพร่กระจายของวัฒนธรรม เป็นต้น และสาเหตุจากภายในระบบสังคมที่เกิดจากความตึงเครียด (Strain) เพราะความสัมพันธ์ของโครงสร้างบางหน่วย (Unit) หรือหลาย ๆ หน่วย ทำงานไม่ประสานกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประชากร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสาเหตุทำให้ส่วนอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งระบบก็ได้ Parson เน้นความสำคัญของวัฒนธรรมซึ่งรวมถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของสังคม คือ ตัวยึดเหนี่ยวให้สังคมมีการรวมตัวเข้าด้วยกัน และเป็นตัวต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม^{๗๑}

จากแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สังคมเป็นระบบที่ซับซ้อน มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีหน้าที่พึ่งพากัน แต่ละส่วนของสังคมมีอิทธิพลต่อกัน แต่ละส่วนของสังคมคงอยู่ได้เพราะมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการเพื่อบำรุงรักษาให้สังคมคงอยู่ หรือเกิดเสถียรภาพของสังคมทั้งสังคม ความคงอยู่ของแต่ละส่วนของสังคม สามารถอธิบายหน้าที่ในสังคมโดยรวมได้ สังคมทุกสังคมมีกลไกที่บูรณาการซึ่งกันและกัน กลไกหนึ่งที่สำคัญคือ ความเชื่อ ค่านิยม ที่สมาชิกในสังคมมีต่อสังคม สังคมจะมุ่งไปสู่สมดุลหรือเสถียรภาพ ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ใดเข้ามามีส่วนใดส่วนหนึ่งของสังคม สังคมมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเองไปสู่จุดสมดุล เมื่อมีเรื่องที่ไม่เป็นปกติปรากฏขึ้นในสังคม จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สังคมโดยรวมได้รับผลประโยชน์มากขึ้น

๒.๓.๓.๖ ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction)

จากแนวคิดของนักสังคมวิทยาอเมริกา ๓ ท่าน คือ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) วิลเลียม ไอ โทมัส (William I. Thomas) จอร์จ เฮอร์เบิร์ต มีด (George Herbert Mead) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์เน้นที่ตัวผู้กระทำ (Actor) และการตีความหมายของความจริงทางสังคม ซึ่งเกี่ยวกับสิ่งภายใน (Inner) หรือลักษณะทางพฤติกรรม แนวคิดของจอร์จ เฮอร์เบิร์ต มีด (George Herbert Mead) เด่นที่สุดในทัศนะของมีด ความคิด ประสบการณ์และพฤติกรรมมีส่วนสำคัญต่อสังคม มนุษย์สร้างความสัมพันธ์ผ่านระบบสัญลักษณ์ (Symbols) สัญลักษณ์ที่สำคัญที่สุด คือภาษา สัญลักษณ์อาจเป็นวัตถุ เหตุการณ์ หรือการกระทำจากวัตถุและเหตุการณ์นั้น เช่น เมื่อพูดถึง “เก้าอี้”

^{๗๑} บานจอมยุทธ (ห้องสมุดสังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์), ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://www.baanjommyut.com/\[๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙\]](http://www.baanjommyut.com/[๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙]).

อาจหมายถึง ที่นั่ง การนั่ง ทำนั่ง หรือการครอบครองตำแหน่ง สัญลักษณ์ หมายถึงวิธีการที่มนุษย์ ปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับธรรมชาติและบริบททางสังคม สัญลักษณ์ไม่ใช่สัญชาตญาณ แต่เป็น สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ถ้าไม่มีสัญลักษณ์ มนุษย์จะมีปฏิสัมพันธ์กันไม่ได้ และจะไม่มีสังคมเกิดขึ้นมา สมาชิกในสังคมกระทำและตีความหมายของความจริงทางสังคมโดยใช้สัญลักษณ์ร่วมกัน^{๗๘}

ปฏิสัมพันธ์โดยใช้สัญลักษณ์ ทำให้มนุษย์ไม่ต้องใช้สัญชาตญาณในการสร้างพฤติกรรมเพื่อความอยู่รอด มนุษย์จึงสร้างระบบสัญลักษณ์ขึ้นมาและต้องอยู่ในโลกแห่งการตีความหมาย (World of Meaning) คือตีความหมายต่อสิ่งเร้า และตอบสนองต่อสิ่งนั้น เช่น พิจารณาว่า อาหารคืออะไร สิ่งนั้น ใช้อาหารหรือไม่ แล้วจึงตอบสนองด้วยการกินหรือไม่กินสิ่งนั้น สัญลักษณ์ร่วม (Common Symbols) ที่มนุษย์ในสังคมตีความร่วมกัน ทำให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถสื่อสารกัน ให้ชีวิตใน สังคมดำเนินไปได้ จอร์จเฮร์เบิร์ต มัดด์ เรียกการรู้จักความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสัมพันธ์กับ ผู้อื่นว่า การรับรู้บทบาท (role-taking) และการรับรู้บทบาททำให้เราทราบความหมายและความตั้งใจ ของผู้อื่น และสามารถตอบสนองในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี^{๗๙} เมื่อบุคคลคิดออกไปนอก ตัว แล้วมองย้อนกลับมาที่ตัวเอง เหมือนการรับรู้บทบาทของผู้อื่น จะทำให้บุคคลได้รู้จักตนเอง (Self) ดีขึ้น และรู้ว่าผู้อื่นคิดอย่างไรกับตน ทำให้สามารถอยู่ในสังคมและสร้างความร่วมมือทางสังคม (Cooperative Action) ได้ดี การพัฒนาความสำนึกในตนเอง (Consciousness of Self) เป็นสิ่ง สำคัญของความเป็นมนุษย์ เป็นพื้นฐานของความคิด การกระทำและการสร้างสังคม ผู้ที่ไม่รู้จักตนเอง จะไม่สามารถตอบสนองและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ถ้าปราศจากการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ที่มีการ ตีความหมายร่วมกัน กระบวนการทางสังคมจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น มนุษย์จึงอยู่ในโลกแห่งสัญลักษณ์ที่มี ความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตและพื้นฐานหลักของการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์

๒.๓.๓.๗ ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Theory)

ยุคทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Theory) เป็นยุคปัจจุบัน ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและการปฏิบัติที่ถูกต้องโดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แนวคิดใหม่ของนักวิชาการและนักบริหารคือ ความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ โดยการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยแนวคิดว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จได้ คนในองค์กรต้องร่วมมือ ร่วมใจ สามัคคี มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การทำงานต้องเป็นทีม (Team) และการบริหารต้องจัดเป็นระบบ (System)^{๘๐} ขั้นตอนการทำงานต้องสัมพันธ์กันและที่สำคัญคือการ พัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง เน้นแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการ

^{๗๘} รุ่งภา ยรรยงเกษมสุข (วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒), **ทฤษฎี ปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์กับการอธิบายปรากฏการณ์สังคมจากมุมมองตัวแสดง**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.buu.ac.th/ojs/index.php/law/article/view/2572/12/๒๙> พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

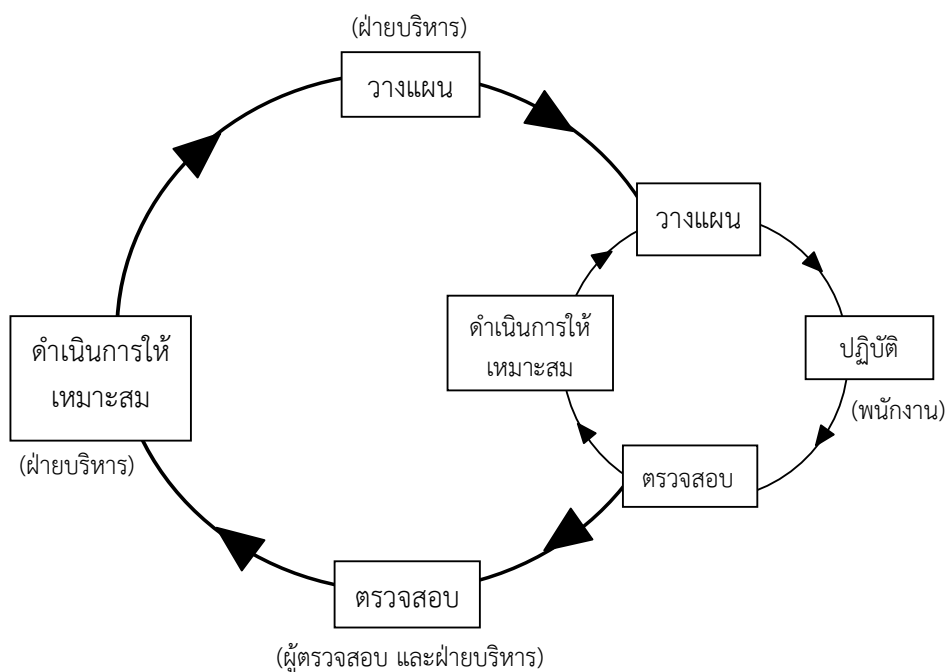
^{๗๙} สุภากร จันทวานิช, **ทฤษฎีสังคมวิทยา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๒.

^{๘๐} รัชนิวรรณ ตั้งภักดี (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), **ยุคทฤษฎีการบริหารจัดการ สมัยใหม่**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://prezi.com/t-uzlmdpgycf/modern-management-approache/> [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].

และการคิดอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ และการจัดการเชิงสถานการณ์ การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

เชสเตอร์ ไอ เบิร์นาร์ด (Chester I. Barnard) เป็นนักทฤษฎีสมัยปัจจุบัน โดยศึกษาวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบและได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior science) เป็นทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม เป็นระบบความร่วมมือของมนุษย์ในการทำกิจกรรม โดยเน้นปัจจัยสำคัญด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากร มุ่งเน้นระบบการสื่อสาร แนวคิดของ Barnard สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ขององค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) และไม่เป็นทางการ (Informal Organization) องค์กรเป็นโครงสร้างทางสังคม (Social structure) ที่เปลี่ยนแปลงได้ ภายในระบบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าสมาชิกองค์กร คู่ค้า และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมเป็นที่รวมของกายภาพ (เกี่ยวกับสิ่งไม่มีชีวิต) ชีวภาพ บุคคล และสังคม ซึ่งมีความสลับซับซ้อน และมีพลวัต การบริหารจัดการต้องเป็นไปทั้งระบบ (wholes) มากกว่าเป็นส่วน ๆ (piece by piece) เน้นเรื่องราวทางด้านจิตวิทยาองค์กรพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior science) เห็นว่า คนคือหัวใจของการผลิต เทคโนโลยีกฎที่ทำงานหรือมาตรฐาน ไม่ได้เป็นหลักประกันผลงานที่ดีเสมอไป แต่ผลงานที่ดีจะมาจากการจูงใจ คนผู้บริหารจึงต้องกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายองค์กร สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่สมาชิกในองค์กรทุกระดับและอาศัยหลักการสื่อสารทุกรูปแบบให้เกิดผลน่าเชื่อถือเนื่องจากการสื่อสาร (Communication) เป็นส่วนสำคัญขององค์กร นอกจากนี้ W.Edwards deming ได้พัฒนาวงจร PDCA หรือ Deming Cycle คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ^{๘๑} ประกอบด้วย P (Plan) คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมายการแก้ปัญหาและวางแผนแก้ปัญหา D (Do) คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามแนวทางที่วางไว้ C (Check) คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ และเปรียบเทียบผล A (Action) คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น แสดงดังแผนภาพที่ ๒.๒

^{๘๑} ว่างแล้ว.



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงวงจร PDCA (Deming cycle)^{๘๒}

การบริหารจากแนวคิดของ Peter Drucker กูรูด้านบริหาร กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะไม่ใช่วิทยาศาสตร์ ต้องอาศัยการบูรณาการของความรู้ทุกสิ่งทุกอย่างเข้าด้วยกัน ทุกองค์กรมีความคล้ายคลึงกันมากกว่าแตกต่างกัน คือ มีหลักการที่เหมือนกัน ต่างกันตรงรายละเอียดการปฏิบัติ และทุกองค์กรมีปัญหาเหมือนกัน คือ เรื่องของคน การบริหารคือ การนำองค์กรที่มีเป้าประสงค์หลัก โดยการใช้ความเข้มแข็งและความรู้ของบุคลากร เพื่อเพิ่มผลผลิตที่เชื่อว่าองค์กรต้องทบทวนปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม พันธกิจและความสามารถหลักอย่างสม่ำเสมอ ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกที่จะเกิดขึ้น แก่นปรัชญาเรื่องการบริหารจัดการของดริคเกอร์ เป็นคำถามสำคัญสุด ๕ ข้อ คำตอบจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะองค์กรจะต้องนำคำตอบไปลงมือปฏิบัติ ข้อคำถามที่ง่าย ๆ แต่คำถามง่าย ๆ นั้นมักจะตอบได้ยากที่สุด องค์กรจำเป็นต้องประเมินผลและตรวจสอบตัวเองอย่างเที่ยงตรง ดังนี้

๑. อะไรคือภารกิจของเรา What is our mission?
๒. ใครคือลูกค้าของเรา Who is our customer?
๓. อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าเราให้คุณค่าความสำคัญ What does the customer value?
๔. อะไรคือผลการดำเนินงานของเรา What are our results?
๕. อะไรคือแผนงานของเรา What is our plan?

^{๘๒}วีรวิทย์ เลิศไทยตระกูล, ปรัชญาวงจร PDCA, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://business.east.spu.ac.th/admin/waaa_file/A37322PDCA.pdf/ [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)^{๘๓} โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่^{๘๔} ที่คำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับองค์การ (Stakeholders) หลายกลุ่ม^{๘๕} ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ เจ้าของกิจการ สังคม ฯลฯ และเป็นการรวมหรือหล่อหลอมหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดการขึ้นนำองค์กรให้ไปในทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว^{๘๖} การสร้างกลยุทธ์ทางการบริหารจำเป็นต้องรู้จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) หรือ SWOT Analysis หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นตัวแบบการวิเคราะห์ของ Harvard Business School ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่นิยมใช้กันมากที่สุด สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ การศึกษาลงลึกเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สามารถจัดจุดอ่อน เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ดีหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น การวางแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้อง และสมดุลระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์ โดยคุณเจตน์สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือตัวแบบการนำกลยุทธ์ไปใช้ ได้แก่ ๑) ตัวแบบ The 7-s Framework เป็นแนวคิดของ Tom Robert Waterman ที่ปรึกษาบริษัท McKinsey ๒) Balance Scorecard – BSC เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เกิดจากแนวคิดของ Robert Kaplan จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ

แนวคิดการบริหาร ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายที่เจาะจงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรทำงานด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน ด้วยภาระหน้าที่เดียวกัน คือกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ทำให้ทรัพยากรบุคคลมีความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารผลกระทบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มี

^{๘๓}Fred R. David, **Strategic Management**, 6th ed., (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997), p. 5.

^{๘๔}พิบูล ทีปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๔.

^{๘๕}สุรพล สุษะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๗๕-๗๖.

^{๘๖}พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**, (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๘), หน้า ๗-๙.

องค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ประการแรก การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) ประการที่สอง การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) และประการสุดท้าย การมุ่งเน้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งองค์ประกอบนี้สอดคล้องประสานกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับตัวตามเพื่อความความเข้มแข็งในการอยู่รอดและมีความสามารถเชิงการแข่งขัน หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่องค์การภาครัฐส่วนใหญ่หันมาแนวคิดไปใช้หรือประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ได้แก่ Re-Engineering, Downsizing, Benchmarking, Reinventing, Change Management, Total Quality Management, Good Governances, Balanced Scorecard, Swot Analysis, Strategic Management, Knowledge Management, Results Base Management, และ Competencies^{๔๙}

ผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดการบริหารได้ว่า ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายที่เจาะจงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรทำงานด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน ด้วยภาระหน้าที่เดียวกัน คือกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ทำให้ทรัพยากรบุคคลมีความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารผลกระทบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารจัดการเป็นการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อเพิ่มความคาดหวังผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องยึดถือและให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรในองค์กร พัฒนาประสิทธิภาพสมาชิกในองค์กรและจัดวางระบบทำงาน รวมทั้งจัดโครงสร้างการบริหารที่เชื่อมโยงประสานงานระหว่างกันโดยการบริหารจัดการ จึงเป็นลักษณะการผสมผสานหลักการและทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ มาใช้ตามเหตุการณ์โดยไม่ยึดแนวการบริหารแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะใช้เหตุการณ์เป็นตัวกำหนดว่าจะใช้หลักการการบริหารแบบไหนโดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (๑) การบริหารนโยบาย (Policy) (๒) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (๓) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๔) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (๕) การวางแผน (Planning) (๖) การจัดองค์การ (Organizing) (๗) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (๘) การอำนวยการ (Directing) (๙) การประสานงาน (Coordinating) (๑๐) การรายงาน (Reporting) และ (๑๑) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (๑) การบริหารคน (Man) (๒) การบริหารเงิน (Money) (๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (๔) การบริหารงานทั่วไป (Management) (๕) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) (๖) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๗) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) (๘) การบริหารเวลา (Minute) และ (๙) และการบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

^{๔๙} ธีรวัฒน์ อรคำแหง, แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ในกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://www.gotoknow.org/posts/448412/\[๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙\]](http://www.gotoknow.org/posts/448412/[๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙]).

การให้ความหมายทั้ง ๒ ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหารคือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจาก ๒ ตัวอย่างนี้แล้ว ยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เป็นต้นว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) และ ๕ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงานและ ประชาสัมพันธ์

ตารางที่ ๒.๔ สรุปองค์ประกอบ กระบวนการ และทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, (๒๕๔๘, หน้า ๕)	กระบวนการบริหารประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) มีจุดหมายที่ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงเพิ่มขึ้น
ลูเทอร์ กุลิค และ ลินคอล์นเออร์วิก (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, (๒๕๔๕, หน้า ๓๙)	กระบวนการบริหารโพสคอร์ท ประกอบด้วย การบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ ๑. การวางแผน (Planning) ๒. การจัดองค์กร (Organizing) ๓. การจัดหาบุคคล (Staffing) ๔. การอำนวยการ (Directing) ๕. การประสานงาน (Coordinating) ๖. การรายงาน (Reporting) ๗. การงบประมาณ (Budgeting)
เฮนรี ฟาโย (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, (๒๕๔๕, หน้า ๓๙)	กระบวนการบริหารโพคซ์ องค์ประกอบการบริหารจัดการ ๕ ประการ คือ ๑. การวางแผน (Planning) ๒. การจัดองค์กร (Organizing) ๓. การบังคับบัญชา (Commanding) ๔. การประสานงาน (Coordinating) ๕. การควบคุม (Controlling)

ตารางที่ ๒.๔ สรุปองค์ประกอบ กระบวนการ และทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Harrington Emerson (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (๒๕๔๕, หน้า ๔๐)	หลักการและวิธีทำงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ๑. กำหนดจุดมุ่งหมายของงานให้ชัดเจน ๒. ให้หลักเหตุผลในการพัฒนาขีดความสามารถ ๓. การรับคำแนะนำที่ดีในการทำงาน ๔. มีระเบียบวินัยในการจัดการองค์การ ๕. ให้ความยุติธรรมเสมอเหมือนกัน ๖. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ทันสมัย สื่อสารรวดเร็ว
ฉัตรรัตน์ อรคำแหง, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	การบริหารจัดการสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ๑. การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) ๒. การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) ๓. การมุ่งเน้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability)
รุ่งนภา ยรรยงเกษมสุข, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	พฤติกรรมมีส่วนสำคัญต่อสังคม มนุษย์สร้างความสัมพันธ์ผ่านระบบสัญลักษณ์
สุภากร จันทวานิช, (๒๕๕๒, หน้า ๑๑๒)	การรับรู้บทบาททำให้เราทราบความหมายและความตั้งใจของผู้อื่น และสามารถตอบสนองในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
สมคิด บางโม, (๒๕๔๗, หน้า ๗๑)	กระบวนการบริหารจัดการ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารพึงปฏิบัติเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร
รัชนิวรรณ ตั้งภักดี, (๒๕๕๙, ออนไลน์)	การบริหารจะประสบความสำเร็จได้ คนในองค์กรต้องร่วมมือ ร่วมใจ สามัคคี มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การทำงานต้องเป็นทีม (Team) และการบริหารต้องจัดเป็นระบบ (System)

ตารางที่ ๒.๔ สรุปองค์ประกอบ กระบวนการ และทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Chester I. Barnard (อ้างใน ธัญวรรณ์ อรคำแหง) (๒๕๕๙, หน้า ๕๔)	คนคือหัวใจของการผลิต เทคโนโลยี กฎที่ทำงานหรือมาตรฐาน ไม่ได้เป็นหลักประกันผลงานที่ดีเสมอไป แต่ผลงานที่ดีจะมาจากการจูงใจคน ผู้บริหารจึงต้องกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายองค์กร สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่สมาชิกในองค์กรทุกระดับและอาศัยหลักการสื่อสารทุกรูปแบบให้เกิดผลน่าเชื่อถือเนื่องจากการสื่อสาร (Communication) เป็นส่วนสำคัญขององค์กร
Peter Drucker (อ้างใน ธัญวรรณ์ อรคำแหง) (๒๕๕๙, หน้า ๖๗)	คำถามสำคัญสุด ๕ ข้อ ๑. อะไรคือภารกิจของเรา ๒. ใครคือลูกค้าของเรา ๓. อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าเราให้คุณค่าความสำคัญ ๔. อะไรคือผลการดำเนินงานของเรา ๕. อะไรคือแผนงานของเรา คำตอบจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะองค์กรจะต้องนำคำตอบไปลงมือปฏิบัติ
W.Edwards deming (อ้างใน ธัญวรรณ์ อรคำแหง) (๒๕๕๙, หน้า ๖๑)	วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย ๑. P (Plan) คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมายการแก้ปัญหาและวางแผนแก้ปัญหา ๒. D (Do) คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหตามแนวทางที่วางไว้ ๓. C (Check) คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ และเปรียบเทียบผล ๔. A (Action) คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (๒๕๔๕, หน้า ๒๒)	กระบวนการบริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง

ตารางที่ ๒.๔ สรุปลองค์ประกอบ กระบวนการ และทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Fred R. David, (1997, p.5)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

๒.๔.๑ ความหมายของค่านิยม

ในพจนานุกรมทางสังคมศาสตร์ ได้แบ่งความหมายของคำว่าค่านิยม^{๘๘} ออกเป็น ๓ ความหมาย คือ ๑) ค่านิยมหมายถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับความปรารถนา (desirability) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่เราปรารถนา ค่านิยมจะเป็นตัวกระตุ้นความพึงพอใจ (impulse satisfaction) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางบุคลิกภาพในการจัดระเบียบผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่มในสังคมที่อาศัยอยู่^{๘๙} ๒) ค่านิยมหมายถึง สิ่งที่ดีที่มนุษย์สนใจ ๓) ค่านิยมหมายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐาน จะมีเป้าหมายสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ ลักษณะค่านิยมเป็นแนวทางให้บุคคลหรือสถาบันสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุผลขององค์การ^{๙๐} คำจำกัดความของค่านิยมว่าคือความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือสังคมยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม^{๙๑} ขณะเดียวกันคำว่าค่านิยมคือกฎเกณฑ์มาตรฐาน หรือคุณค่าที่องค์การนั้นคาดหวัง หรือต้องการให้เป็น มีรากศัพท์มาจากคำว่า valor ซึ่งหมายถึง “แรง” ดังนั้น ค่านิยมจึงเป็นเสมือนแหล่งกำเนิดของแรงที่นำเราไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่หยั่งรากฝังลึก ค่านิยมถือเป็นปณิธานขององค์การเพื่อการไปสู่ความสำเร็จและเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การซึ่งทำให้บุคลากรได้มีทิศทางเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน^{๙๒} แนวคิดที่เกี่ยวกับค่านิยมคือ ทศนะของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิดและ

^{๘๘}Williams, R.M., & Albert, E.M., **The Concept of Values**, In D.L. Sills (Ed), (International encyclopedia of the social sciences, 1985), p. 283.

^{๘๙}Kluckhohn, C., **Values and Value Orientations in the Theory of Action and Exploration in Definition and Classification**, In P. Talcott & A.S. Edward (Eds.), (Cambridge, MA:Harvard, 1951), p. 113.

^{๙๐}Pepper, S.C., **The Sources of Value**, (Chicago: Berkeley, 1958), p. 7.

^{๙๑}สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อาทิตย์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๙๒}ณัฐพงศ์ เกตมาริช, **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๖), หน้า ๓๒.

เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้น ๆ^{๙๓} แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมของ Rokeach ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร รวมถึงการมีความเชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นได้ให้ความสำคัญกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งและสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น^{๙๔}

จากความหมายของค่านิยมดังกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมหมายถึง วิธีของการจัดรูปความประพฤติที่มีความหมายต่อบุคคล ความเชื่อพื้นฐานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้ประเมินค่าแล้วตัดสินใจยึดถือไว้และก่อให้เกิดทัศนคติต่อเรื่องนั้น จนนำมาเป็นกรอบการดำเนินชีวิตของตนด้วยการแสดงออกพฤติกรรมในทางที่ดี ค่านิยมมีบทบาทสำคัญมากต่อการกระทำบุคคล ต่อการตัดสินใจ ต่อการเปลี่ยนทัศนคติ จำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารจัดการควรจะได้รู้และเข้าใจ โดยการที่จะนำค่านิยมดังกล่าวมาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและจัดการพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรด้วยการใช้ค่านิยมเป็นแนวทางพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรให้สำเร็จลุล่วง จะต้องทำให้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเอง จึงจะยั่งยืนและเกิดประโยชน์

๒.๔.๒ องค์ประกอบของค่านิยม

ค่านิยมประกอบด้วยองค์ประกอบของเหตุผลหรือความเข้าใจ (cognitive elements) ซึ่งมีคุณลักษณะของการเลือกหรือกำหนดทิศทาง ซึ่งค่านิยมเป็นเสมือนเกณฑ์การเลือกการกระทำในบางอย่างและเมื่อความกระจำจชัดเจนในสิ่งที่เลือกจนเกิดเป็นกรอบแนวคิดขึ้นอย่างสมบูรณ์แล้ว ค่านิยมนั้นก็เป็เกณฑ์สำหรับการตัดสินใจหรือเป็นความชอบ และเป็นทางเลือกโดยจะแสดงบทบาทเสมือนว่าเป็นตัวสร้างฐานสำหรับการตัดสินใจทางเลือกของพฤติกรรมบางอย่างแทนการกระทำอย่างอื่นที่ไม่ชอบหรือเป็นไปไม่ได้ ค่านิยมจึงเป็นองค์ประกอบเชิงประจักษ์ของพฤติกรรมมนุษย์ที่เกิดจากประสบการณ์และอาจมีผลกระทบจากเงื่อนไขอื่น ๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เทคโนโลยี เศรษฐศาสตร์ องค์กรทางการเมืองและอื่น ๆ สำหรับค่านิยมการจัดการมีที่มาจากขบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลามาทางสังคม ความรู้จากสถาบันการศึกษา ความรู้จากสื่อ การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งสะสมในตัวบุคคลจนเกิดความเข้าใจและเกิดความเชื่อในแนวคิดหรือหลักการนั้น ๆ แล้วก่อตัวเป็นค่านิยมการจัดการที่ยึดถือไว้เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานโดยผู้บริหารจะถ่ายทอดความเชื่อและหล่อหลอมค่านิยมในกับบุคคลในองค์กร เกิดความเชื่อตามและยอมรับเป็นแบบแผนในการนำไปปฏิบัติซึ่งค่านิยมจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยค่านิยมจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ทุกคนในองค์กร

^{๙๓} สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, **วารสารวัฒนธรรมไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒.

^{๙๔} ชญานิศวร์ กุลรัตนมณีพร และคณะ, “การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต”, **รายงานการวิจัย**, (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม : กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๕), หน้า ๑๔.

ผูกพันยึดถือร่วมกัน^{๕๕} และหากค่านิยมเหล่านั้นมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้วก็จะก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง^{๕๖} ค่านิยมจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ ๕ ประการคือ ๑) สามารถที่จะเรียนรู้ได้ (Learned) ค่านิยมเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง ส่งผ่านหรือถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ สังเกต และจากประสบการณ์ ๒) มีลักษณะร่วมกัน (Shared) ในแต่ละกลุ่มคน จะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มและสังคมยอมรับร่วมกัน ๓) สามารถถ่ายทอดและส่งผ่านในแต่ละรุ่นได้ (Trans-Generational) ค่านิยมจะสามารถส่งสมและส่งต่อไปยังคนรุ่นหลังหรือรุ่นต่อ ๆ ไปได้ ๔) มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Influence Perception) ค่านิยมจะเป็นเครื่องกำหนดและสร้างรูปแบบพฤติกรรมและกำหนดมุมมองและการรับรู้ของคน ๕) การปรับตัว (Adaptive) ค่านิยมจะขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

๒.๔.๓ ประเภทของค่านิยม

ค่านิยมจะทำให้เกิดความเข้าใจการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น การศึกษาค่านิยมของพฤติกรรมในองค์กรตามแนวคิดของ Meglino and Ravlin ได้แบ่งค่านิยมของคนทำงานออกเป็น ๔ ชนิด คือ ๑) ความสำเร็จ (achievement) คือการทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยยึดหลักว่าแม้เป็นสิ่งที่ยากลำบากในชีวิตก็ต้องทำให้ได้ ๒) การช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น (helping and concern for others) คือการให้ความสำคัญต่อผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอเมื่อเขาต้องการ ๓) ความซื่อสัตย์ (honesty) คือการยึดถือ ข้อเท็จจริงและกระทำการที่รู้สึกว่าจะถูกต้อง ๔) ความยุติธรรม (fairness) คือการมีความเป็นกลาง และกระทำการที่ยุติธรรมสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง^{๕๗} ค่านิยมจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม เช่นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มสมาชิกสหภาพแรงงาน กลุ่มกิจกรรม ซึ่งคนในอาชีพเดียวกันหรือในสายงานใกล้เคียงกันมีแนวโน้มที่จะมีค่านิยมคล้ายกัน และได้แบ่งประเภทค่านิยมออกเป็น ๒ ประเภทคือ ค่านิยมปลายทาง (terminal values) และค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ (instrumental values) โดยที่ค่านิยมปลายทางหมายถึง เป้าหมายของบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในระหว่างช่วงเวลาของชีวิต และค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ หมายถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ค่านิยมปลายทางของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง^{๕๘} ค่านิยมทางการบริหารงานของนักบริหารภาครัฐและภาคเอกชน ได้แบ่งประเภทค่านิยมทางการบริหารงานออกเป็น ๓ ประเภท^{๕๙} คือ ๑) ค่านิยมด้านเป้าหมายขององค์กร (organization goals) ได้แก่ การมีผลิตภาพสูง การมีคุณธรรมสูง ความมีประสิทธิภาพ การมีประสิทธิผล การมีภาวะผู้นำองค์กร การเจริญเติบโตขององค์กร ความ

^{๕๕}Dose, J.J. & Klimoski, R.J., **The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes**, (London: Macmillan, 1999), p. 85.

^{๕๖}DuBrin, A.J., **Fundamentals of Organizational Behavior**, (Mason, OH: Courier Kendallville, 2002), p. 53.

^{๕๗}Meglino, M.B. & Ravlin, E.C., **Person-organization Value Congruence**, (New York: Wiley, 1960), p. 27.

^{๕๘}Rokeach, M., **The Nature of Human Value**, (New York: The Free Press, 1973), p. 120.

^{๕๙}Posner, B. & Warren, S., **Public Personnel Management**, (New York: McGraw-Hill, 1996), p. 287.

มีเสถียรภาพขององค์กร การบริการต่อสาธารณะ การคำนึงถึงคุณภาพ การบริการลูกค้า และการมีนวัตกรรม ๒) ค่านิยมด้านผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (stakeholders) ประกอบด้วย ค่านิยมหลักที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้บริหารองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกจ้าง ผู้ทำงานร่วมกัน ผู้ร่วมงาน และคนทั่วไป ๓) ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะบุคคล (personal traits) ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ความทะเยอทะยาน ความมีทักษะ ความร่วมมือ การบรรลุความสำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ ความจงรักภักดี ความยืดหยุ่น และการแข่งขัน ค่านิยมทางการบริหารงานตามแนวคิดนี้ นักบริหารภาครัฐและภาคเอกชนมีความเห็นตรงกันได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ในเรื่องของการบริการลูกค้า การมีภาวะผู้นำ การมีทักษะ การบรรลุผลสำเร็จ การจงรักภักดี การคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ

ค่านิยมดังกล่าวนี้เป็นค่านิยมทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ค่านิยมจะเปลี่ยนแปลงไปขึ้นอยู่กับแนวโน้มของยุคสมัย การศึกษาพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคลในสังคมและในองค์กร สามารถนำแนวทางมาพัฒนาปรับปรุง และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในช่วงเวลานั้น ๆ

๒.๔.๔ ความสำคัญของค่านิยม

ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากเนื่องจากว่าค่านิยมที่มนุษย์เรามีอยู่นั้น ทำหน้าที่มากมายหลายอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตของเรา^{๑๐๐} ที่สำคัญ คือ

๑. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานของพฤติกรรมทั้งหลายของเรา กล่าวคือ ค่านิยมเป็นตัวกำหนดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของเราว่า ควรจะทำหรือไม่ ควรจะทำในสิ่งใด ค่านิยมจะช่วยกำหนดจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ค่านิยมจะช่วยทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งของเราและของผู้อื่น

๒. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแบบแผนสำหรับการตัดสินใจ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในบางกรณีบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์บางอย่างที่ขัดแย้งกัน ทำให้เขาต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง เช่น การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดกับความเป็นตัวเอง การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแต่ยากจน กับการปฏิบัติงานในทางที่ไม่สุจริตแต่ทำให้ร่ำรวย บุคคลจะเลือกเดินทางไหนนั้น ค่านิยมหรือระบบค่านิยมที่บุคคลมีอยู่จะช่วยกำหนดทางเลือกให้เขา

๓. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจ หรือผลักดันของบุคคล เช่น บุคคลที่มีค่านิยมชมชอบในการมีอายุยืน หรือสุขภาพดี ก็จะมีแรงผลักดันให้อยากออกกำลังกายอยู่เสมอ ตลอดจนมีความรอบคอบในการบริโภคอาหาร บุคคลที่มีค่านิยมเกี่ยวกับวัตถุนิยมสูง ก็มักจะมีชัยชนะอันแข็งและเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้มาซึ่งเงินทอง^{๑๐๑}

^{๑๐๐} สมเดช มุงเมือง, **ทักษะชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุทรไพศาลบิวเดอร์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๖๗.

^{๑๐๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๘.

ค่านิยมมีความสำคัญสำหรับพฤติกรรมองค์การ เพราะค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติตามความเชื่อที่บุคคลได้ยึดถือไว้นมาเป็นรูปแบบของการกระทำ ดังนั้น การศึกษาค่านิยมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานภายในองค์การ จะทำให้เกิดความเข้าใจการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น เพื่อที่จะได้นำความรู้จากพฤติกรรมการทำงานในองค์การมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อองค์การและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะบุคคลที่เป็นองค์ประกอบให้บุคคลทำงานแตกต่างกัน โดยค่านิยมเป็นความเชื่อที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นคุณลักษณะบุคคลที่เป็นความมุ่งมั่นหรือเจตนาในการแสดงออกทางพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากแรงผลักดันภายในมาสู่การกระทำที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน โดยที่ทัศนคติและค่านิยมถือว่าการรับรู้ตนเองหรือแนวคิดที่มีอยู่ในตนเอง (self concept) เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีภาวะผู้นำ หากบุคคลใดมีความเชื่ออย่างใดก็จะแสดงออกทางพฤติกรรมในการกระทำตามความเชื่อนั้น และจากแนวคิดที่มีอยู่ในตนเองหรือการรับรู้ตนเองนี้จะผลักดันให้คนพัฒนาความรู้ โดยการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองปรารถนา จนเกิดความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ตนเองชื่นชอบ โดยที่ความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก โดยการกระทำที่แสดงออกมา ซึ่งจากแนวคิดนี้ถือได้ว่าแรงขับเคลื่อนคุณลักษณะ ทัศนคติ ค่านิยมและความรู้ เป็นความมุ่งมั่นหรือเจตนาที่อยู่ในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดคุณลักษณะบุคคล (personal characteristics) ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นทักษะในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน โดยสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นคุณลักษณะบุคคลนั้นเป็นผลจากความมุ่งมั่นและเจตนาหรือค่านิยมที่มีอยู่ในตนเอง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล^{๑๐๒} อันทำให้คนมีความแตกต่างกันในการทำงาน ซึ่งความหมายทั้งหมดนี้เรียกว่า สมรรถนะ (competency) ที่มีองค์ประกอบ ๓ ส่วนคือ

๑) สมรรถนะที่มีอยู่ภายใน ได้แก่ แรงขับ และคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ภายในและไม่สามารถมองเห็นได้ โดยองค์ประกอบเหล่านี้เป็นบุคลิกภาพที่ค่อนข้างถาวรของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก และยากที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นในบุคคล

๒) การรับรู้ (self concept) ประกอบด้วย ทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา การอบรม การกล่อมเกลา และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์

๓) สมรรถนะที่อยู่ภายนอก ได้แก่ ความรู้ และทักษะซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรมหรือจากการศึกษา โดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่มักเลือกวิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนให้มีทักษะในการทำงาน แต่โดยเนื้อแท้แล้ว การพัฒนาสมรรถนะจะต้องพัฒนามาจากสมรรถนะภายใน เพื่อให้บุคคลมีแรงขับ คุณลักษณะและการรับรู้ตนเองที่เกิดขึ้นจากความเชื่อของตนเองโดยธรรมชาติ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันจากเจตนาภายในของบุคคลให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^{๑๐๒} Spencer, S., **Competence at Work**, (New York: Wiley & Sons, 1993), p. 9.

ความสำคัญของการสร้างค่านิยมองค์กรเป็นเรื่องของทุกคน มีการทำอย่างต่อเนื่อง แก่นแท้ของค่านิยมคือ การสร้างความตระหนักถึงองค์กรที่จะต้องเห็นและให้ความสำคัญร่วมกัน สรุปได้ดังนี้

๑. ทำให้นักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่น หนึ่งเดียว มั่นคง และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน องค์กรมีค่านิยมเดียวกัน

๒. ทำให้องค์กรมีจุดยืนที่ชัดเจน สร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างในมุมมองของประชาชน

๓. ทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนานโยบาย แผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์ และวิธีการนำเสนอ ได้อย่างมีแนวทางที่ชัดเจน

๔. ทำให้องค์กรมีพลังในการสื่อสารสู่สาธารณะมากขึ้น^{๑๐๓}

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าค่านิยมเป็นรากฐาน เป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมจะกำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออกและปฏิบัติเป็นประจำวันแกบุคคลทั้งหมด ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับ ยึดถือเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตในองค์กร ค่านิยมจะต้องอาศัยช่วงระยะเวลาหนึ่งในการการสร้าง สังคมให้ฝังรากลึก ค่านิยมอาจเกิดจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเชื่อ วิถีชีวิต และขนบธรรมเนียมประเพณี ความจริงแล้วองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นที่เชื่อถือและยอมรับเพราะบุคลากรสามารถแยกแยะ ผสมผสานและรับค่านิยมขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ การจัดระบบกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโดยอาศัยค่านิยมขององค์กรเป็นเครื่องมือ นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างอิทธิพลเหนือลูกน้องที่จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อ มีค่านิยมและมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน ผู้บริหารจะต้องตื่นตัว เต็มใจยอมรับและเร่งพัฒนาความเชื่อ ค่านิยมและการมองสอดคล้องไปในทางเดียวกันที่เหมาะสมและถูกต้อง เช่น ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย โดยเงื่อนไขดังกล่าวของค่านิยมองค์กรจะมีขึ้นได้และมีประสิทธิภาพ นำมาใช้บริหารเพื่อสร้างความสำเร็จต้องอาศัยระบบการควบคุมโดยอาศัยใช้วิธีการสร้างสัญลักษณ์และเรื่องราว รวมทั้งการจัดประเพณีและพิธีการ เพื่อปลูกฝังและเอาชนะ และกำกับอารมณ์ของพนักงานได้เป็นสำคัญ ศูนย์กลางจะอยู่ที่ตัวผู้นำมากที่สุด ที่จะต้องมีทักษะการบริหารที่จำเป็นในสมัยปัจจุบันคือ การสามารถบริหารกระบวนการและสามารถปรับเปลี่ยนให้สำเร็จผ่านไปได้อย่างราบรื่น โดยอาศัยผู้นำที่จะต้องเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารชักนำให้พนักงานเห็นชัดเกี่ยวกับ “วิสัยทัศน์” ขององค์กรแล้วนำไปเป็นกรอบแยกแยะทำเป็นแผนปฏิบัติให้ถูกต้องตามสภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นไปได้จนสำเร็จ ค่านิยมจึงเป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความเชื่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความรู้ และทักษะซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะภายนอกของบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผลโดยที่คนจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างโน้น เป็นผลมาจากค่านิยมที่อยู่ภายในบุคคลนั่นเอง

^{๑๐๓} สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), “ความสำคัญการสร้างอัตลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กร”, (การสัมมนาผู้ปฏิบัติงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ประจำปี ๒๕๕๙).

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความหมาย องค์ประกอบ ความสำคัญและแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Williams, R.M., & Albert, E.M., (1985, p. 283)	ค่านิยม ๓ ความหมาย คือ ๑) ค่านิยมหมายถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับความปรารถนา (desirability) ๒) ค่านิยมหมายถึง สิ่งที่ดีที่มนุษย์สนใจ ๓) ค่านิยมหมายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐาน จะมีเป้าหมายสำหรับการวิเคราะห์
Meglino, M.B. & Ravlin, E.C., (1960, p. 27)	ค่านิยมของพนักงาน ๔ ชนิด ๑) ความสำเร็จ (achievement) ๒) การช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น (helping and concern for others) ๓) ความซื่อสัตย์ (honesty) ๔) ความยุติธรรม (fairness)
Rokeach, M., (1973, p. 120)	ค่านิยมมีความแตกต่างกันตามกลุ่มงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ ค่านิยมปลายทาง (terminal values) และค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ (instrumental values)
Kluckhohn, C., (1951, p. 113)	ค่านิยมจะเป็นตัวกระตุ้นความพึงพอใจ (impules satisfaction) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางบุคลิกภาพในการจัดระเบียบผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่มในสังคมที่อาศัยอยู่
Pepper, S.C., (1958, p. 7)	ลักษณะค่านิยมเป็นแนวทางให้บุคคลหรือสถาบันสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุผลขององค์กร
Posner, B. & Warren, S., (1996, p. 287)	ค่านิยมทางการบริหารงาน ๑) ค่านิยมด้านเป้าหมายขององค์กร (organization goals) ๒) ค่านิยมด้านผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (stakeholders) ๓) ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะบุคคล (personal traits)

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความหมาย องค์ประกอบ ความสำคัญและแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, (๒๕๕๑)	ค่านิยมคือความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือสังคมยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิต เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม
สมเดช มุงเมือง, (๒๕๕๕, หน้า ๑๖๗)	ค่านิยมทำหน้าที่มากมายหลายอย่าง ๑. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานของพฤติกรรมทั้งหลาย ๒. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแบบแผนสำหรับการตัดสินใจ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในบางกรณีบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์บางอย่างที่ขัดแย้งกัน ๓. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจ หรือผลักดันของบุคคล
Dose, J.J. & Klimoski, R.J., (1999, p. 85)	ค่านิยมจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยค่านิยมจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ทุกคนในองค์กรผูกพันยึดถือร่วมกัน
DuBrin, A.J., (2002, p. 53)	ค่านิยมที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว ก็จะก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง
Spencer, S., (1993, p. 9)	ค่านิยมถือว่าการรับรู้ตนเองหรือแนวคิดที่มีอยู่ในตนเอง (self concept) การแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นทักษะในการทำงานจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล การทำงานให้เกิดประสิทธิผลโดยที่คนจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรรู้ นั้น ถือว่าเป็นสมรรถนะทั้งภายในและภายนอกของบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อผลจากค่านิยมที่อยู่ภายในบุคคล

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความหมาย องค์ประกอบ ความสำคัญและแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), (๒๕๕๙)	การสร้างค่านิยมองค์กร เป็นเรื่องของทุกคน มีการทำอย่างต่อเนื่อง แก่นแท้ของค่านิยม คือ การสร้างความตระหนักถึงองค์กรที่จะต้องเห็นและให้ความสำคัญร่วมกัน

๒.๕ การประปานครหลวง: พื้นที่ทำการวิจัย

การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดี ปลอดภัย และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สามารถจ่ายได้และยุติธรรม รวมทั้งมีบริการที่รวดเร็ว เพราะการประปานครหลวงมีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมีอาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่าย ที่ลูกค้าไว้วางใจ เพื่อให้ทุก ๆ คนมีความมั่นใจว่าการประปานครหลวงทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยุคก่อร่าง^{๑๐๔} เมื่อ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๔๕๗ โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จมาทรงเปิดกิจการโดยมีชื่อเรียกในครั้งนั้นว่า การประปากรุงเทพฯ มีกรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน กิจการประปาได้ก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ จากที่เคยจำหน่ายเฉพาะในเขตพระนคร ได้ขยายการจำหน่ายไปยังฝั่งธนบุรี โดยวางท่อตามแนวสะพานพุทธยอดฟ้าไปยังถนนประชาธิปไตยและสมเด็จพระยาต่อมาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ สะพานพุทธยอดฟ้าถูกระเบิดทำลาย เป็นเหตุให้ท่อประปาที่วางไว้เกิดชำรุดเสียหายไปด้วย ทำให้การจ่ายน้ำย่านฝั่งธนต้องหยุดชะงัก เทศบาลนครธนบุรีจึงได้เริ่มกิจการประปาของตนเอง โดยขุดเจาะบ่อบาดาลให้บริการน้ำ หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ สิ้นสุดลงเมื่อปี ๒๔๘๙ โรงงานผลิตน้ำสามเสนเป็นโรงกรองน้ำแห่งเดียวในขณะนั้น ผลิตน้ำได้น้อย ไม่เพียงพอต่อการบริการน้ำประปาที่เกิดสภาพน้ำไหลอ่อน และไม่ไหลเป็นบริเวณกว้าง ไฟฟ้าก็เช่นกันมีสภาพดับ ๆ เปิด ๆ รัฐบาลจึงตั้งคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงกิจการไฟฟ้า และประปาขึ้น โดยมีหลวงบุรกรรมโกวิท อธิบดีกรมโยธาสมัยนั้นเป็นประธาน และเพื่อแก้ปัญหาไฟฟ้าไม่พอใช้ จึงได้มีนโยบายให้เร่งรัดการขุดติดตั้งไฟฟ้าและประปาเป็นการชั่วคราว จนกว่าจะมีการปรับปรุงกิจการทั้ง ๒ ชนิดนี้ให้เพียงพอต่อมาได้มีการรวมและโอนกิจการประปาไฟฟ้าให้เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการประปานครหลวง ให้โอนกิจการประปากรุงเทพ กรมโยธาเทศบาล การประปานครหลวง การประปาเทศบาลนครธนบุรี และประปาเทศบาลสมุทรปราการ รวมเป็นกิจการเดียวกัน เรียกว่า การประปานครหลวง^{๑๐๕} เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม

^{๑๐๔} การประปานครหลวง, ศตวรรษสตูดิโอ สายธารีแห่งนครา, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๗), หน้า ๑๐๐.

^{๑๐๕} ฝ่ายสื่อสารองค์กร, รายงานประจำปี ๒๕๕๗ “๑๐๐ ปี สายน้ำแห่งความสุข”, (การประปานครหลวง, ๒๕๕๗), หน้า ๔.

๒๕๑๐ ประธานกรรมการการประปานครหลวง ท่านแรก คือ พล.อ.ประภาส จารุเสถียร และแต่งตั้งอธิบดีกรมโยธาเทศบาล นายดำรงค์ ชลวิจารณ์ เป็นผู้ว่าการการประปานครหลวง ภาระหน้าที่กำหนดไว้โดยมีอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ดังนี้คือ ๑. สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ๒. ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว ๓. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องกันหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชน

ยุคสร้างตัว^{๑๐๖} ในปี ๒๕๑๓ การประปานครหลวงได้ว่าจ้างบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาแคมป์เดรสเซอร์แอนด์แมคกี จากสหรัฐอเมริกา จัดทำโครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลักระยะยาว ๓๐ ปีขึ้น เป็นครั้งแรกโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วง ๆ ช่วงละ ๕ ปี (๒๕๑๓-๒๕๒๒) เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและขยายระบบส่งน้ำให้ไปถึงประชาชนให้มากขึ้น อาทิ ปรับปรุงคลองส่งน้ำก่อสร้างโรงสูบน้ำดิบใหม่ที่ ตำบลลำแล จังหวัดปทุมธานี ก่อสร้างโรงกรองน้ำบางเขน ก่อสร้างโรงสูบน้ำและถังเก็บน้ำ ๔ มุมเมืองคือ โรงสูบน้ำท่าพระ สวนลุมพินี คลองเตย และพลโยธิน และวางท่อประธานส่งน้ำควบคู่กันไป และในระหว่างที่รอการก่อสร้างตามโครงการนี้ การประปานครหลวงได้แก้ปัญหาการขาดแคลนนํ้าด้วยการขุดเจาะบ่อบาดาลจำนวนมากในพื้นที่ที่ขาดแคลนนํ้า

ยุคพัฒนา^{๑๐๗} หลังจากปี ๒๕๒๙ เป็นต้นมา กิจการประปาสามารถพัฒนาและดำเนินงานก้าวหน้าไปตามโครงการแผนหลักอย่างต่อเนื่อง กิจการได้ผ่านพ้นกับภาวะการขาดทุนมาเป็นมีกำไรติดต่อกันทุกปี การขยายกำลังการผลิตและการจ่ายน้ำที่เป็นไปตามแผนสามารถเพิ่มผู้ใช้น้ำถึงปีละ ๘-๙% ทุกปี ในช่วงเวลานี้ การประปานครหลวงจึงได้ทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่และย้ายจากสำนักงานแมนศรีมาอยู่สำนักงานใหญ่บางเขนเมื่อปี ๒๕๓๓ ในขณะเดียวกัน การประปานครหลวงได้เริ่มจัดทำโครงการประปาฝั่งตะวันตกเมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๐ เพื่อรองรับการใช้น้ำที่เพิ่มขึ้นของชุมชนทางด้านฝั่งธนบุรีและนนทบุรี และประการสำคัญเพื่อจัดหาแหล่งน้ำดิบแห่งใหม่สำรองจากแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีอยู่เพียงแห่งเดียวและปริมาณน้ำเริ่มไม่เพียงพอต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้น จึงได้ก่อสร้างโรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์ และขุดคลองประปาสายใหม่ขึ้นเพื่อรับน้ำจากแม่น้ำแม่กลองในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีปริมาณน้ำมากและมีคุณภาพดีในระยะแรกได้ขุดคลองประปาสายใหม่ไปถึงแม่น้ำท่าจีนและขุดต่อไปยังจังหวัดกาญจนบุรีรวมความยาว ๑๐๖ ก.ม. แล้วเสร็จเมื่อเมษายน ๒๕๔๒ ซึ่งทำให้กปน. มีความมั่นคงในการผลิตน้ำประปาเพื่อรองรับความต้องการใช้น้ำประปาในอนาคต

ยุคมุ่งสู่ความเป็นเลิศ^{๑๐๘} ตั้งแต่ปี ๒๕๓๙ ประเทศไทยได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบแพร่กระจายไปเกือบทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ การโจมตีค่าเงินบาทส่งผลกระทบโดยตรงต่อการประปานครหลวง ทำให้การประปานครหลวงต้องปรับแผนและชะลอการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในการบริหารภายในได้มีการ

^{๑๐๖} การประปานครหลวง, ศตวรรษสตูดิโอ สายธารีแห่งนครา, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๗), หน้า ๑๐๒.

^{๑๐๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๗.

^{๑๐๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๖.

รณรงค์ให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในทุก ๆ ด้าน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการประชาชนในเชิงรุกให้มากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการที่ประชาชนพึงพอใจในเรื่องความสะอาด รวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้ รวมทั้งสร้างความมั่นใจในคุณภาพน้ำประปามีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถดื่มได้ทุกพื้นที่ นอกจากนี้ยังได้เพิ่มศักยภาพของการทำงานในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสากล ในงานบริการประชาชนที่สำนักงานประปาสาขาต่าง ๆ อีกด้วย

การประปานครหลวง ได้พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย หรือตำแหน่งองค์กร (Positioning) ในระยะยาวที่ กปน. ต้องการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับ Best-in-Class ของรัฐวิสาหกิจ และใน ASEAN ด้วยมาตรฐานในระดับสากล

ปี ๒๕๔๑ เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่ายและการบริการ ยกระดับการจัดหาแหล่งน้ำดิบ การผลิตและจัดส่ง ทำการตลาดเชิงรุก และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

ปี ๒๕๕๑ ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ การผลิตและจำหน่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นลูกค้า พนักงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๙ มุ่งเน้นการยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ยกระดับการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชนด้วยน้ำประปาที่สะอาด ทวีตถึงและเพียงพอ พัฒนาระบบการผลิต และการส่งน้ำให้มีมาตรฐานสูงเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืน ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เตรียมพร้อมและก้าวสู่การได้รับการยอมรับในประเทศและระดับนานาชาติของ ASEAN

เส้นทางในอนาคตของการประปานครหลวงยังคงยึดมั่นในวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดีสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับนานาชาติของกลุ่มประเทศอาเซียนที่ให้บริการงานประปา” โดยตั้งเป้าหมายได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ภายในปี ๒๕๕๙ และยกระดับองค์กรให้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Awards : TQA) ภายในห้วงเวลายุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๔ (๒๕๖๐-๒๕๖๔) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวงฉบับที่ ๔ (๒๕๖๐-๒๕๖๔) ยังคงมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนขององค์กรระยะยาวต่อเนื่องจากยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) ภายใต้หลักการ “S-Link for MWA Sustainable Growth”^{๑๐๙} คือสร้างความยั่งยืน (Sustainability) มีทิศทางเติบโต มั่นคง ยาวนาน ทั้งด้านรายได้และโครงสร้างองค์กร

๑. เสริมความมั่นคง (Stability) พัฒนาระบบผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ

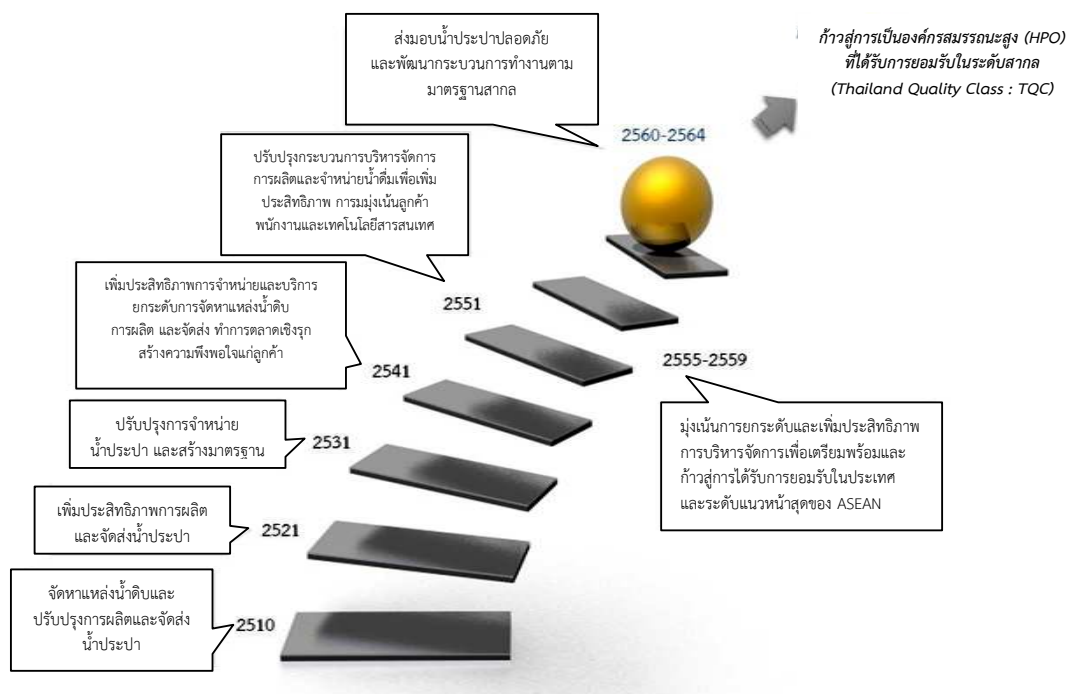
๒. สร้างความเพียงพอ (Sufficiency) ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้เพียงพอ กับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและ

^{๑๐๙} ฝ่ายบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม, รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี ๒๕๕๘ “รักษน้ำ รักษาโลก Saving Water Together”, (การประปานครหลวง, ๒๕๕๘), หน้า ๑๐.

๓. ส่งเสริมสุขอนามัยของประชาชนผู้บริโภคน้ำประปา (Sanitary) ยกระดับและรักษาคุณภาพน้ำผลิต-จ่ายให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

สรุปได้ว่า การประปานครหลวงได้มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา และได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๘ ถึงปี ๒๕๕๙ รวม ๓ ฉบับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๑ (๒๕๔๘ - ๒๕๕๐) ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อการตลาดควบคู่กับการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกด้าน ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๑ - ๒๕๕๔) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจและการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้น้ำ และยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)^{๑๑๐} ซึ่งได้วางเป้าหมายในการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงในระดับ Best in Class ของภาครัฐวิสาหกิจของไทย และการก้าวเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน และในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ การประปานครหลวงได้จัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๔ เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง โดยวางเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ภายในกรอบระยะเวลาตามแผนยุทธศาสตร์ หรือภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยคำนึงถึงการส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๓

^{๑๑๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔.



แผนภาพที่ ๒.๓ เส้นทางการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง^{๑๑๑}

ทั้งนี้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) อย่างเป็นรูปธรรม การประปานครหลวงได้กำหนดเป้าหมายในการยกระดับการให้บริการงานประปาสมรรถนะสูงโดยควบคุมคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มตามเกณฑ์ขององค์การอนามัยโลก การควบคุมอัตราน้ำสูญเสียให้เทียบเท่ากับองค์กรประปาในระดับสากล การสร้างธรรมาภิบาลตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนการเข้ารับการประเมินตามเกณฑ์รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)^{๑๑๒}

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ทำให้ กปน. เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) มีความโปร่งใส บริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเป็นกำลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อให้ภาพความสำเร็จดังกล่าวบังเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนภายในองค์กรจะต้องร่วมใจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันภายใต้การกำกับของผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ และยึดมั่นในมาตรฐานค่านิยมองค์กรที่ตั้งไว้ร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงเป็น

^{๑๑๑} ฝ่ายสื่อสารองค์กร, รายงานประจำปี ๒๕๕๙, (การประปานครหลวง, ๒๕๕๙), หน้า ๔๓.

^{๑๑๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕.

ต้นแบบ (Role Model) ในการปฏิบัติตน ทั้งตามกฎหมาย จริยธรรม และค่านิยมของ กปน. เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติตนของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรในทิศทางเดียวกัน ก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของ กปน. สืบไป^{๑๑๓}

ตามข้อบังคับ กปน. ฉบับที่ ๑๓๓ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของผู้ว่าการ และพนักงาน กปน. ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๒ กำหนดมาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลักที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ๙ ประการ

๑. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
๒. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบ
๓. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์

ทับซ้อน

๔. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและถูกกฎหมาย
๕. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
๖. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบครันถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
๗. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มิคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
๘. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
๙. การยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพขององค์กร^{๑๑๔}

ตามระเบียบ กปน. ฉบับที่ ๒๗ ว่าด้วยมาตรฐานจริยธรรมของผู้ว่าการและพนักงาน กปน. ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๔

๑. ต้องยึดมั่นในจริยธรรมและยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม
๒. ต้องมีจิตสำนึกที่ดีและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
๓. ต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากตำแหน่งหน้าที่ และยึดถือประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ กปน. และประชาชน เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน
๔. ต้องละเว้นจากการแสวงหาประโยชน์ที่มีขอบโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ และไม่กระทำการอันเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม
๕. ต้องเคารพและปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอย่างตรงไปตรงมา
๖. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม เป็นกลางทางการเมือง ให้บริการแก่ประชาชนโดยมีอัธยาศัยที่ดีและไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม
๗. ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการอย่างเคร่งครัดและรวดเร็ว ไม่ถ่วงเวลาให้เนิ่นช้า และใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาจากการดำเนินงานเพื่อการในหน้าที่ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันการณ์ และไม่บิดเบือน ข้อเท็จจริง

^{๑๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑.

^{๑๑๔} การประปานครหลวง, คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการประปานครหลวง, (การประปานครหลวง, ๒๕๖๐), หน้า ๗๑.

๘. ต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษาคุณภาพและมาตรฐานแห่งวิชาชีพโดยเคร่งครัด
๙. ต้องยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
๑๐. ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงตน รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ กปน.

โดยรวม

๑๑. ในการควบคุมและคุ้มครองพนักงานให้ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
 - ๑๑.๑ ควบคุม กำกับ ส่งเสริม และให้คำแนะนำในการใช้บังคับตามมาตรฐาน

จริยธรรม

๑๑.๒ สอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมในสายงาน ในกรณีที่มีข้อสงสัย หรือมีข้อร้องเรียนว่ามีการฝ่าฝืนจริยธรรม

๑๑.๓ ส่งเรื่องให้ผู้ว่าการพิจารณาวินิจฉัยในกรณีที่เห็นว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องสำคัญ หรือมีผลกระทบในวงกว้างหลายหน่วยงาน และยังไม่มีคำวินิจฉัยของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑๑.๔ คุ้มครองและประกันความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของผู้บริหารในสายงาน

๑๑.๕ คุ้มครองพนักงานซึ่งปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมนี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมต่อพนักงานผู้นั้น

๑๒. ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไปมีหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมนี้ และประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควบคุมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมนี้ สนับสนุนส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์ มีผลงานและความรู้ความสามารถ และปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมนี้^{๑๑๕}

การประปานครหลวงได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรเพื่อเป็นทิศทางการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๔ ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ โดยมีความสอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล”

พันธกิจ

๑) สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

๒) ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยขององค์การอนามัยโลก ด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่ายให้มีเสถียรภาพ

๓) พัฒนางานประปาอย่างมืออาชีพให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้าทั่วไทย

^{๑๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕-๗๘.

ค่านิยม กปน. QWATER

“มุ่งมั่น พัฒนาดัน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” ^{๑๑๖}

มุ่งมั่น W : Willingness ตั้งใจและทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ เสียสละเพื่อองค์กร มีจุดหมายที่แน่นอน แจ่มชัด ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ปกป้องชื่อเสียงขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน

แนวทางปฏิบัติ

๑. มีจิตสำนึกในการทำความดี เอาใจใส่ในงานที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มที่และเต็มใจ เพื่อให้ได้ผลงานตรงตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งจะเสียสละเพื่อองค์กร มุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

๒. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและแน่นอน แสวงหาแนวทางปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งไปสู่ จุดมุ่งหมายนั้น ๆ

๓. ปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร ตลอดจนไม่กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในแง่ร้าย

๔. ยืนหยัดในการทำสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค

พัฒนาดัน A : Achievement ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จ เสริมสร้างทักษะความรู้ให้รอบคอบ คิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความละเอียดรอบคอบและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

แนวทางปฏิบัติ

๑. มีความพร้อมในการเปิดรับการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะ ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒. พัฒนารูปแบบความคิด เป็นแนวคิดเชิงบูรณาการและเป็นระบบ

๓. สร้างสรรค์ผลงาน พัฒนาวิธีการทำงานให้เป็นไปในเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาดันด้านการแสดงออกถึงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

๔. ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้กับผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลภายนอก

๕. ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความละเอียด รอบคอบ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

พัฒนางาน T : Team กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ฝึกกำลัง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ บริหารจัดการความเสี่ยง ปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้มีคุณภาพเทียบเท่าสากล

แนวทางปฏิบัติ

๑. กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ

๒. สร้างการทำงานให้เป็นลักษณะร่วมแรงร่วมใจ ฝึกกำลังในการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๓. บริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

^{๑๑๖}ฝ่ายสื่อสารองค์กร, รายงานประจำปี ๒๕๕๙, (การประปานครหลวง, ๒๕๕๙), หน้า ๗.

๔. พัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้มีคุณภาพ เทียบเท่าสากล

๕. ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถตอบสนองและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมี ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

บริการสังคม E : Excellent มุ่งมั่นและเต็มใจให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบ ชัดเจน รวดเร็ว ทัวถึงและเท่าเทียมกันในทุกระดับ ทุกพื้นที่ มีจิตอาสารับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวทางปฏิบัติ

๑. เสริมสร้างจิตใจบริการ (Service Mind) ให้เกิดในบุคลากร

๒. มุ่งมั่นและเต็มใจให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบ สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังให้กับผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว ทัวถึงและเท่าเทียมในทุกกลุ่ม ทุกพื้นที่

๓. เสริมสร้างการมีจิตอาสา มีความตระหนักด้านความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

๔. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและมีผลต่อ ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

ด้วยความโปร่งใส R : Respect to Transparency มีคุณธรรมในการทำงานในตำแหน่ง หน้าที่ของตนเอง ซื่อสัตย์สุจริต และจริงใจ พร้อมเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่าง ตรงไปตรงมาไม่มีปกปิด

แนวทางปฏิบัติ

๑. มีคุณธรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และจริงใจ

๒. เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิด

๓. จัดวางระบบงาน กระบวนการทำงานของหน่วยงาน ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ใส่ใจคุณภาพ Q : Quality เอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการทำงานด้วยความตั้งใจและ รับผิดชอบต่อ เพื่อส่งมอบผลงาน ที่มีคุณภาพให้ผู้รับบริการ และส่งมอบน้ำประปาและบริการที่มี คุณภาพในระดับสากลให้กับผู้ใช้น้ำ ตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)

แนวทางปฏิบัติ

๑. เอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการทำงานด้วยความตั้งใจและรับผิดชอบต่อ

๒. กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพน้ำประปาและบริการ ก่อนการส่งมอบ

๓. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าให้แก่ผู้ใช้น้ำ

พื้นที่ทำการวิจัยคือ การประปานครหลวง พื้นที่ให้บริการจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

๒.๖ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ได้มีผู้สนใจทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่ละท่านก็ได้ศึกษาที่ใกล้เคียงกัน ผู้ศึกษาวิจัยขอนำเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ในการนำมาบริหารคน บริหารตน และบริหารการทำงาน ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ดังนี้

จตุพล ดวงจิตร และประยูร สุยะใจ ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง” ผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่า จากการบูรณาการใช้หลักการบริหารเชิงพุทธช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนได้ และในขณะเดียวกันยังเป็นการส่งเสริมหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนเข้าไปมีบทบาทในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาชุมชนของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการพัฒนาชุมชนที่ว่า “การแก้ไขปัญหาชุมชน ต้องเริ่มจากคนในชุมชนและความไว้วางใจของคนในชุมชน” จึงจะเป็นการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ในการบริหารจัดการเชิงพุทธนำมาซึ่งการส่งเสริมให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการท้องถิ่นตนเอง ทำให้ประชาชนตระหนัก รักและหวงแหนชุมชนของตน ซึ่งส่งผลให้เข้าไปสู่การบริหารจัดการชุมชนเกิดความยั่งยืน^{๑๑๗}

ยุวดี รื่นภาค ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”^{๑๑๘} โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการนำศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ให้เต็มที่ เพื่อการเพิ่มมูลค่าและการแข่งขันให้กับองค์กร ส่วนองค์กรทางพระพุทธศาสนาตั้งอยู่บนพื้นฐานของการดูแล รักษา ปกครองบุคคล เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา แนวคิดการบริหารงานบุคคลขององค์กรสมัยใหม่มีประเด็นที่เหมือนกันกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน มีการสรรหาและคัดเลือก พร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับในรูปแบบขององค์กร ด้านระบบการบริหารงานบุคคล องค์กรสมัยใหม่ ใช้ระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรม แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาใช้ระบบวินัยและระบบธรรม ด้านการ

^{๑๑๗} จตุพล ดวงจิตร และประยูร สุยะใจ, “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง”, รายงานการวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๖๘.

^{๑๑๘} ยุวดี รื่นภาค, “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๖).

ลงโทษทางวินัย องค์กรรมใหม่เป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยตรง แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนา ลงโทษโดยพระธรรมวินัยอัตโนมัติเมื่อทำผิด

พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง) ได้วิจัยเรื่อง “พรหมวิหาร ๔ แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา”^{๑๑๙} สรุปได้ดังนี้ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษาจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษาจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องคำนึงถึงหลักในการบริหารงานบุคคล มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในหลักการและข้อข่ายในการบริหารงาน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยตรง ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง มีการกำหนดตำแหน่ง สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รักษาระเบียบวินัยข้าราชการและการออกจากราชการต้องมีระบบบริหารจัดการงานบุคคลที่ดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลด้วยการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาบูรณาการ จะทำให้กระบวนการบริหารงานบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานในสถานศึกษา สามารถร่วมกันพัฒนา ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

ศิริศักดิ์ นันตี ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา”^{๑๒๐} ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การจากการผสมผสานแนวคิดทฤษฎี ๓ ด้าน ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ส่วนหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย บทบาท กระบวนการ รูปแบบ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา มีขอบเขตครอบคลุม มรรคมีองค์ ๘ โดยมีผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดคือ ภาวนา ๔

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ ได้วิจัยเรื่อง “การใช้การสร้างตัวชี้วัดเพื่อวิเคราะห์เศรษฐกิจพอเพียงโดยเปรียบเทียบกับพุทธเศรษฐศาสตร์”^{๑๒๑} การวิจัยนี้ ต้องการศึกษาวិเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างพุทธเศรษฐศาสตร์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่สามารถนำไปสู่การสร้างตัวชี้วัดเพื่อกำหนดระดับของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพุทธเศรษฐศาสตร์และแนวทางในการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัด ด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร ภายใต้กรอบทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ๔ ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการผลิต ทฤษฎีการบริโภค ทฤษฎีอรรถประโยชน์ และทฤษฎีการกระจายผลผลิต หลักพุทธ

^{๑๑๙} พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง), “พรหมวิหาร ๔ : แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา”, *วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๑๒๐} ศิริศักดิ์ นันตี, “การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๑๒๑} พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, “การใช้การสร้างตัวชี้วัดเพื่อวิเคราะห์เศรษฐกิจพอเพียงโดยเปรียบเทียบกับพุทธเศรษฐศาสตร์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

ธรรมที่นำ มาใช้ในพุทธเศรษฐศาสตร์ ได้แก่ มัชฌิมาปฏิปทา โยนิโสมนสิการ และอปัมาทธรรม มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี การสร้างตัวชี้วัดเพื่อกำหนดระดับของความพอเพียงภายใต้คุณลักษณะความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว จำนวน ๑๓ ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดด้านความพอประมาณ จำนวน ๗ ตัว แบ่งเป็นตัวชี้วัดความพอประมาณในกระบวนการ ๔ ตัว (กลุ่มตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการผลิต ประสิทธิผลการผลิต ประสิทธิภาพการบริโภค ประสิทธิผลการบริโภคและตัวชี้วัดความพอประมาณระหว่างกระบวนการ ๓ ตัว (กลุ่มตัวชี้วัดเชิงสัมพัทธ์) ประกอบด้วย ความไม่พอเพียง ความพอเพียงขั้นพื้นฐาน ความพอเพียงขั้นก้าวหน้า ตัวชี้วัดด้านความมีเหตุผล จำนวน ๔ ตัว (กลุ่มตัวชี้วัดเชิงสัมบูรณ์) ประกอบด้วยคุณค่าของปัจจัยการผลิต คุณค่าการผลิต คุณค่าของปัจจัยการบริโภค คุณค่าการบริโภค และตัวชี้วัดด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว จำนวน ๒ ตัว (กลุ่มตัวชี้วัดเชิงสัมพัทธ์) ประกอบด้วย สัดส่วนปัจจัยการผลิต สัดส่วนปัจจัยการบริโภค ผลจากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นประโยชน์และแนวทางในการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดทั้งในระดับบุคคล ระดับครัวเรือน ระดับองค์กร ระดับชุมชน และระดับประเทศ สามารถใช้อธิบายคุณลักษณะของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นนามธรรม ให้เป็นที่เข้าใจได้ง่าย ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ตัวกระบวนการสร้างตัวชี้วัดยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการปฏิบัติ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการและการประเมินผลในระหว่างการพัฒนาปฏิบัติได้ด้วย

ศิริรัตน์ คลังเย็น ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" ผลการวิจัย^{๑๒๒} พบว่า

๑. การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ การให้บริการ การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล ๖ องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และการใช้หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ องค์ประกอบ ประกอบด้วย ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) ปริจจาคะ ๔) อาหะระ ๕) มัททวะ ๖) ตปะ ๗) อักโกธะ ๘) อวิหิงสา ๙) ขันติ ๑๐) อวิโรธนะ และทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. รูปแบบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นจะต้องมีปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ๑. การให้บริการ (Service mind) ๒. การทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ (Integration) ๓. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) ๔. การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (Importance) ๕. ผลลัพธ์ (Result) ที่ได้จากการบริหารการดำเนินงาน ๖. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

^{๑๒๒}ศิริรัตน์ คลังเย็น, "การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น", *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต* สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

(Achievement) ๗. กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์ กติกา มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Transparency)

ปกรณ มหากันธา ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”^{๑๒๓} หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานของผู้ปกครองหรือผู้บริหาร เป็นการบริหารที่มีความเข้าใจต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและครองใจผู้ร่วมงาน ในฐานะการเป็นผู้นำบุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร จะต้องปฏิบัติตนในแนวทางจริยธรรมและคุณธรรม เพราะพระพุทธศาสนาได้ตระหนักถึงหลักการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการไม่เบียดเบียนแก่ตนและผู้อื่น และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์พรหมวิหารธรรม จึงถือว่าเป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ

วราเศรษฐ์ สุวรรณณมิโชค ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาทัศนคติในการประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน/สายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีการนำหลักจริยธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวัน หลักธรรมอริยบท ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ การทำงานร่วมกันในสังคมองค์กร ทุกคนควรมีสติ มีความอดทน อดกลั้น เอื้ออาทรมีน้ำใจซึ่งกันและกัน การนำเอาหลักธรรมมาใช้ในการชีวิตการทำงาน จะทำให้ทัศนคติส่วนตัว ส่วนงานเป็นประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงาน การนำหลักจริยธรรมมาคิดพิจารณาเพื่อแก้ปัญหาในภาระงานที่ตนปฏิบัติ โดยใช้สติปัญญาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด^{๑๒๔} สร้างความเจริญต่อองค์กรต่อไป

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารจัดการขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการมาจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากผู้นำองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การบูรณาการโดยอาศัยการมีส่วนร่วมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคน ซึ่งต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานร่วมกันในสังคมองค์กร และอาศัยหลักธรรมในการบูรณาการจากหลาย ๆ หลักธรรม อันประกอบด้วย หลักไตรสิกขา หลักอริยบท ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นต้น จะทำให้กระบวนการบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

^{๑๒๓} ปกรณ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๒๔} วราเศรษฐ์ สุวรรณณมิโชค, “การศึกษาทัศนคติในการประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, *รายงานการวิจัย*, (คณะวิทยาศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓), หน้า ๗๙.

ตารางที่ ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
จตุพล ดวงจิตร และประยูร สุธะใจ, (๒๕๕๖)	การส่งเสริมหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในบทบาทของการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชนของตนเอง ทำให้ประชาชนตระหนัก รักและหวงแหนชุมชนของตน ซึ่งส่งผลให้นำไปสู่การบริหารจัดการชุมชนเกิดความยั่งยืน
ยุวดี รื่นภาค, (๒๕๕๖)	กลไกขับเคลื่อนให้องค์กรสมัยใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับระบบบริหารงานบุคคล โดยมีการสรรหาและคัดเลือก พร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับในรูปแบบขององค์กรองค์กรสมัยใหม่ ใช้ระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรม แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาใช้ระบบวินัยและระบบธรรม
พระมหาสุพจน์ สุธะเมโธ (พานทอง), (๒๕๕๘)	บริหารงานบุคคลด้วยการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาบูรณาการ จะทำให้กระบวนการบริหารงานบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
ศิริศักดิ์ นันดี, (๒๕๕๘)	การผสมผสานแนวคิดทฤษฎี ๓ ด้าน ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ส่วนหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย บทบาท กระบวนการ รูปแบบ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา
พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, (๒๕๕๑)	ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการปฏิบัติ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการและการประเมินผลในระหว่างการพัฒนาได้

ตารางที่ ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ศิริรัตน์ คลังเย็น, (๒๕๕๗)	ปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ๑. การให้บริการ (Service mind) ๒. การทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ (Integration) ๓. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) ๔. การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (Importance) ๕. ผลลัพธ์ (Result) ที่ได้จากการบริหารการดำเนินงาน ๖. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ๗. กระบวนการทำงานกฎเกณฑ์ กติกา มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Transparency)
ปรกรณ์ มหากันธา, (๒๕๕๖)	หลักการสำคัญในการบริหารงานของผู้ปกครองหรือผู้บริหาร คือหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นการบริหารที่มีความเข้าใจต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและครองใจผู้ร่วมงาน
วรเศรษฐ์ สุวรรณมณีโชค, (๒๕๕๓)	หลักธรรมอริยบท ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ มาคิดพิจารณาเพื่อแก้ปัญหาในการะงานที่ตนปฏิบัติโดยใช้สติปัญญาเป็นประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงาน

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมค่านิยมองค์กร ทั้งองค์กรภาคการศึกษา และองค์กรธุรกิจเอกชน ที่มีความหลากหลายในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ดังนี้

Alvesson M. & Empson L. ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร^{๑๒๕} โดยทำการศึกษาวิธีการสร้างค่านิยมองค์กรของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ๔ แห่งที่แตกต่างกัน โดยสมาชิกในองค์กรตอบเกี่ยวกับวิธีการสร้างค่านิยมองค์กรของตน มีปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วยงานที่ต้องใช้ความรู้ (Knowledge Work) การบริหารจัดการและสมาชิกภาพ (Management and

^{๑๒๕} Alvesson M. & Empson L., The Construction of Organization Identity: Comparative case studies of consulting firms, **Scandinavian Journal of Management** Volume 24, March 2008, Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/> [2016, June 3].

Membership) การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Orientation) และจุดที่ต้องเชื่อมต่อกับภายนอก (External Interface)

Vibeke Thojs Madsen ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้ร่วมงานใช้ Internal Social Media (ISM) ในการมีส่วนร่วมสร้างค่านิยมองค์กร โดยได้วิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ผ่าน ISM ซึ่งผู้ร่วมงานได้ใช้วิธีต่าง ๆ จากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรเพื่อสนับสนุนแนวความคิดของตนเอง รวมถึงเพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมองค์กรและให้สอดคล้องกันกับมุมมองของพวกเขาต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรในปัจจุบัน และแบบไหนที่องค์กรควรจะเป็น การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ร่วมงาน นำไปสู่ค่านิยมขององค์กร และช่วยสร้างให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและเข้าถึงองค์กร^{๑๒๖}

Shelley L. Brickson ได้ทำการศึกษาการกำหนดเป้าหมายค่านิยมองค์กร และได้นำเสนอเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในด้านเอกบุคคล (Individualistic) ด้านความสัมพันธ์ (Relational) และด้านความเป็นสังคม/ชุมชน (Collectiveistic) ก่อให้เกิดรูปแบบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในองค์กร และยังมีแนวโน้มให้เกิดรูปแบบคุณค่าทางสังคมที่ชัดเจน^{๑๒๗}

ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร” ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีการปลูกฝังการให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน และควรสร้างความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่พนักงานทุกระดับ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความเข้าใจถึงแนวทางการทำงานและสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่บริษัทกำหนด^{๑๒๘}

^{๑๒๖} Vibeke Thojs Madsen., Constructing Organizational Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bake, **International Journal of Business Communication**, Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0898264316300033> [2016, June 3].

^{๑๒๗} Shelley L. Brickson., Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms, **ACAD MANAGE REV** 2007, Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0898264316300033> [2016, June 3].

^{๑๒๘} ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล, “การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร”, **รายงานการวิจัย**, (วิทยาลัยการบริหารและจัดการ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๕๘), หน้า ๑๘.

ชญานิศวร์ กุลรัตนมณีพร และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต”^{๑๒๙} ผลการวิจัยสรุปว่า แนวคิดค่านิยมทางสังคม เน้นสิ่งที่คนในสังคมยึดและปฏิบัติโดยแต่ละสังคมก็ตระหนักถึงประโยชน์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับผู้คนในสังคมนั้น ๆ ประเทศที่ด้อยพัฒนาให้น้ำหนักหรือคุณค่าของค่านิยมน้อยกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว หากต้องการสร้างสังคมที่มีกฎระเบียบวินัย มุ่งสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ทำงานอย่างจริงจัง ต้องปลูกฝังความเชื่อ แนวคิด ความรับผิดชอบ ความรัก ความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดกลไกพลังที่นำไปสู่สังคมสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาแนวทางใหม่ในทางปฏิบัติ และเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมเดิมของผู้คนในสังคม นำพาไปสู่สังคมความสุขที่ยั่งยืน อิทธิพลทางความเชื่อทางศาสนา แนวคิดทางศาสนาคือพรหมวิหาร ๔ ที่สั่งสมมาแบบไม่รู้ตัวควรปลูกฝังค่านิยม ส่งเสริมให้ผู้คนในสังคมใช้สติปัญญาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีชีวิตที่มองด้านเดียว ควรสร้างสังคมที่มีแบบคิดคู่ขนานสังคมที่มีความเจริญเติบโตทางวัตถุและเทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาดั้งเดิมและยังคงหยั่งลึกวัฒนธรรม พร้อมกับให้ความสำคัญกับจิตใจ ยกระดับฟื้นฟูจิตวิญญาณให้สูงส่งและงดงาม

พงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ์ ได้วิจัยเรื่อง “ค่านิยมการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย” ผลการวิจัยสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนา ๒ องค์ประกอบไปพร้อมกันจึงจะส่งผลให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในตัวข้าราชการให้แสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้ได้ผลงานในระดับสูง คือ องค์ประกอบปัจจัยภายนอก ได้แก่ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตัวชี้วัด และการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก และองค์ประกอบปัจจัยภายใน ประกอบด้วยปัจจัยการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการรับรู้ตนเองของข้าราชการ ทั้งนี้ ควรนำค่านิยมการจัดการด้านการมีความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานมากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการด้วยการปลูกฝังให้ข้าราชการมีค่านิยมเหล่านี้อย่างยิ่งยั้ง^{๑๓๐}

สุนทรผลไท จันทระ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยม วิธีชีวิต และเป้าหมายใฝ่สัมฤทธิ์ระหว่างผู้เรียนอาชีวศึกษาในประเทศไทย”^{๑๓๑} ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมวิธีชีวิต ซึ่งประกอบไปด้วยวัตถุนิยม ความเชื่อในศาสนา การรักษาสุขภาพกาย และภาพลักษณ์ของผู้เรียนอาชีวศึกษาในประเทศไทย ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ

^{๑๒๙}ชญานิศวร์ กุลรัตนมณีพร และคณะ, “การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต”, รายงานการวิจัย, (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม : กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐๔.

^{๑๓๐}พงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ์, “ค่านิยม การจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๓๑}สุนทรผลไท จันทระ, “ความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยม วิธีชีวิต และเป้าหมายใฝ่สัมฤทธิ์ระหว่างผู้เรียนอาชีวศึกษาในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชานวัตกรรมการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, ๒๕๕๖).

ผลสัมฤทธิ์ การบรรลุศักยภาพสูงสุดและการเรียนแบบรู้จริงของผู้เรียนนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมวิถีชีวิตของผู้เรียนด้วย ผู้เรียนที่มีการตั้งเป้าหมายแบบมุ่งการเรียนรู้จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่านิยมวิถีชีวิตแบบมีความเชื่อในศาสนาและรักษาสุขภาพกาย ค่านิยมวิถีชีวิตสามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการส่งเสริมค่านิยม สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบในการส่งเสริมค่านิยมประกอบไปด้วยบริบทที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถานภาพองค์กร ระบบการบริหารจัดการ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ การประชาสัมพันธ์การสื่อสารหรือมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนสมาชิกในองค์กร การร่วมสร้างกลยุทธ์ การสื่อสารขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม การปลูกฝังค่านิยม ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้ การมีกระบวนการถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ การสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ มีการประเมินผล การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน พร้อมกับการมีแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ สร้างเสริมค่านิยมร่วมอันแข็งแกร่งที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่อผลสำเร็จขององค์กรต่อไปในอนาคตและให้สอดคล้องกันก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในองค์กร

ตารางที่ ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อการส่งเสริมค่านิยม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
Alvesson M. & Empson L., (2016)	วิธีการสร้างค่านิยมองค์กร มีปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วยงานที่ต้องใช้ความรู้ (Knowledge Work) การบริหารจัดการและสมาชิกภาพ (Management and Membership) การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Orientation) และจุดที่ต้องเชื่อมต่อกับภายนอก (External Interface)
Vibeke Thois Madsen, (2016)	การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ร่วมงานนำไปสู่ค่านิยมขององค์กร และช่วยสร้างให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและเข้าถึงองค์กร ส่งเสริมความเข้าใจกับมุมมองของพวกเขาต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรในปัจจุบัน และแบบไหนที่องค์กรควรจะเป็น

ตารางที่ ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อการส่งเสริมค่านิยม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
Shelley L. Brickson, (2016)	การกำหนดเป้าหมายในด้านเอกบุคคล (Individualistic) ด้านความสัมพันธ์ (Relational) และด้านความเป็นสังคม/ชุมชน (Collectiveistic) ก่อให้เกิดรูปแบบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในองค์กร และมีแนวโน้มให้เกิดรูปแบบคุณค่าทางสังคมที่ชัดเจน
ณัฐวุฒิ โรจนนิรุตติกุล, (๒๕๕๘)	การจัดการวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ๑. การออกแบบงาน ๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการ ๓. การปลูกฝังการให้ความสำคัญกับลูกจ้างทั้งภายนอกและภายใน ๔. สร้างความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่พนักงานทุกระดับ ๕. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน
ชยานิสวรรค์ กุรัตนมณีพร และคณะ, (๒๕๕๕)	แนวคิดค่านิยมทางสังคม เน้นสิ่งที่คนในสังคมยึดและปฏิบัติโดยแต่ละสังคมก็ตระหนักถึงประโยชน์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับผู้คนในสังคมนั้น ๆ แนวคิดทางศาสนาคือพรหมวิหาร ๔ มีอิทธิพลต่อความเชื่อทางศาสนา ควรปลูกฝังค่านิยมส่งเสริมให้ผู้คนในสังคมใช้สติปัญญาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมวิถีชีวิต ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาและยังสืบทอดวัฒนธรรม พร้อมกับให้ความสำคัญกับจิตใจ ยกระดับพื้นพหุจิตวิญญาณ
สุนทรผไท จันทระ, (๒๕๕๖)	ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ การบรรลุศักยภาพสูงสุดและการเรียนแบบรูัจจริงของผู้เรียนนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมวิถีชีวิต ประกอบไปด้วยวินัยนิยม ความเชื่อในศาสนา การรักษาสุภาพกายและภาพลักษณ์ของผู้เรียน

ตารางที่ ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อการส่งเสริมค่านิยม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พงศภัค ตรีรัตราเศรษฐ์, (๒๕๕๐)	การแสดงผลพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้ได้ผลงานในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัยการกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตัวชี้วัด และการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก ปัจจัยการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการรับรู้ตนเอง กระบวนการทำงานที่นำมากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาด้วยการปลูกฝังค่านิยมในด้าน การมีความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

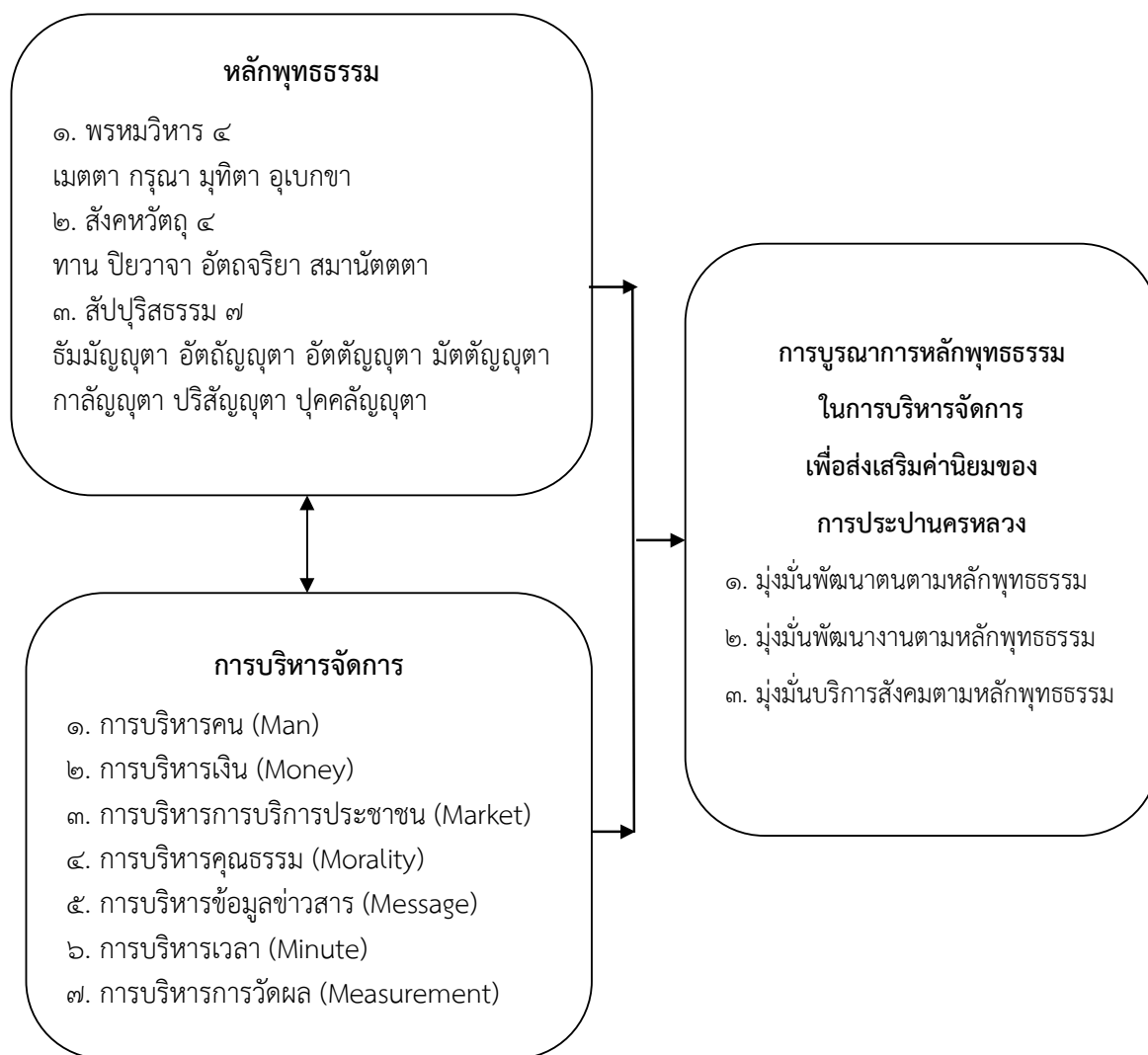
ตารางที่ ๒.๘ สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการของนักวิชาการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ นักวิชาการ	๑.การบริหารคน	๒.การบริหารเงิน	๓.การบริหารการบริการ	๔.การบริหารคุณธรรม	๕.การบริหารข้อมูลข่าวสาร	๖.การบริหารเวลา	๗.การบริหารการวัดผล
๑. สมพงศ์ เกษมสิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๒. วีรสิทธิ์ ชินวัตร	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
๓. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๔. พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๕. สมควร ทรัพย์บำรุง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
๖. อนันต์ เกตุวงศ์	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
๗. ไพบุลย์ ช่างเรียน	✓	✓	✓	✓	-	-	-
๘. ดิน ปรัชญพฤทธิ์	✓	✓	✓	-	-	-	-
๙. บุญทัน ดอกไธสง	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
๑๐. ธงชัย สันติวงษ์	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
๑๑. Donnelly, J.H. Jr., Gibson, & J.M. Ivancenich	✓	✓	-	-	-	✓	✓
๑๒. Herbert A. Simon	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
๑๓. Henry Fayol	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
๑๔. Luther Gulick & Lyndall Urwick	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
๑๕. สมคิด บางโม	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
๑๖. Harrington Emerson	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
๑๗. Chester I. Barnard	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
๑๘. Fred R. David	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
๑๙. W.Edwards deming	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
๒๐. Peter Drucker	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
รวม	๒๓	๒๓	๑๙	๑๓	๑๒	๒๑	๑๙

ตารางที่ ๒.๙ สรุปรูปแบบ/วิธีการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของนักวิชาการ

รูปแบบ / วิธีการ การส่งเสริมค่านิยม ในการบริหารจัดการ	นักวิชาการ	๑. Dose, J.J. & Klimoski, R.J.	๒. Meglino, M.B. & Ravlin, E.C.	๓. Rokeach, M.	๔. Kluckhohn, C.	๕. Posner, B. & Warren, S.	๖. Pepper, S.C.	๗. สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ	๘. DuBrin, A.J.	๙. สมเดช มุ่งเมือง	๑๐. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)	รวม
๑. การช่วยเหลือและห่วงใย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	๓
๒. การส่งเสริมและสนับสนุน	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	๓
๓. การยอมรับร่วมกัน	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	๓
๔. การสอนงานถ่ายทอดความรู้	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	๓
๕. คำนึงประโยชน์ส่วนรวม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๐
๖. ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	๖
๗. ความยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	๖
๘. ความพึงพอใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	๒
๙. การหาความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	๖
๑๐. สร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	๒
๑๑. ความมุ่งมั่น	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	๒
๑๒. การสร้างความตระหนัก	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	๖
๑๓. การร่วมมือร่วมใจกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	๑
๑๔. การรู้จักรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	๒
๑๕. ความถูกต้อง รวดเร็ว	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	๒
๑๖. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	๖

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดรูปแบบระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผสมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเป็นการผสมผสานแบบเชิงคุณภาพนำเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) และจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม แล้วมีการเสริมและสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ประเด็นเกี่ยวกับการใช้หลักพุทธธรรมบูรณาการเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการให้เกิดต่อการประปาฯ เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อลดแนวโน้มความลำเอียงของข้อมูล^{๑๓๒} สร้างความมั่นใจในการใช้ได้ของผลที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันสนับสนุนให้ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น สำหรับการหาลักษณะร่วม (Common Character) และข้อสรุปร่วม (Common Conclusion) ความเป็นไปได้ของการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปาฯ

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ ๔ ขั้นตอนโดยมีกรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อสู่ความสำเร็จ ๔ ลำดับขั้น ดังนี้

^{๑๓๒} สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล, (กรุงเทพมหานคร : เพื่อฟ้า, ๒๕๔๗), หน้า ๒๙๐.

ขั้นตอนที่ ๑ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) วิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ การบริหารจัดการสมัยใหม่ กระบวนการบริหารจัดการการประปานครหลวง การส่งเสริมค่านิยม หลักพุทธธรรม ได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อสร้างกรอบแนวคิด พร้อมทั้งสร้างแบบสอบถาม

๒) เก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Study) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) ทำการสัมภาษณ์ สอบถามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง รับฟังความคิดเห็น ประสพการณ์พร้อมการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม แนวทางการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักภายใต้บรรยากาศของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกัน เพื่อจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวงตามหลักพุทธธรรมเป็นแบบสอบถามตามแนวทางในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

๓) ประมวลผลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ตีความและเรียบเรียงเป็นบทความเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบข้อสรุปชนิดการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction)

ขั้นตอนที่ ๒ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

๔) สร้างแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ พร้อมทั้งตรวจสอบเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนี IOC และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยการทดลองใช้ (Try out) แล้วหาค่า Conbach's Alpha

๕) เก็บข้อมูลภาคสนามจากแบบสอบถาม แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในการประปานครหลวง จำนวน ๓๖๗ คน

๖) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แปลผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน เพื่อเสริมและสนับสนุนผลที่ได้จากการวิจัยการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ขั้นตอนที่ ๓ สนทนากลุ่มเฉพาะ

๗) การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวงที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณมานำเสนอในเวทีผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้เสียด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ขั้นตอนที่ ๔ เสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๘) สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง แนวทางที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แก่ผู้บริหารการประปานครหลวง

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ และประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพนำเชิงปริมาณ ดังนี้

๓.๒.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง (In-depth Interview Structure)

กลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพในแนวลึกที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน ๔ รูป/คน กลุ่มตัวอย่างมีความเชี่ยวชาญทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นของการประปานครหลวง จำนวน ๑๗ คน ได้แก่ ผู้ว่าการการประปานครหลวง และรองผู้ว่าการการประปานครหลวง ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการสำนักงานประปาสาขา ผู้อำนวยการกอง ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง นักบริหารงาน วิศวกร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และผู้ใช้บริการการประปานครหลวง จำนวน ๔ คน รวมทั้งหมดจำนวน ๒๕ รูป/คน ได้แก่

ตารางที่ ๓.๑ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล/ฉายา	ตำแหน่ง
๑	พระราชปรียัติกวี (สมจินต์ สมมาปัญญา), ศ.ดร.	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	พระเทพปริยัติเมธี (สฤชต์ สิริธโร), ผศ.ดร.	รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	พระมหาเสรีชน นริสสโร	ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์	อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่
๕	นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ	รองผู้ว่าการการประปานครหลวง
๖	นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์	รองผู้ว่าการการประปานครหลวง
๗	นางลาวัณย์ ฉัตรรุ่งชีวัน	ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๑๐
๘	ว่าที่พันตรีพินิจ อีระชาติ	ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๙
๙	นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์	ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง
๑๐	นางณิชา ล้อมทอง	ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง

ตารางที่ ๓.๑ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล/ฉายา	ตำแหน่ง
๑๑	นางสาวดวงพร ศุภนิริติชัย	ผู้เชี่ยวชาญการประสานนครหลวงระดับ ๘
๑๒	นายพิบูลย์ วงศ์ภักดิ์กุล	ผู้จัดการสำนักงานประปา
๑๓	นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์	ผู้จัดการสำนักงานประปา
๑๔	นายศุภมิตร วีระกุล	ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ
๑๕	นางศศิธร มีคุณเอี่ยม	ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ
๑๖	นายกานต์ ประสงค์เกียรติ	ผู้อำนวยการกองบริการ
๑๗	นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์	ผู้อำนวยการกองรายได้
๑๘	นางปราณี เอกอริคมกิจ	นักบัญชี ๗
๑๙	นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ	นักบัญชี ๗
๒๐	นางวารีย์ จำเนียรเวช	นักบริหารงาน ๗
๒๑	นายเดโช วัชรอยู่	วิศวกร ๗
๒๒	นายกิตติ มุ่งกตัญญู	เกษตรกรสวนทุเรียนนนท์ ผู้ใช้บริการการประปา นครหลวง
๒๓	นายสมหวัง ปั่นเกิด	พนักงานขับรถบริษัทเอกชน ผู้ใช้บริการการประปา นครหลวง
๒๔	นางสาวนิภา จรุงภาค	ลูกจ้างบริษัทคู่สัญญากับการประปา นครหลวง
๒๕	นายอภิสิทธิ์ เหมราช	ลูกจ้างบริษัทคู่สัญญากับการประปา นครหลวง

๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรในการประปา นครหลวง ประกอบด้วย บุคลากรในสายงานผู้ว่าการ สายงานแผนและพัฒนา สายงานผลิตและส่งน้ำ สายงานวิศวกรรม สายงานการเงิน สายงานบริหาร สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานบริการด้าน ตะวันตก และสายงานบริการด้านตะวันออก จำนวน ๔,๓๓๐ คน^{๑๓๓} ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานของการประปา นครหลวง ผู้วิจัยได้คำนวณจากการเปิดตารางขนาดตัวอย่างของ Krejcie

^{๑๓๓} ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, ข้อมูลจำนวนพนักงานจำแนกตามสายงาน เพศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙, การประปา นครหลวง.

และ Morgan^{๑๓๔} ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรได้กำหนดสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ ๐.๕ ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ๕% และระดับความเชื่อมั่น ๙๕% และได้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในการประปานครหลวง จำนวน ๓๖๗ คน

ตารางที่ ๓.๒ จำนวนพนักงานจำแนกตาม สายงาน และเพศ ณ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

ลำดับ	สายงาน	จำนวนพนักงาน	ชาย	หญิง
๑	สายงานผู้ว่าการ	๒๗๖	๗๙	๑๙๗
๒	สายงานแผนและพัฒนา	๙๙	๒๕	๗๔
๓	สายงานผลิตและส่งน้ำ	๘๕๓	๗๑๔	๑๓๙
๔	สายงานวิศวกรรม	๓๕๓	๒๔๗	๑๐๖
๕	สายงานการเงิน	๑๖๓	๒๙	๑๓๔
๖	สายงานบริหาร	๒๘๓	๙๙	๑๘๔
๗	สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑๓๐	๕๘	๗๒
๘	สายงานบริการด้านตะวันออก	๑,๒๐๗	๗๑๒	๔๙๕
๙	สายงานบริการด้านตะวันตก	๙๖๖	๕๔๖	๔๒๐
รวม		๔,๓๓๐	๒,๕๐๙	๑,๘๒๑

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญมาวิพากษ์ ประกอบด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ของการประปานครหลวง ผู้ใช้บริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางหลักธรรมในด้านการบริหารจัดการ ผู้วิจัยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๗ รูป/คน ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ ณ ห้องประชุมชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์เจริญ การประปานครหลวง

ตารางที่ ๓.๓ รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล/ฉายา	ตำแหน่ง
๑	พระมหาดิเดช สติโว, ดร.	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	ผศ.ดร.ประยูร สุยะใจ	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธจิตวิทยา) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๑๓๔}Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W.(1970). **Determining Sample Size for Research Activities**, Available from: <http://opa.uprrp.edu/InvInsDocs/KrejcieandMorgan.pdf> [2016 April 1].

ตารางที่ ๓.๓ รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล/ฉายา	ตำแหน่ง
๓	ดร.รัฐพล เย็นใจมา	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	นายชัยวัฒน์ วรพิบูลย์พงศ์	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๕)
๕	นายรัชศักดิ์ สุริยะหาร	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔)
๖	นายรังสรรค์ สำเภาทอง	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ)
๗	นายไมตรี แก้วแสงธรรม	ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์
๘	นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล	ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์
๙	นางนิสภัสร วงศ์พัฒน์	ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพน้ำ
๑๐	นายศานิต คงสมจิตร	ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘
๑๑	นายชูศักดิ์ กิรานนท์	ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประชาสัมพันธ์
๑๒	นางสาวจรรยาธิ์ ธนาโอฬาร	ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประชาสัมพันธ์
๑๓	นายณัฐพงษ์ สุวรรณรัตน์	วิศวกร ๗ รองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)
๑๔	นางเบญจวรรณ คำพลอย	นักบริหารงาน ๗ รองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)
๑๕	นางปริยาพันธ์ ถึงฝั่ง	นักประชาสัมพันธ์ การประปานครหลวง
๑๖	นางอัญชลี เทียนชัยเกิดศิลป์	รองประธานชุมชนนครหลวง ๗๙
๑๗	นางสาวสมศรี ลมฮือหวล	ประชาสัมพันธ์ ชุมชนวัดจันทร์ประดิษฐาราม เขต ๓ ม.๑๒

โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข้อมูลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่มเฉพาะ นำมาเป็นกรอบการส่งเสริม “ค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการ” เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ ต่อไป

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยมีกระบวนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น ๓ หัวข้อ ได้แก่ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ลักษณะของเครื่องมือ และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๓.๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารวิชาการ และจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการ

ประปานครหลวง โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย ๓ รูปแบบ ประกอบด้วย ๑) การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง (In-depth Interview Structure) ๒) แบบสอบถามเชิงปริมาณ (Questionnaire) และ ๓) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับการศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๒) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบในการสร้างเครื่องมือการวิจัยให้มีความชัดเจนสมความมุ่งหมายในการวิจัยยิ่งขึ้น

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือ นำข้อมูลที่ได้สร้างขึ้นมาเอง และนำข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเรียบเรียงสร้างเป็นแบบสอบถามการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

๔) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๕) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

๖) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้ว ไปเก็บข้อมูลการวิจัย

๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในส่วนนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ ประกอบด้วย ๑) แบบการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง (In-depth Interview Structure) ๒) แบบสอบถามเชิงปริมาณ (Questionnaire) และ ๓) แบบการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ดังนี้

๑) แบบการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้างเชิงคุณภาพ (In-depth Interview Structure) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง รับฟังความคิดเห็น ประสพการณ์ พร้อมการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม แนวทางการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักภายใต้บรรยากาศของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกัน เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) ของแนวทางการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๒) แบบสอบถามเชิงปริมาณ (Questionnaire) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นเอง และจากผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น ๆ มาเรียบเรียงตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจและแก้ไขปรับปรุงแล้ว รวมทั้งปัญหาแนวคิดและพฤติกรรมปัจจัยที่ส่งผลต่อ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” เพื่อเก็บเป็นข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สายงานที่สังกัด เป็นอย่างไร

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)^{๑๓๕} มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง ระดับที่มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง ระดับที่มีผลอยู่ในระดับมาก

๓ หมายถึง ระดับที่มีผลอยู่ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง ระดับที่มีผลอยู่ในระดับน้อย

๑ หมายถึง ระดับที่มีผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์^{๑๓๖} ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๕๐ – ๕.๐๐ หมายความว่า มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๕๐ – ๔.๔๙ หมายความว่า มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๕๐ – ๓.๔๙ หมายความว่า ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๕๐ – ๒.๔๙ หมายความว่า น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๔๙ หมายความว่า น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง”

การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญที่ได้แนะนำและไปปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้จริงเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน ๓๐ คน เพื่อทดสอบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจในแบบสอบถามอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร เมื่อมีข้อบกพร่องก็จะได้ทำการแก้ไขให้ถูกต้อง แล้วนำแบบสอบถามแจกให้กับประชากรที่จะทำการศึกษาดังที่ได้กำหนดไว้ในส่วนของประชากรที่ทำการศึกษา

๓.๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการหาคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ได้แก่ ประเด็นคำถามสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบ

^{๑๓๕} สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี: ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓๙-๑๔๐.

^{๑๓๖} ประกอบ กรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘.

โครงสร้าง (In-depth Interview Structure) และแบบสอบถามเชิงปริมาณ (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑) ร่างเครื่องมือการวิจัย ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครบถ้วน ครอบคลุม ชัดเจนและความถูกต้องทั้งเนื้อหา ภาษา และรูปแบบ เมื่อได้รับข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๒.๑ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร. ตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๒ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร ตำแหน่งเลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๓ ผศ.ดร.พิเชฐ ทังโต ตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๔ ผศ.ดร.ธิตูฒิ หมั่นมี ตำแหน่งเลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๕ อาจารย์ ดร.ยุทนา ปราณีต ตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้ และนำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index Objective Congruence : IOC) ซึ่งในการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณานี้จะตัดสิน ๓ กรณี โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

ถ้าข้อความแน่ใจว่าวัดได้ตรงจุดประสงค์	ได้ +๑ คะแนน
ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดตรงจุดประสงค์หรือไม่	ได้ ๐ คะแนน
ถ้าข้อความวัดได้ไม่ตรงจุดประสงค์	ได้ -๑ คะแนน

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมารวมลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อความกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย สำหรับข้อความแต่ละข้อใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
(Index of Item – Objective Congruence)

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามคำนวณค่าเฉลี่ยจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq .50$ ไว้ใช้ต่อไป ส่วนข้อที่มีค่าต่ำกว่า $IOC \leq 0.50$ ปรับแก้ไขบางข้อ เพื่อให้ครบตามองค์ประกอบ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วจากผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่าระดับความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยอยู่ระหว่าง 0.80-1.00

๓) สำหรับแบบสอบถามเชิงปริมาณ (Questionnaire) ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญ และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน ๓๐ คนจากผู้บริหารและพนักงานจากการประสานภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ซึ่งไม่ได้อยู่ในพื้นที่ที่จะทำการวิจัย โดยผู้วิจัยลงพื้นที่แจกและรับแบบสอบถามในขั้นตอนนี้ด้วยตนเอง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)^{๑๓๗}

จากสูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

k = จำนวนข้อคำถามของแบบทดสอบหรือสอบถาม

s_i^2 = ความแปรปรวนของข้อคำถามรายข้อ

s_t^2 = ความแปรปรวนของข้อคำถามทั้งฉบับ

การคำนวณหาค่าเฉลี่ย ใช้สัญลักษณ์ $\bar{x}$ สำหรับค่าเฉลี่ยที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง
จากสูตร

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

$\bar{x}$ = ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ = ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

N = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

การคำนวณหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สัญลักษณ์ S สำหรับข้อมูลที่เก็บมาจากกลุ่มตัวอย่าง

จากสูตร

^{๑๓๗} Cronbach , Lee J., **Essentials of psycholological testing**, 4 th ed., (New York: Harper& Row, 1971), p.7.

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

S = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x = ข้อมูลแต่ละจำนวน

$\bar{x}$ = ค่าเฉลี่ย (Mean) ของข้อมูลในชุดนั้น

n = จำนวนข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

จากการคำนวณและวิเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Statistics) = ๐.๙๔๔ ถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

๔) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

๓.๔ การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษา “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (documentary) ผู้วิจัยศึกษาหาความรู้ด้วยการอ่านกรอบคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหารายละเอียด ผลการดำเนินงาน และบทสรุป ตามความเหมาะสมของเนื้อหาในแต่ละเรื่อง โดยศึกษาจาก

๑) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณวิทยาลัย ที่เกี่ยวหลักพุทธธรรม ได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง

๒) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ค่านิยมการประปานครหลวง ศึกษารวบรวมจากเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้อง และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับการศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ขั้นตอนที่ ๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง (In-depth Interview Structure) โดยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี รับฟังความคิดเห็น ประสบการณ์พร้อมการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ภายใต้อำนาจของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ดำเนินการสัมภาษณ์ จำนวน ๒๕ ท่าน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

๒) ก่อนการเดินทางลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะประสานกำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ และนำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยจะศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จัดเตรียมและศึกษาการใช้อุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง พร้อมอุปกรณ์สำรองในกรณีฉุกเฉิน จัดเตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกครั้ง

สำหรับในกรณีผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้เข้าพบ ผู้วิจัยก็จะทำการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (Telephone Interviews) หรือผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต (Internet Interviews)

๓) ขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผล และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะดำเนินการสัมภาษณ์ ขออนุญาตบันทึกภาพเพื่อใช้ในการอ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยจะไม่บันทึกเสียงในช่วงนั้นทันที

๔) หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสัมภาษณ์ทุกครั้ง ทำการถอดบทสัมภาษณ์ นำไปลงรหัสบทสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์โดยลงข้อมูลทั้งหมดในรูปแบบการบรรยายความของผู้ให้สัมภาษณ์ ก่อนนำไปสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๓ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อศึกษาวิเคราะห์ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๓๖๗ ชุด เพื่อเสริม สนับสนุน และลดอคติ (Bias) ของข้อมูลให้มีความเชื่อมั่น นำเชื่อถือในการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้ว่าการการประปานครหลวง ขออนุญาตลงพื้นที่แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานของการประปานครหลวง

๒) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ลงพื้นที่แจกให้แก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานของการประปานครหลวง รวมจำนวน ๓๖๗ ชุดภายในเดือนมีนาคม – เมษายน ๒๕๖๐

ขั้นตอนที่ ๔ การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยจะเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักพุทธธรรม ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง รวมทั้งหมด ๑๗ ท่าน มาวิพากษ์ รับรองร่างการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวงภายใต้บรรยากาศการมีส่วนร่วม และการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control) เพื่อสามารถสังเคราะห์หลักเกณฑ์ร่วม

(Common Character) และข้อสรุปร่วม (Common Conclusion) ร่างแบบจำลอง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๑) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญผู้บริหารของการประปานครหลวง ผู้ให้บริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางหลักธรรมในด้านการบริหารจัดการเข้าร่วมการจัดเวทีสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๗ ท่านมาวิพากษ์รับรองร่างการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงตามหลักพุทธธรรม

๒) ก่อนการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะจัดส่งหัวข้อการสนทนาไปยังผู้บริหารของการประปานครหลวง ผู้ให้บริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางหลักธรรมในด้านการบริหารจัดการทุกคนก่อนการจัดสนทนากลุ่ม และผู้วิจัยจะประสานงานเพื่อยืนยัน วัน เวลา และสถานที่ กับผู้ที่เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านเป็นระยะ และนำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้มีส่วนได้เสียที่จะเชิญเข้าร่วมการจัดเวทีสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจะจัดเตรียมประเด็นคำถาม โครงร่าง และเอกสาร ให้เพียงพอให้กับกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ และจัดเตรียมคณะผู้ช่วยวิจัย ผู้บันทึกข้อมูล จัดเตรียมสถานที่ดำเนินการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ด้วยตนเอง

๓) จัดประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะที่ห้องประชุมชั้น ๔ สำนักงานประสานงานภาคีเจริญ การประปานครหลวง ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ พร้อมทั้งเก็บภาพการร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะและอัดเทปบันทึกเสียง

๔) รวบรวม สรุปรายงานผลการประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อสรุปผลการยืนยันว่าร่างการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวงที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการประปานครหลวง

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ๓ ลักษณะ คือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง (In-depth Interview Structure) โดยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี รับฟังความคิดเห็น ประสพการณ์พร้อมการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) มาสรุปวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของการประปานครหลวงจำนวน ๓๖๗ ชุด มาประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

๑) การแจกแจงความถี่ (Frequency) คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ๒) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ๓) การวัดการกระจาย (Measure of Variation) คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓.๕.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเสริมสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อลดอคติหรือ Bias ของข้อมูลแล้วนำร่างการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ที่ได้มาวิพากษ์ รับรอง ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญและนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะมาวิเคราะห์ยืนยันรับรองว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงในการประปานครหลวง

ผู้วิจัยนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวงดังกล่าวในเวทีสวดบูชาปฏิบัติพิจารณาและสวดป้องกันคุณิพนธ์ผ่านความเห็นชอบทั้ง ๒ เวที แล้วปรับแก้ไขตามที่ได้รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จัดทำเป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์ พร้อมส่งจัดพิมพ์รูปเล่ม จัดทำหนังสือถึงหน่วยงาน และเขียนบทความวิจัยส่งเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสาร TCI



แผนภาพที่ ๓.๑ ลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน ๒) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ๓) เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน

๔.๒ ผลการศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๔.๓ ผลการศึกษาการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอในรูปแบบเชิงบูรณาการ โดยการนำเอาข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaires) และการสังเคราะห์ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง โดยนำเสนอต่อไปนี้

๔.๑ ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน

ในการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบันนั้น การบริหารจัดการในช่วงระยะเวลาดังกล่าว การประปานครหลวงได้มีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ โดยในปี ๒๕๕๑ วางนโยบายปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ การผลิตและจำหน่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นลูกค้า พนักงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันมุ่งเน้นการยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ยกย่องการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชนด้วยน้ำประปาที่สะอาดทั่วถึงและเพียงพอ พัฒนาระบบผลิตและส่งน้ำให้มีมาตรฐานสูงเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืน

ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เตรียมพร้อมและก้าวสู่การได้รับการยอมรับในประเทศและระดับแนวหน้าสุดของ ASEAN สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดกรอบการบริหารจัดการใน ๗ ด้านได้แก่ ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารการบริการประชาชน (Market) ๔) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๕) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๖) การบริหารเวลา (Minute) ๗) การบริหารการวัดผล (Measurement) ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญอันจะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน และส่งเสริมค่านิยมให้เกิดแก่นักงานในบริบทของการประปานครหลวง

๔.๑.๑ การวิเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประปานครหลวง และผู้เชี่ยวชาญหลักธรรมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๒๕ รูป/คน สรุปได้ดังนี้

ด้านที่ ๑ การบริหารคน คือมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อเนื้อที่มีอิสระในการตัดสินใจตามกรอบระเบียบ ข้อบังคับและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาที่หลากหลาย ให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาคน พัฒนางานมาโดยตลอด

๑) การประปานครหลวงจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ มีการบริหารจัดการในอดีตถึงปัจจุบัน ตามแผนแม่บทยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่พบมี ๑) นโยบายภาครัฐที่กำกับดูแล กปน. ๒) ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่เป็นไปตามปัจจุบัน ๓) การบริหารบุคลากร ที่อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (เรื่องการปรับอัตราเงินเดือนแรกเข้า ที่มีผลกระทบกับ บุคลากรที่อยู่ในช่วงอายุงาน ๕-๑๐ ปี เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความคิดแตกแยกในองค์กร ขาดความผูกพันต่อองค์กร) ๔) สภาวะน้ำเค็ม ที่มีผลกระทบต่อการผลิตน้ำประปาในทุกๆ ปี ๕) แหล่งน้ำดิบที่อาจจะไม่เพียงพอต่อปริมาณการใช้น้ำในอนาคต^{๑๓๘}

๒) เริ่มตั้งแต่ พรบ. การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ การประปานครหลวงได้ดำเนินการบริหารจัดการตามยุคสมัยและสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา สำหรับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ จนถึงปัจจุบันมีการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาด ปลอดภัย สำหรับใช้อุปโภค บริโภค ซึ่งเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐาน รวมถึงประกอบธุรกิจ และได้มีการพัฒนาการให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ภาครัฐ งบประมาณ สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย การบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารข้อมูลและทำความเข้าใจกับประชาชน^{๑๓๙}

๓) การประปานครหลวงมีการบริหารจัดการน้ำ ผลิตน้ำให้ได้คุณภาพในระดับสากลเพื่อส่งต่อไปให้ผู้บริโภคได้น้ำคุณภาพดีไว้ใช้ เดิมสำหรับอุปโภค แต่ก็พัฒนาจนสามารถดื่มได้รวมทั้งมีการ

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภักดิ์จิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

ดูแลรักษา พัฒนาแหล่งน้ำดิบให้ได้มีแหล่งน้ำที่ดี บริการลูกค้าอย่างใส่ใจรวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ สามารถประหยัดเวลาในการบริหาร มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านสินทรัพย์ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับสากลต่อไป เนื่องจากองค์กรอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ส่วนหนึ่งการบริหารจึงต้องใช้เวลา ใช้เงิน ต้องเป็นไปภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ อาจเกิดความล่าช้าในบางเวลา เช่น งบการเงิน การเบิกจ่ายให้ทันภายในเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังต้องสร้างความเข้าใจกับบุคคลในองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๔๐}

๔) มุ่งไปที่การจัดหาแหล่งน้ำดิบ การผลิตและการส่งมอบน้ำประปาที่สะอาด ได้มาตรฐาน เพื่อการอนามัยโลกกำหนด แตกต่างจากการบริหารจัดการภาคเอกชนที่มุ่งผลกำไรเป็นด้านหลัก ดังนั้นเมื่อวัตถุประสงค์แตกต่างกัน หลักการบริหารจัดการจึงแตกต่างกัน โดยการประปานครหลวงให้ความสำคัญกับการส่งมอบน้ำประปาที่มีคุณภาพให้กับประชาชนในเขตความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง และเพียงพอเป็นหลัก และผลกำไรเป็นลำดับรอง การประปานครหลวงเป็นหน่วยงานของรัฐที่ประกอบกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน จึงมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ การบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นแบบกึ่งราชการ มีขั้นตอนยืดยาว (แบบโครงสร้างปิรามิด) ล่าช้าและไม่ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะ^{๑๔๑}

๕) การประปาเกิดขึ้นจากคำริชของในหลวงรัชการที่ ๕ โดยมุ่งเน้นบริการประชาชนให้ประชาชนมีน้ำสะอาดในการอุปโภคบริโภค และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัยและสถานการณ์ของภาวะเศรษฐกิจสังคมของเมืองหลวง การประปานครหลวงเกิดขึ้นตาม พ.ร.บ.การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหา น้ำดิบ ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาที่สะอาดและเพียงพอแก่ประชาชนในชุมชนเมือง ในมุมของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะวางแผนปรับโครงสร้างรองรับการบริหารจัดการที่มากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน และยังคงยึดมั่นในเจตนารมณ์มาโดยตลอด เกี่ยวกับอัตรากำลังคน จะมีการจัดการอย่างไรให้เพียงพอต่อภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นและปรับเปลี่ยนตามยุคโลกาภิวัตน์ที่มีเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดหา น้ำสะอาดที่เพียงพอ จัดหาแหล่งน้ำดิบที่มีคุณภาพเพื่อรองรับสถานการณ์น้ำที่จะเกิดวิกฤตในทุก ๆ ปี^{๑๔๒}

๖) ในอดีตจะเป็นแบบทำงานตามคำสั่ง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้นโยบายในการทำงาน ถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่างแต่ปัจจุบันการบริหารจัดการจะเป็นการสื่อสารสองทาง กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนมีการทำงานเชิงสังคมมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เรื่องระบบ/ระเบียบราชการ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิมไม่ชอบแสดงความคิดเห็น รอคำสั่งซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนไปในแนวทางที่ดีขึ้น แต่ความผูกพันองค์กรลดลง^{๑๔๓}

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเริญเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ นายสมบุรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

๓) มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารในการขับเคลื่อนองค์กร โดยช่วงแรก (๒๕๔๘-๒๕๕๐) เน้นให้ความสำคัญด้านการตลาดควบคู่กับการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรทุกด้าน ช่วงที่สอง (๒๕๕๑-๒๕๕๔) เน้นการบริหารจัดการด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้น้ำ ช่วงที่สาม (๒๕๕๕-๒๕๕๙) ได้มีการวางเป้าหมายองค์กรสมรรถนะสูงในระดับ Best in Class และในปัจจุบัน (๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารโดยวางเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดย คำนึงถึงการส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน กระบวนการทำงานเป็นระบบ บางครั้งมีผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายจากระดับสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปได้ช้า เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผู้ปฏิบัติงานหลายช่วงอายุ ทำให้มีช่องว่างในการทำงานระหว่างพนักงานรุ่นใหม่กับผู้บริหารรุ่นเก่า ขาดการสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงเป้าหมายองค์กร นโยบายต่าง ๆ พนักงานรุ่นใหม่ยังขาดความผูกพันองค์กร^{๑๔๔}

๔) การประปานครหลวงจัดตั้งตาม พ.ร.บ. การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ มีการบริหารจัดการในอดีตถึงปัจจุบันเพื่อให้บรรลุหน้าที่ สำรอง จัดหา น้ำดิบ เพื่อผลิตน้ำประปาให้แก่ประชาชนรวมถึงบริการที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก พร้อมทั้งยึดหลัก ความเสมอภาค คุณธรรม/ธรรมาภิบาล ความโปร่งใส มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน และกำหนดจรรยาบรรณ สำหรับให้พนักงานถือปฏิบัตินอกจากนี้ ในการบริหารจัดการยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้เหมาะสมสอดคล้องกับประชาชนและยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารถ่ายทอดนโยบายขาดความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติในบางเรื่องยังไม่รอบคอบ รอบด้าน ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ^{๑๔๕}

๕) การบริหารจัดการของการประปานครหลวง ปัจจุบัน กปน. ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลยิ่งขึ้น ปัญหาความซับซ้อนในด้านโครงสร้างการบริหาร และการพัฒนาบุคลากร^{๑๔๖}

๑๐) ในอดีตจะเป็นแบบทำงานตามคำสั่ง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้นโยบายในการทำงาน ถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่าง แต่ปัจจุบันการบริหารจัดการจะเป็นการสื่อสารสองทาง กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำงานเชิงสังคมมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น^{๑๔๗}

๑๑) มีการพัฒนาไปตามสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันกันทุกด้าน โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในอดีตบุคลากรของการประปานครหลวงเป็นคนรุ่นเก่าการทำงานเป็นแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แต่เมื่อระบบเทคโนโลยีมาถึง ทุกคนจะต้องรับผิดชอบงาน

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเยี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ นางปรานี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

และดำเนินการด้วยตนเอง คนรุ่นเก่าจึงต้องพยายามที่จะพัฒนาการเรียนรู้งานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งบางคนก็ไม่สามารถทำได้ ผู้บริหารก็ต้องแก้ไขปัญหาค้นหาบุคลากรทำงานให้ได้^{๑๔๘}

๑๒) มีการพัฒนามาเป็นลำดับ ปัจจุบันถือว่าเป็นองค์กรระดับต้น ๆ ของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารองค์กรมีความโปร่งใส และมีคุณธรรม มีการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะเรื่อง การขออนุญาตวางท่อ การเผชิญกับปัญหาภัยแล้ง และมหาอุทกภัยปี ๒๕๕๔ ถ้าภายในองค์กรควร เน้นการสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจถึงนโยบายของผู้บริหาร^{๑๔๙}

๑๓) มุ่งมั่นในการให้บริการแก่ประชาชนเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้ประชาชนมีน้ำสะอาดในการบริโภคและอุปโภคมาโดยตลอด และพยายามพัฒนาแนวทางการให้บริการใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงการให้บริการได้หลากหลายช่องทาง โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ^{๑๕๐}

๑๔) มีการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามช่วงเวลา เพื่อการบริการที่ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาและอุปสรรคที่เป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินงานตามปกติ ยกเว้นเวลาเกิดภัยแล้งหรือน้ำท่วม อาจทำให้ไม่สามารถให้บริการได้ดีเท่าเดิม เพราะเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก^{๑๕๑}

๑๕) ในอดีตการบริหารงานของการประปานครหลวงเป็นไปอย่างระบบเอื้อเฟื้อ พิน้อง และพรรคพวก แต่มาตรฐานคุณภาพงานก็ออกมาได้อย่างดี แม้จะมีปัญหาบ้างก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่ปัจจุบันพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน รุ่นเก่า รุ่นกลาง รุ่นใหม่ บางครั้งทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจ ไม่ถูกต้องตรงกัน แต่อย่างไรก็ตามการประปานครหลวงก็ยังคงมีมาตรการรองรับได้ การที่มีพนักงานแตกต่างกันหลายกลุ่ม ความคิดแนวเก่า แนวกลาง แนวใหม่ หากสามารถมี หลักการที่ผสมผสานกันได้ก็จะดีกว่านี้ ปัจจุบันคนรุ่นใหม่มี EGO สูง ไม่เคารพคนรุ่นก่อน ซึ่งอาจ ดึงว่าโบราณ ไม่ดี ไม่มีคุณภาพ^{๑๕๒}

๑๖) อดีตมีการบริหารจัดการภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด การดำเนินงานต่าง ๆ ต้องมีการสั่งการโดยผู้มีอำนาจ แต่ปัจจุบันข้อบังคับ ระเบียบวิธีปฏิบัติได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย เกิดความคล่องตัว แต่ยังคงกรอบแนวทางปฏิบัติที่ ถูกต้อง มีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบมากขึ้น เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น^{๑๕๓}

๑๗) เป็นองค์กรที่ให้บริการประชาชน โดยยึดนโยบายของกระทรวงมหาดไทยในการ บำบัดทุกข์บำรุงสุขเป็นหลัก มุ่งเน้นความเป็นธรรม เสมอภาคในการให้บริการและรับฟังความคิดเห็น ของผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ด้านบุคลากร การคัดสรรขาดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรมแก่ พนักงาน ด้านการเงินมีข้อจำกัดในการใช้เงิน ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานและไม่ทันต่อ ความต้องการ ด้านทรัพยากรน้ำมีคุณภาพและปริมาณด้อยลง ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิรติศัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสสุโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการ, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

ประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น ประชาชน ผู้ใช้น้ำ ให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกันในสังคม ไม่เพียงพอ ความโปร่งใสในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนยังไม่ชัดเจนและทั่วถึง^{๑๕๔}

๑๘) การบริหารจัดการอดีตจะใช้เอกสารควบคุมเป็นหลัก เอกสารแต่ละส่วนจะมากทำให้ จัดเก็บข้อมูลลำบาก การบริหารปัจจุบันเน้นการบริหารจัดการแบบระบบคอมพิวเตอร์ทำให้สะดวกใน การใช้งานมากขึ้น ระบบบริหารการจัดการของการประปานครหลวง เครื่องมือและระบบในองค์กร บางส่วนเข้าใจและทำได้ บุคลากรบางส่วนความสามารถในการเรียนรู้ช้าและไม่เข้าใจ จนเป็นอุปสรรค ในการทำงานเพิ่มขึ้น^{๑๕๕}

๑๙) การประปานครหลวงมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้องค์กรมีผล กำไรที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรในทุก รุน รวมถึงพนักงานของการประปานครหลวงทุกคนที่ร่วมกันสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับ องค์กร ปัญหาที่ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ การบริหารจัดการภายใน องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน การบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนปัจจัยภายนอก มีผลมาจาก ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการผลิตน้ำประปา เป็นความเสี่ยงโดยตรง ต่อธุรกิจของการประปานครหลวง^{๑๕๖}

๒๐) ในส่วนของตัวเอง บริหารงานที่กำกับน้อง ใช้การคุยกันแบบพี่น้อง รักเหมือนน้อง หารือกัน แก้ไขปัญหาด้วยกัน ใช้หลักเมตตา สั่งอย่างเดียวไม่มี ไม่เป็นนายที่สั่ง กดขี่ลูกน้อง มีปัญหา มาคุย เปิดห้องได้เลย ต้องมีหลักการ มีแนวคิดอะไรจึงทำแบบนี้ ตัวพี่เองจะบอกก่อนว่าทำไมทำแบบนี้ เพราะอะไร มีหลักแนวคิดอะไร งานในหน้าที่คุณต้องรับผิดชอบ มีปัญหาอะไรมาคุยกันสำหรับองค์กร แต่ละสมัยนโยบายไม่แน่นอน บางยุคก็ชัดเจน บางยุคก็ไม่ชัดเจน แล้วแต่ใครไปใครมา แต่ละยุค นโยบายองค์กรสามารถเดินได้ องค์กรเดินไปได้ด้วยยุทธศาสตร์กำหนดชัดเจน นโยบายชาติวางไว้ ชัดเจนอยู่แล้ว เรื่องของคนในองค์กรรับนโยบายมาปฏิบัติได้ชัดเจนหรือเปล่า ความชำนาญที่จะรับ นโยบายมามีมากหรือไม่ องค์กรเราเติบโตมาจนทุกวันนี้ เรื่องของนโยบาย การถ่ายทอด ขาดช่วง ความเชี่ยวชาญของคนในองค์กรขาดหายเรื่องนโยบาย การถ่ายทอด คนยุคก่อนสะสม ประสบการณ์ มีการเรียนรู้มาก ถูกหล่อหลอม สร้างไว้ดี คนรุ่นใหม่โตขึ้นมาอย่างรวดเร็ว มารองรับ จะทำได้หรือไม่ เข้าใจ เชี่ยวชาญหรือไม่ เป็นห่วงในเรื่องความเชี่ยวชาญ ห่างหาย เข้าลักษณะ ลูกคน รวย ถูก Spoil มามาก เลี้ยงดูแบบสบาย งานยากงานลำบากไม่ยอมทำ การที่จะเป็นคนเก่ง คนรู้งาน เชี่ยวชาญงานจะไม่มี แต่ปัจจุบันยังไปได้ อีกประมาณ ๕-๑๐ ปี จะลำบากมากขึ้น ถ้าองค์กรยังไม่ สร้างคนที่จะมารองรับ ต้องสร้างคน วางคนในถูกทาง ด้วย CarrePath ด้วยหรือไม่ที่ทำให้เกิดปัญหา นี้ ปัญหาหลักคือเรื่องคน คนที่ไม่ค่อยทำงาน แต่เราก็จะมองลึกซึ่งลงไปกว่านั้น จะลงไปสอบถามถึง สาเหตุปัญหา เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม เราเป็นผู้ให้ เราไม่ได้เป็น ผู้รับ เข้าไปช่วยเหลือตลอดเวลา^{๑๕๗}

^{๑๕๔}สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๕}สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๖}สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๗}สัมภาษณ์ นางสาววันย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

๒๑) จากยุคก่อนของรัฐวิสาหกิจ การประสานครหลวงมุ่งบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน มุ่งเน้นดูแลสวัสดิการของประชาชน เช่น ให้มีน้ำใช้ทั่วถึง เพียงพอในทุกพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ แต่ในปัจจุบัน นอกจากให้ประชาชนมีน้ำใช้แล้ว ยังต้องตอบสนองความต้องการของ Stakeholder ในทุกด้าน ทั้งกำไร ผู้เป็นเจ้าของเงินทุน/รัฐบาล ทั้งความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความโปร่งใสเป็นธรรมกับ Supplier/Vender นอกจากนี้ยังต้องเน้นให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย^{๑๕๘}

๒๒) ในส่วนของตัวเองบริหารโดยให้ความสำคัญเชิงธรรม เคารพนับถือบุคคลทุกคน ให้เกียรติทุกคน ทุกคนมีศักยภาพ ศักดิ์ศรีความเป็นคนเท่ากัน เน้นหลักความรู้ความสามารถ ตนเองทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักการ Coaching ตนเองก่อน แล้วจึงไป Coaching ลูกน้อง ทุกคนสำหรับองค์กร นโยบายไม่แน่นอน ไม่มีความเที่ยงตรง ยึดบุคคลเป็นหลัก อิงบุคคล ผู้บริหารยุคใด ยุคใดยุคมันขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารมีจุดยืนอย่างไร สำหรับตัวเองจะยึดมั่นรักษาผลประโยชน์องค์กร ไม่อิงนายหรือตัวบุคคล ยึดในหลักการที่ดี สร้างความโปร่งใสในการทำงาน พัฒนาตนเองอยู่เรื่อย ๆ ผู้บริหารขาดหลักธรรมของนักปกครอง ไม่บูรณาการหลักธรรมไปใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งบริหารตนและบริหารงาน รัฐวิสาหกิจไม่มีความเป็นเจ้าของที่แท้จริง ขาดแรงจูงใจในการบริหารงาน การทุ่มเททำงาน^{๑๕๙}

๒๓) การบริหารจัดการของการประสานครหลวงมีลักษณะของการกระจายอำนาจให้อำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องบางงาน ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจก็ทำให้ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น การสื่อสารข้อมูลไปสู่ผู้ใช้น้ำมีความต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ข้อปัญหาในเรื่องข้อบังคับ กฎ ระเบียบและพระราชบัญญัติ มีการกำหนดอย่างชัดเจน ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ^{๑๖๐}

๒๔) การประสานครหลวงเป็นองค์กรใหญ่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย การบริหารจัดการจึงเป็นเรื่องต้องปฏิบัติตามนโยบายและมติของคณะรัฐมนตรี และอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.การประสานครหลวง ๒๕๑๐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศของการประสานครหลวง มีการถ่ายทอดจากผู้บริหารเป็นลำดับชั้นจนถึงผู้ปฏิบัติงาน เป็นเรื่องบุคลากรซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ จะปลูกจิตสำนึกอย่างไรให้พนักงานมีความรักองค์กร ทำงานอย่างซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีและทำให้ผู้ใช้น้ำเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง^{๑๖๑}

๒๕) มีลักษณะเหมือนเป็นครอบครัว พี่สอนน้อง ซึ่งปัจจุบันก็มีให้เห็นอยู่แต่ด้วยขนาดองค์กรที่ใหญ่ขึ้น เทคโนโลยีและวิทยาการที่ก้าวหน้าในหลาย ๆ เรื่อง มีส่วนทำให้การบริหารจัดการของ กปน. เปลี่ยนไปมีรูปแบบและเป็นระบบสากลมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละยุคสมัยไม่

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ พระราชปรีดิทีวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ นายสมหวัง ปันเกิด, ผู้ให้บริการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพิณิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวง ระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

เหมือนกัน แต่จะพัฒนาไปตามสภาพของสังคมและเศรษฐกิจ และวิทยาการที่เป็นที่นิยมกันในเวลานั้น ในอดีตอาจมีปัญหาเรื่องพนักงานบางส่วนบริหารจัดการเวลาปฏิบัติงานของตนเองไม่ดี ซึ่งมีผลเสียในเชิงลบต่อภาพลักษณ์องค์กร แต่หากบริการผู้ใช้น้ำและแก้ปัญหาให้ผู้ใช้น้ำได้ จึงอาจไม่มีผลกระทบต่อองค์กรมาก แต่ปัจจุบันความคาดหวังในการให้บริการของผู้ใช้น้ำมีมากขึ้น และครอบคลุมไปในหลายมิติ ปัญหาจึงมีหลากหลายขึ้น^{๑๖๒}

สรุปด้านการบริหารจัดการการประปานครหลวงด้านการบริหารคน จากการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยพบว่า การบริหารการจัดการของการประปานครหลวงได้มีการพัฒนาดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อพัฒนา ปรับปรุง คุณภาพน้ำประปาเพื่อให้ประชาชนได้มีการอุปโภคบริโภคน้ำประปาอย่างสะอาดบริสุทธิ์ เน้นในเรื่องของการบริหารจัดการน้ำเพื่อสู่เป้าหมายองค์กรสมรรถนะสูง ในระดับ Best In Class พร้อมกับมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ซึ่งเป็นกิจการสาธารณูปโภค มุ่งเน้นการให้บริการตามภาระหน้าที่หลักคือ จัดหาน้ำดิบ ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาให้ประชาชนได้น้ำประปาใช้อย่างถ้วนหน้า และพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในปัจจุบันคือ กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ต่าง ๆ ทำให้การทำงานไม่เกิดความยืดหยุ่นหรือบางครั้งก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ไม่สอดคล้องกับหลักการทำงานร่วมกัน มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก บางส่วนบุคลากรขาดความสามารถและการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันประชาชนและผู้ใช้น้ำก็ไม่ได้เข้าใจถึงกระบวนการประหยัดน้ำอย่างแท้จริงตามที่ได้มีการประชาสัมพันธ์มาโดยตลอด

ด้านที่ ๒ การบริหารเงิน มีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีการทบทวนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจนเป็นธรรม และมีการทบทวน ปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการด้านการเงิน หากจะให้เกิดความเป็นธรรมผู้บริหารสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และเข้าใจการบริหารเงินเป็นการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันการบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องสามารถคาดคะเนและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

๑) หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมะสำหรับ “ผู้บริหาร” ซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีความสุข ก็ส่งผลดีต่อทั้งภายในองค์กร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{๑๖๓}

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

๒) หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นสิ่งที่พนักงานทุกระดับในการประสานครหลวงพึงมี เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีใช้แค่การบริหารจัดการของการประสานครหลวงเท่านั้น^{๑๖๔}

๓) การบริหารจัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นธรรมเพื่อการปกครองคนหมู่มาก ให้สามารถทำงานอย่างเต็มกำลังโดยไม่ต้องคอยกังวลว่าจะมีปัญหาอื่น ๆ ตามมา เพราะสามารถเข้าใจได้ว่าผู้บังคับบัญชาจะคอยปกป้องดูแล ด้วยความเมตตา กรุณา รวมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามีหลักธรรมนี้ก็สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเหมือนกลียาณมิตร ย่อมพาให้การทำงานทั้งหลายผ่านพ้นอุปสรรคไปได้^{๑๖๕}

๔) ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรนำมาใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารการประสานครหลวงในด้านจริยธรรม เพราะผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจะนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง มีความรักสามัคคีและเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยเฉพาะการบ่มเพาะจิตใจผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรมจะทำให้การประสานครหลวงมีความสงบร่มเย็น หลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา^{๑๖๖}

๕) หลักธรรมของพรหมหรือผู้เป็นใหญ่ ซึ่งผู้บริหารควรนำมาใช้ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วคือการที่มีจิตใจดีไม่คิดร้ายกับผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นมีความสุข เหมือนกับที่อยากให้ตนเองมี เมื่อเห็นใครประสบความสำเร็จ เช่น ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็มีความยินดีไม่อิจฉาริษยาพร้อมกับรู้จักปล่อยวาง หากสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้มาใช้ได้ สังคมของการประสานครหลวงจะเป็นสังคมที่น่าอยู่และจะเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้ เพราะผู้บริหารก็ย่อมมาจากการเป็นผู้น้อยหรือคนใต้ปกครองมาก่อนทั้งนั้น^{๑๖๗}

๖) เพื่อให้เป็นคนที่เข้าใจและยอมรับความเป็นจริง รู้ถึงที่มา และผลที่จะตามมากลม่อมเกลารจิตใจให้เป็นคนดี ผลที่ตามมาคือพนักงานที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ ในการดูแลประชาชนโดยเท่าเทียมกัน^{๑๖๘}

๗) การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารต้องดูแลทุกข์สุขของบุคลากร ต้องมีจิตใจที่มีเมตตาและกรุณา ปรารถนาให้บุคลากรมีความสุขทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีปลอดภัย ไม่มีอันตรายต่อชีวิต ควรให้ความสำคัญกับการนาระบบการจัดการด้านชีวนามัยและความปลอดภัย โดยไม่เห็นว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระ ไม่ดูค่าว่ากล่าวโดยไม่มีเหตุผล ยินดีและส่งเสริมความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพบประสบอุปสรรคในการทำงาน ไม่ลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม หรือลงโทษเพราะมีอำนาจในมือดังนั้น หากผู้บริหารการประสานครหลวงยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถนำพองค์ไปสู่เป้าหมายได้^{๑๖๙}

๘) ธรรมะสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารในทุกหน่วยงานควรมี เพื่อให้ทุกคนในการองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขมีความสามัคคี มีความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันและนำไปสู่ความยั่งยืน^{๑๗๐}

๙) ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรใช้สำหรับการปกครองของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๗๑}

๑๐) เพื่อให้เป็นคนที่เข้าใจและยอมรับความเป็นจริง รู้ถึงที่มาและผลที่ตามมาคือ พลังงานที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ ในการดูแลประชาชนโดยเท่าเทียมกัน^{๑๗๒}

๑๑) ผู้บริหารควรนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ๑) เมตตา ผู้บริหารควรมีความรักและหวังดีต่อผู้ร่วมงาน รู้จักให้อภัย ๒) กรุณา ผู้บริหารต้องมีจิตใจเกื้อกูล ช่วยเหลือสนับสนุนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ๓) มุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้มีโอกาสแสดงความสามารถ ๔) อุเบกขา ผู้บริหารต้องมีความเป็นกลาง ลดความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน^{๑๗๓}

๑๒) ควรใช้เรื่องความเมตตา ดังสุภาษิตที่ว่า “เมตตาธรรมค้ำจุนโลก” หรือถ้าสมัยใหม่ ถ้าคุณมองโลกในแง่ดี (Positive Thinking) ทุกสิ่งก็จะดีเอง การมีเมตตาทำให้เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น ถึงจะไม่สามารถช่วยได้แต่ก็ให้กำลังใจกันได้ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ถ้าช่วยได้ก็จะเป็นความกรุณา โดยเฉพาะผู้ใหญ่หรือผู้บริหาร ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า ควรเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เป็นเด็กกว่า ดังสุภาษิตที่ว่า “อาบน้ำร้อนมาก่อน” ก็ควรต้องมาเล่าให้น้อง ๆ ฟังเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี แทนที่น้อง ๆ ต้องไปใช้เวลาในการเผชิญชีวิตหรือหาประสบการณ์ด้วยตนเอง สำหรับมุทิตา พลอยยินดีที่ผู้อื่นได้ดี หรือได้รับโอกาสดี ๆ ไม่ว่าจะผู้ใหญ่กว่าหรือเด็กกว่าได้ดีก็ควรแสดงความยินดีหรือชื่นชม และพลอยยินดีไปด้วย ยินดีกับผู้อื่นจิตใจเราก็จะมีความสุขไปด้วยและสุดท้าย อุเบกขา การวางเฉยคือต้องมีสติทุกเรื่องราวที่ผ่านเข้ามา มีสติก็จะทราบว่าเมื่อใดควรอยู่เฉยเมื่อใดควรแสดงความคิดเห็น การวางเฉยต่อลาภยศสรรเสริญ เพราะมีมาก็ต้องมีไป มีเกิดก็ต้องมีดับ ถ้าคิดได้เช่นนี้จะถือได้ว่าไม่ประมาทในชีวิต เหตุผลที่การประมาทหลงควรใช้หลักธรรมในการบริการก็เพราะจะครองใจคนได้ ทำให้เชื่อได้ว่าความสุขสร้างได้ที่ตัวเรา ถ้าทุกคนมีหลักธรรมก็เหมือนกับร่วมสร้างความสุขให้เกิดกับการทำงาน ผู้ร่วมงานและองค์กรของเรา^{๑๗๔}

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเยี่ยม, ผู้อำนวยการธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ นางปราณี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิรติชัย, ผู้เชี่ยวชาญการประสานรณรงค์หลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

๑๓) การนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้โดยมีการถ่ายทอด/อบรมหรือฟังบรรยาย เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดี ซึ่งหลักธรรมนี้เป็นการทำให้การทำงานสามารถประสานงานกันได้อย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกัน มุ่งให้เกิดเมตตาธรรมในการปฏิบัติงาน^{๑๗๕}

๑๔) เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตในการอยู่ร่วมกันได้อย่างดี เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความรัก เข้าใจ ปรารถนาดีของผู้นำสามารถดูแลลูกน้องให้อยู่ร่วมกันได้ดี^{๑๗๖}

๑๕) การบริหารที่มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นการบริหารงานแบบมีเมตตาธรรม ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข พันทุข์ ยินดีที่ผู้อื่นโชคดี รู้จักวางเฉย ปลอ่ยวาง ทำให้เกิดความสุขเพราะทุกคนมีจิตใจดี มีเมตตา เห็นประโยชน์ส่วนรวม มุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จ การใช้หลักธรรมนี้ควรนำมาพิจารณาในการบริหารพนักงานในองค์กรและผู้นำที่ได้รับตามไปด้วย^{๑๗๗}

๑๖) ภายในองค์กรใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน สร้างการร่วมแรงร่วมใจในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ภายนอกองค์กร ใช้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการอยู่ร่วมกันในสังคม^{๑๗๘}

๑๗) พรหมวิหาร ๔ เหมาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงเพราะเป็นหลักธรรมที่มุ่งเน้นที่ปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข พันทุข์ และตรงตามนโยบายของการประปานครหลวงที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุข^{๑๗๙}

๑๘) ความเมตตาให้กับคนรอบข้างและส่งเสริมคนที่ทำงานดีมีคุณธรรม^{๑๘๐}

๑๙) หลักพรหมวิหาร ๔ ควรนำมาใช้กับพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหาร โดยมีการปลูกฝังให้พนักงานเกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติใช้ทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน หลักพรหมวิหาร ๔ ควรนำมาใช้ในองค์กรเพราะการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะมีพนักงานที่เก่งแล้ว ต้องเป็นคนดีด้วย การบริหารด้วยหลักธรรมจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้^{๑๘๑}

๒๐) ใช้หลักเมตตาทำให้การบริหารง่ายขึ้น ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข^{๑๘๒}

๒๑) ทุกคนในองค์กรล้วนแต่ต้องการแสวงหาความสุข โดยเกิดจากการใช้หลักธรรมข้อนี้ทั้งเมตตา คือความปรารถนาที่ทำให้คนอื่นมีความสุข จากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจาก

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ นางสาววันย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

อันตราย กรุณา คือปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ไม่ทอดทิ้งกัน ดูแลกันในวันที่มีปัญหา มุทิตา คือยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความก้าวหน้า อุเบกขา คือเป็นกลางเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง^{๑๘๓}

๒๒) การบริหารจัดการงานโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักที่เป็นประโยชน์ จะเกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กรการประปานครหลวงสมควรจะใช้หลักนี้ แต่ในความรู้สึการประปานครหลวงยังให้ความสำคัญกับตรงนี้น้อยมาก สมควรที่จะจัดหลักสูตรในการเข้าอบรม เพื่อพัฒนาจิตใจบุคลากร^{๑๘๔}

๒๓) เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร เพราะ เมตตาเป็นสิ่งที่ควรมีให้กับทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง เป็นการทำงานให้เหมือนกับการเอาใจเขามาใส่ใจเรา กรุณา ให้ความช่วยเหลือกับทุกคนในที่ทำงาน มุทิตา มีการสนับสนุนให้ลูกน้องมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ไม่อิจฉาริษยา อุเบกขา การเป็นผู้นำย่อมจำต้องมีคนที่ชอบและไม่ชอบ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความวางเฉยต่อการติฉินนินทา ซึ่งการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ จะทำให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกันในหน่วยงาน^{๑๘๕}

๒๔) หลักพรหมวิหาร ๔ ธรรมครองใจ ๔ ประการเป็นธรรมของผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและสงบสุข ได้แก่ เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้สุข กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย ใช้หลักธรรมนี้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการผู้ที่อยู่ภายใต้ปกครองให้เกิดความสุข^{๑๘๖}

๒๕) หลักธรรมใช้ได้ตลอดไป ทุกยุคทุกสมัย ทุกโอกาส ทั้งในยามที่พนักงานมีความสุข ประสบความสำเร็จและในยามที่มีปัญหาอุปสรรค เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้ได้กับทุกเรื่องในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี^{๑๘๗}

สรุปด้านการบริหารจัดการการประปานครหลวงด้านการบริหารเงิน ผู้วิจัยพบว่าการบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิผลหมายความว่าทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่าทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การบริหารโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรใช้ในด้านจิตใจของผู้บริหาร และทรัพยากรบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น หลักพรหมวิหาร ๔ ควรนำมาใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารการประปานครหลวงในด้านจริยธรรมเพราะผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจะนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง มีความรักสามัคคีและ

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ นายสมหวัง บันเกิด, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยเฉพาะการบ่มเพาะจิตใจผู้บริหารให้เป็นผู้หน้าที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรมจะทำให้การประสานครหลวงมีความสงบร่มเย็น หลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน สร้างการร่วมแรงร่วมใจในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ภายนอกองค์กร ใช้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรใช้สำหรับการปกครองของผู้บริหารในภาคจิตใจ “ผู้บริหาร” ซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตในการทำงานที่ดีมีความสุข ก็ส่งผลดีต่อทั้งภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านที่ ๓ การบริหารการบริการประชาชน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตสาธารณะ มีจิตบริการที่ดี มีความร่วมมือช่วยเหลืองานเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและองค์กร มุ่งเน้นบริการประชาชนให้ประชาชนมีน้ำสะอาดในการอุปโภคบริโภค และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัยและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก พร้อมทั้งยึดหลัก ความเสมอภาค ความโปร่งใส มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน

๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ อันประกอบด้วย ๑. ทาน ๒. ปิยวาจา ๓. อตถจริยา ๔. สมานัตตตา ซึ่งสามารถใช้ในการบริหารจัดการได้ทั้งบุคลากรภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปฏิบัติกับเพื่อนร่วมหรือผู้คนอื่นๆอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้ง ร่วมงานร่วมแก้ไขปัญหาในองค์กร สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ และทำให้การบริหารจัดการงานต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น ประสพผลสำเร็จ^{๑๘๘}

๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาใช้และสนับสนุนการบริหารจัดการได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๘๙}

๓) การบริหารจัดการโดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมที่ทุกคนควรปฏิบัติในชีวิตประจำวัน คือ ทาน ปิยวาจา อรรถจริยา สมานัตตตา คือทางเป็นการให้สิ่งที่เป็นประโยชน์กับผู้อื่น การมีคำพูดที่น่าฟัง ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเบิกบานใจ ทำให้มีกำลังใจที่ดี การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ ซึ่งก็สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ ในการช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลืองานของการประปา การมีตนเสมอในคุณธรรม ถ้าเราเข้าใจชีวิตก็จะเห็นว่า เราเขาก็เหมือนกัน มีทุกข์มีสุขร่วมกัน^{๑๙๐}

๔) ควรนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานการประสานครหลวงทุกระดับ เพราะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการยึดเหนี่ยวน้ำใจ การผูกไมตรี เอื้อเฟื้อเกื้อกูล ซึ่งเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความสามัคคี ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา^{๑๙๑}

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเริญเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ นายสมบุรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

๕) หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ควรต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวงเพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะระดับใด สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติเพราะงานใด ๆ ก็ตามไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว การผูกไมตรีกับผู้อื่น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน-การให้ เสียสละ ปิยวาจา-การพูดดี อตถจริยา-ทำเพื่อผู้อื่น และสมานัตตา-มีความสม่ำเสมอ^{๑๙๒}

๖) การทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความสามัคคีของคนในหน่วยงาน ไม่ว่าจะงานจะเล็กหรืองานใหญ่ ก็จะได้ผลงานที่ดีกว่าคิดคนเดียวทำคนเดียว โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมหรือหลักการที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข^{๑๙๓}

๗) ใช้ในการบริหารบุคลากรปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรยึดหลักการทำงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พูดจาด้วยคำสุภาพ อ่อนหวาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เพราะกระบวนการทำงานต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น หากทุกคนยึดหลักตามสังคหวัตถุ ๔ จะสามารถทำให้การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๙๔}

๘) หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรใช้ในการบริหารจัดการได้ทั้งภายในคือพนักงาน ลูกจ้าง ตัวแทนและภายนอกองค์กร คือประชาชน /หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง/ผู้รับจ้าง เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ที่ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน ในการผูกมิตรไมตรี สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และทำให้การบริหารจัดการงานต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น และประสบความสำเร็จ^{๑๙๕}

๙) การบริหารจัดการโดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาใช้กับพนักงานทุกระดับเพื่อการผูกไมตรีเกื้อกูลกัน^{๑๙๖}

๑๐) การทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความสามัคคี ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขใช้หลักสังคหวัตถุ ๔^{๑๙๗}

๑๑) ผลดีต่อการอยู่ในสังคมเดียวกัน รู้จักแบ่งปัน พูดจาไพเราะ ไม่ส่อเสียด ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีความสม่ำเสมอ สร้างความนิยมและความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น^{๑๙๘}

๑๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมแห่งความรักและสามัคคี สำหรับการอยู่ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อต้องทำงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ ถ้ามีความรักให้กันแล้ว ก็จะมี ความปรารถนาต่อกันเสมอคือ ทาน การให้เป็นผู้ให้ย่อมมีความสุขเสมอ ดังคำที่ว่า “ยิ่งให้ยิ่งได้” ถ้าให้ด้วยความเต็มใจเราจะมี

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ นางสาววิวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ นางพรวิมล พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ นางปราณี เอกอัครกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิริติชัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ความสุขและความปิติยินดีเสมอ ไม่ว่าเราจะเป็นพี่หรือเป็นน้อง ถ้าเราหยิบยื่นน้ำใจหรือสิ่งของให้แก่กันบ้างตามโอกาส ก็จะร้อยรักสามัคคียิ่งขึ้น โดยเฉพาะถ้าเราเป็นผู้ใหญ่กว่าก็ต้องยิ่งเป็นผู้ให้ “เป็นพี่ต้องรักน้อง เป็นน้องต้องเคารพพี่” ยิ่งรักก็ต้องยิ่งให้ ปียวจา การพูดจาที่ไพเราะ ไม่ส่อเสียด พูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน จริงใจต่อกัน คำพูดที่สุภาพ จะนำพามากกว่าคำพูดที่หยาบคายเสมอ รวมถึงพูดในสิ่งที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ อรรถจริยา คือการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม “ประปาเพื่อประชาชน” สมานัตตา คือมีความเสมอต้นเสมอปลายในการตั้งใจทำความดี เหตุผลที่ใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง เพราะเป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความรักสามัคคี ผูกมิตรได้ จะทำให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ นำทำงานและมีความสุข^{๑๙๙}

๑๓) การให้บุคลากรมีโอกาสรับฟังบรรยาย/ถ่ายทอดให้ทราบเพราะเป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถนำไปใช้ในการบริการแก่ผู้ใช้น้ำและประชาชนในเรื่องของการให้ทาน ปียวจา เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมของการประปานครหลวง^{๒๐๐}

๑๔) แนวทางในการยึดเหนี่ยวน้ำใจ ผูกมิตร เอื้อเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (ทาน ปียวจา อรรถจริยา สมานัตตา)^{๒๐๑}

๑๕) การปลูกฝังให้พนักงานมีจิตใจที่เสียสละ เอื้อเพื่อ แบ่งปัน พูดด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ในการประสานงานและการให้บริการ ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และปฏิบัติตนในงานและหน้าที่แบบเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อบริหารได้ดังนี้จะทำให้เกิดมีจิตใจเอื้อเพื่อแบ่งปันความสุขให้กับองค์กรและผู้ใช้บริการ^{๒๐๒}

๑๖) ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ภายในองค์กร ใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงาน ภายในองค์กรใช้ในการบริหารจัดการในด้านการให้บริการ การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน^{๒๐๓}

๑๗) สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การเสียสละ เน้นการสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และสร้างค่านิยม สร้างความไว้วางใจต่อคนอื่น ดังนั้น การประปานครหลวงจำเป็นต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ตลอดจนร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำ^{๒๐๔}

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

๑๘) หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเสียสละ รู้จักใจเขาใจเรา เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน^{๒๐๕}

๑๙) ควรนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้อย่างยิ่งกับการบริหารจัดการ เพราะเกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกัน ต้องมีความเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานครหลวงมีพนักงานกว่า ๔,๐๐๐ คน จึงจำเป็นต้องมีธรรมะที่ใช้ในการรักษาน้ำใจกัน พุดจากันด้วยไมตรีที่ดี^{๒๐๖}

๒๐) ควรนำมาใช้และเน้นที่ปิยวาจา การพูดจาต่อกันให้คำปรึกษากับลูกน้องทุกคน^{๒๐๗}

๒๑) ธรรมที่ทำให้ตนเป็นที่รักของคนทั่วไป คือจะต้องรู้จักการให้ เสียสละ แบ่งปัน (ทาน) ปิยวาจา พุดจาด้วยคำสุภาพเหมาะสมแก่กาลเวลา บุคคลและสถานที่ เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์และพลังใจ (Motivate) นอกจากนี้ควรนำความรู้ สติปัญญา ความสามารถที่มีตามอัตภาพ กำลังทรัพย์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน (อตถจริยา) วางตนให้ถูกต้องทั้งตำแหน่ง เวลา ฐานะ ไม่เอาเปรียบผู้อื่นร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน สม่่าเสมอ (สมานัตตา)^{๒๐๘}

๒๒) การบริหารจัดการโดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาใช้เป็นสิ่งที่ตั้งงาม ผู้บริหารสมควรที่จะมีหลักธรรมข้อนี้ในการบริหารงาน^{๒๐๙}

๒๓) สังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการการประสานครหลวง เนื่องจากเป็นหลักธรรมของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ซึ่งการทำงานในทุกวันนี้ เราจะต้องเจอกับเพื่อนร่วมงานทุกวัน อยู่ในห้องเดียวกัน พุดอะไรก็ได้ยิน ซึ่งสังคหวัตถุ ๔ มี ทาน การมีความแบ่งปัน เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ ปิยวาจา การพุดจากันด้วยความอ่อนหวาน จริงใจ พุดมีประโยชน์ อตถจริยา มีการช่วยเหลือกันและสมานัตตา มีความเสมอต้นเสมอปลายกับเพื่อนร่วมงาน^{๒๑๐}

๒๔) หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเพื่อเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันคือ ทาน การเสียสละ เอื้อเพื่อแบ่งปันของตนให้ผู้อื่น ปิยวาจา ไม่พุดเท็จ พุดส่อเสียด หยาบคาย อตถจริยา การสงเคราะห์ผู้อื่น ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น สมานัตตา มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีจิตใจหนักแน่น ในการบริหารจัดการเมื่อพนักงานมีสังคหวัตถุทำให้สงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี^{๒๑๑}

๒๕) หลักธรรมของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น รวมถึงช่วยให้จิตใจเรามีความเข้มแข็ง วางตนพุดอย่างเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักหน้าที่ของตน จึงควรใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ กับทุกภาคส่วนที่เราเกี่ยวข้องด้วย^{๒๑๒}

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ นางลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ นายสมหวัง ปันเกิด, ผู้ให้บริการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

สรุปด้านการบริหารจัดการการประสานครหลวงด้านการบริหารการบริการประชาชน ภายในองค์กร ใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ การประสานครหลวง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ตลอดจนร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำ ตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงาน ภายในองค์กรใช้ในการบริหารจัดการในด้านการให้บริการ การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน

ด้านที่ ๔ การบริหารคุณธรรม ทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำกิจกรรมร่วมกันมีความพึงพาศักดิ์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกันและมีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาความสามารถและพยายามไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บริหารจัดการด้วยคุณธรรมจริยธรรม มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรมทั้งหมดทุกกลุ่ม

๑) ควรให้ความสำคัญในด้านคุณธรรม จริยธรรม เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ใกล้ตัวที่จะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้รับรู้ ชื่นชอบ และหล่อหลอมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามซึ่งจะส่งผลต่อทั้งภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป มีการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อสร้างค่านิยมให้เป็นที่จดจำ และเกิดความภาคภูมิใจของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่ควรให้ความสำคัญอันดับแรกคือการให้บริการน้ำประปาอย่างสะอาด เพียงพอ ท่วถึง ต่อความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของประชาชน หากให้บริการในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดี มั่นคง และถาวร การประสานครหลวงจะอยู่ในใจของประชาชนอย่างยั่งยืนถาวร^{๒๑๓}

๒) มีการบริหารจัดการโดยใช้หลักคุณธรรม และดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย คือ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีจริยธรรมและมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ตลอดจนน้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ มาใช้ในการบริหารจัดการ จะเกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการ หากพนักงานทุกระดับปฏิบัติโดยมีหลักธรรมอยู่ในใจ และร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งหวังให้ประชาชนได้ประโยชน์เป็นหลักสมดังคำว่า “ประปาเพื่อประชาชน”^{๒๑๔}

๓) ด้านบุคคลในองค์กรมากที่สุด เพราะการกระทำกิจกรรมทุกอย่างเกิดจากมนุษย์ ถ้าหากบุคคลมีคุณธรรม ย่อมทำกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สามารถมีปัญญาในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ลุล่วงไปได้ จึงควรมี ศีล สมาธิ ปัญญา นั่นคือปฏิบัติตามหลักธรรม คำสอนของพุทธศาสนา ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักธรรม เพื่อเป็นต้นแบบและใช้ในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีกิจกรรมพิเศษในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นการทำนุบำรุงทางด้านศาสนาร่วมกับภาคประชาชน ส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรในด้านศาสนา คุณธรรม หลักธรรม เพื่อนำมาใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้องค์กรได้ขับเคลื่อนให้ประโยชน์ผู้อื่นและทำงานอย่างมีความสุข^{๒๑๕}

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐ์, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

๔) ให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรยั่งยืน ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการใช้หลักธรรม การใช้วิทยาการและเครื่องมือที่จะทำให้บุคลากรในองค์กร มีทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ที่จะนำพาการประปานครหลวงเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน ยึดหลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อให้การประปานครหลวงเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน สงบร่มเย็นและสร้างสรรค์สิ่งดีงาม ตอบแทนต่อสังคมประเทศชาติ^{๒๑๖}

๕) ควรใช้หลักทศพิธราชธรรม และใช้กับพนักงานทุกคน ประชาชนผู้ใช้น้ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประปานครหลวงทุกภาคส่วน ปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรมทั้งหมดทุกกลุ่ม การยินยอมและต่อสู้ในความถูกต้องโดยไม่ถูกระแสบังคับหรือการปฏิบัติตาม ๆ กันมาทำให้คุณค่าที่เคยยึดถือไว้เลือนหายไป การเปิดกว้างและพร้อมที่จะรับความคิดเห็นใหม่ ๆ พร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีกว่าโดยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การให้ความสำคัญด้านการจัดการคน ตั้งแต่เริ่มแรกของการรับพนักงานเพื่อเป็นบุคลากรที่ดี พัฒนาองค์กรต่อไปด้วยใจที่เป็นสุข^{๒๑๗}

๖) การทำให้พนักงานมีคุณธรรม ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ต้องรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเองและองค์กร การใช้หลักธรรมเข้ามาในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้พนักงานได้ตระหนักและรับรู้ พนักงานเป็นผู้มีจิตรู้ชอบ เข้าใจและยอมรับความเป็นจริง การสื่อสาร ๒ ทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การบริหารจะเป็นไปตามความถูกต้องเพื่อให้เกิดเป็นค่านิยมขององค์กรต่อไป^{๒๑๘}

๗) ด้านการบริหารตัวเองของผู้บริหาร การบริหารบุคลากร รวมถึงการบริหารงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน โดยใช้หลักธรรมต่าง ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ควรมีการสื่อสารภายในองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการใช้หลักธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ^{๒๑๙}

๘) ความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน เพื่อให้ประชาชน สังคม และประเทศได้รับประโยชน์ตลอดจนความยั่งยืนขององค์กร โดยใช้หลักจริยธรรม และคุณธรรมหรือเปรียบได้กับอภิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ-ความพอใจในสิ่งที่ทำที่ถูกทำนองคลองธรรม, วิริยะ-ความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค, จิตตะ-มุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ, วิมังสา-พิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการวางแผน วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ ๔ นี้แม้การประปานครหลวงจะมีการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างค่านิยมที่เหนือกว่าและอยู่ในใจของประชาชน แต่ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน/ภายนอกองค์กรให้เกิดการรับรู้อย่างต่อเนื่อง^{๒๒๐}

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ นายสมบุรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ นางพรวิมล พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ นางปราณี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

๙) การพัฒนาคน ให้คนเป็นคนเก่งและคนดี เพราะองค์กรจะพัฒนาได้โดยมีรากฐานมาจากคน ควรสร้างสมดุลในการทำงานและสร้างเสริมให้คนดี คนเก่ง มีโอกาส มากขึ้น^{๒๒๑}

๑๐) บุคลากรทั้งหมดในองค์กรต้องรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและองค์กรมีคุณธรรมจริยธรรมทั้งที่บ้านและที่ทำงาน การใช้หลักธรรมเข้ามาในการบริหารจัดการส่งเสริมให้พนักงานได้ตระหนักและรับรู้ พนักงานเป็นผู้รับผิดชอบ เข้าใจและยอมรับความเป็นจริง การสื่อสาร ๒ ทางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การบริหารจะเป็นไปตามความถูกต้องเพื่อให้เกิดเป็นค่านิยมขององค์กรต่อไป^{๒๒๒}

๑๑) การทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ได้มีโอกาสเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ หลักธรรมมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำยึดหลักธรรมที่สังคมยอมรับ บริหารงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด^{๒๒๓}

๑๒) ควรออกแบบนโยบายที่ทุกสายงานสามารถร่วมกันทำงานด้วยความรักและความสามัคคี มิใช่แข่งแข่งขัน แต่เป็นเชิงช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากกว่า เพื่อพัฒนาระบบงานเพื่อประชาชนในแนวคิดที่ว่า “ถ้าคนในองค์กรยังไม่รักองค์กร แล้วจะให้ใครมารัก (เชื่อถือ) องค์กรเรา” การลงมือทำเป็นตัวอย่าง การยึดมั่นหลักธรรมโดยตลอด ควรเริ่มต้นจากสูงสุดคือ คณะกรรมการการประปานครหลวง ผู้ว่าการการประปานครหลวง และผู้บริหารทุกท่าน จากล่างสุดคือพนักงานใหม่ โดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และให้เข้าใจถึงค่านิยมขององค์กร ถือเป็นการบูรณาการตั้งหัวใจที่ผูกพันกันเป็นดวงเดียวกัน (หนึ่งเดียวกัน)^{๒๒๔}

๑๓) ด้านบุคลากร เพราะการบริหารจัดการเรื่องบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการสร้างคนดี ถ้าการประปานครหลวงได้พนักงานที่มีคุณธรรมในการทำงาน การประปานครหลวงก็จะเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในอนาคตการบริหารจัดการให้เกิดความเป็นธรรมต่อทุกหน่วยงานและประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น การประปานครหลวงควรกำหนดขั้นตอน วิธีการที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ ตระหนักและนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่เพียงการท่องจำแต่ไม่ได้นำไปใช้ ควรมีการยกย่องให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนกับคนที่ทำดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยธรรมเพื่อให้เกิดกำลังใจและเป็นแบบอย่างต่อไป^{๒๒๕}

๑๔) การปลูกจิตสำนึกงานด้านบริการ ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส จิตใจด้านจิตอาสา ควรสร้างจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคม ที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง^{๒๒๖}

^{๒๒๑} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๒} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลาฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๓} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิรติชัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๔} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๕} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๖} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

๑๕) ด้านที่เกี่ยวกับจิตใจของพนักงานที่มีความซื่อสัตย์ จริใจต่อองค์กร การมีความคิดที่มีความเป็นเจ้าของ ห่วงใย เห็นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าส่วนตน หากสามารถยึดจิตใจพนักงานให้เป็นเช่นนี้ได้ ย่อมนำมาสู่ความเจริญขององค์กร ควรมีการรณรงค์ให้ทั่วถึงและให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างในการสร้างค่านิยมในการบริหารจัดการโดยการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง^{๒๒๗}

๑๖) ด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทั้งภายในภายนอกองค์กร ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ ด้วยความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยไม่ต้องเกรงว่าสิ่งที่ได้รับคำสั่งมานั้นจะทำให้เกิดผลเสียหรือผลร้ายต่อตนเองในอนาคต การนำหลักธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของการประปานครหลวงซึ่งการบริหารจัดการในแต่ละด้านที่มีความแตกต่างกัน สามารถนำหลักธรรมต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อการบริหารจัดการ เช่น พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและกระบวนการงานได้^{๒๒๘}

๑๗) ด้านลูกค้าเป็นด้านที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด โดยยึดหลักความเป็นธรรมเท่าเทียมกันและเสมอภาค หลักธรรมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงควรมีการนำมาใช้เป็นรูปธรรมมากขึ้น^{๒๒๙}

๑๘) ความซื่อสัตย์สุจริต การบูรณาการหลักธรรมในการบริหารจัดการมี ๑) สร้างภาพพจน์ให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ๒) สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร ๓) สร้างประโยชน์และผลตอบแทนที่จะได้รับ ๔) สร้างมิตรภาพที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร^{๒๓๐}

๑๙) เรื่องการฝึกอบรมให้พนักงานมีจริยธรรมในการทำงาน ยึดหลักความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเป็นสำคัญ จะเกิดอย่างยั่งยืนด้วยบุคลากรขององค์กร การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมที่ดี คือการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องมีความมุ่งมั่น และมั่นคงต่อทุกปัญหา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่ดีต่อพนักงาน การสร้างความเชื่อมั่นจากมวลชน และการยอมรับจากสังคมจะเป็นพลังผลักดันให้เกิดค่านิยมที่ดีต่อองค์กร ให้มีได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ควรปลูกฝังพนักงานในองค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหารให้เกิดจิตสำนึกที่ดีทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว^{๒๓๑}

๒๐) หลักธรรมเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ถ้าทุกคนทำได้คิดว่าดี ให้ความสำคัญกับคน ทำให้คนตั้งใจทำงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน มีที่ยึดเหนี่ยว มีที่คนหนึ่งที่เป็นกำลังใจให้ คำปรึกษาเป็นนายที่ต้องการผลงานดี ต้องให้ได้แบบนี้ แต่ก็ไม่ได้ว่าอะไร แต่เฉียวเฉียว บีบบังคับอยากลาออก แต่ก็ทำงานให้เต็มที่ เราก็ปกป้องนาย และนายก็ชมต่อหน้าคนอื่น แต่อยู่ส่วนตัวก็จะดู

^{๒๒๗} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สังกัดพื้นที่บริการสาขาตากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๘} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๒๙} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ทำให้ฮึดฮัดใจ จึงทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน เป็นทุกข์ ถ้าได้นายดี ๆ จะมีความสุขในการทำงาน จะให้ผลงานดีกว่านี้ไหม เป็นคนคิดบวก ถ้าหากได้นายใจดี อาจจะได้เก่งแบบนี้ก็ได้ เรามีนายที่เข้มแข็ง เชิญ ละเอียดยทำให้เราได้เรียนรู้ สอน ทำให้เก่ง ให้โต ได้ดี ในการสร้างขึ้นอยู่กับบุคลิกของแต่ละคน จะใช้วิธีไหนขึ้นอยู่กับแต่ละคน บางคนอาจจะไม่ได้ใช้หลักธรรมในข้อเมตตา แต่บางคนอาจจะใช้หลักธรรมอื่น แต่สำหรับตัวพี่เอง พี่คิดว่าหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ สามารถใช้ในการบริหารได้และได้ผล เพราะหลักธรรมมีหลายข้อ ไม่จำเป็นต้องมีเพียงหลักธรรมเดียว ไม่จำเป็นต้องใช้หลักธรรมเพียงข้อนี้เพียงข้อเดียว แนวคิดในการบริหารโดยสร้างค่านิยม ต้องสื่อสารให้ทราบ ผู้บริหารทุกระดับเป็น Role Model และสื่อให้เห็น ให้ทราบทุกขั้นตอน รู้ถึงบริบทองค์กร เป้าหมายองค์กร เราต้องรู้ว่าตัวเราเป็นอย่างไร คนของเราให้รู้ให้เป็น สร้างคนของเราก่อน เห็นพ้องต้องกันในแนวทางเดียวกันให้ได้ก่อน แล้วจึงสื่อให้คนภายนอกได้ทราบ โดยการประชาสัมพันธ์ โดยการพบชุมชน ใช้วิธีการสื่อสารให้เห็นภาพของตัวเอง องค์กร เช่นการให้เห็นถึงความโปร่งใส คนภายในองค์กรมีคุณธรรมจริยธรรมจะก่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นคนดี โปร่งใสทุกขั้นตอน ๕๕ เรื่องแล้วประกาศให้ภายนอกได้รับทราบทุกกระบวนการ ในสายเลือดมีความโปร่งใส ซึ่งจะนำมาซึ่งความยั่งยืนขององค์กร คิดว่าจะเป็นในแนวนี้^{๒๓๒}

๒๑) หลักธรรมหลายอย่าง อาจแบ่งเป็น ๓ อย่าง การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน การดูแลตนเองหรือการครองตนควรใช้หลักธรรมาธรรม ๔ เรื่องของสัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ มีศีลรอบด้าน ๔ มิติ ซื่อสัตย์สุจริต เอาใจใส่ต่อการทำงาน มีวุฒิภาวะ ผ่อนหนักผ่อนเบา มีขันติมีความอดทน รับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย รู้จักปล่อยวาง บริหารจิตของตนเองต่อสู้กับโลกธรรม ๘ ตามหลักจาคะ ไม่เสียศูนย์ ส่วนเรื่องของการอยู่กับคนอื่น ควรใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ทานคือการให้เป็นหลักเบื้องต้นตามพุทธศาสนา ความหมายกว้าง การแสดงความสุภาพอ่อนน้อมทั้งทางกาย ทางวาจาและทางใจ เน้นทีมงานทำงานร่วมกัน ให้ความเป็นเพื่อน “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” แก่นของคนคือคำพูด “รู้มาร้อยเรื่องแต่ไม่ได้มีความสำคัญก็ไม่สมควรพูด” ดูกาลเทศะ ชมคนในที่สาธารณะ หลักการทำงานยุคใหม่ “รู้อะไรไม่รู้รู้จักกัน” ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเท่าที่จะเป็นไปได้ ให้ความสำคัญต่อภารกิจหน้าที่ทั้งของเราและของผู้อื่น เปรียบได้กับศรัทธาวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งฐานะ อินทรีย์สังวรณ์ เป็นหัวหน้าที่ดีและเป็นลูกน้องที่ดีได้เช่นกัน^{๒๓๓}

๒๒) เรื่องคนเป็นอันดับแรก เพราะว่าเรื่องจิตใจคนเป็นเรื่องสำคัญ ซื่อใจลูกน้องได้จะทุ่มเทให้กับงาน ให้กับองค์กร รักองค์กร เราเป็นตัวอย่างที่ดี ลูกน้องจะพัฒนาตนเองให้ทัดเทียมเราเป็นผู้ นำจะสร้างผู้นำ มิใช่สร้างผู้ตาม จะสนับสนุนเต็มที่กับลูกน้องที่มีศักยภาพ ทุ่มเท จะหนุนเต็มที่ไม่ว่าปล่อย ทุกวันนี้มีความแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า มีการสร้างแตกแยกจากผู้บริหารระดับใหญ่ Big ที่ไม่ใช่ผู้ว่าการ ใหญ่กว่าผู้ว่าการ อำนาจในการบริหารองค์กรอยู่ที่คณะกรรมการ ก้าวล่วงการบริหารงานของผู้ว่าการ และผู้บริหารระดับสูง ของ กปน. ความผูกพันองค์กร รักในองค์กรไม่มีรักตัวเอง ไม่เคารพคนรุ่นเก่า ควรจัดหลักสูตรอบรมทางด้านคุณธรรม พัฒนาคนพัฒนาจิตใจในทุก

^{๒๓๒}สัมภาษณ์ นางสาวณัฏฐ์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประสานรณรงค์หลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๓}สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

ระดับชั้นสร้างความผูกพันองค์กร คนในรุ่น Y Z จะไม่รักองค์กร ไม่เคารพรุ่นพี่หลักสูตรเป็นลักษณะมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการพัฒนาจิตใจ^{๒๓๔}

๒๓) การเดินสายกลาง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกเรื่องในการบริหารจัดการ ควรหาจุดที่พอดีและทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจจะส่งผลให้ผลงานออกมาดี ส่งผลดีต่อองค์กรต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน การปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างจากหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดการซึมซับและนำไปใช้ได้เอง พร้อมทั้งการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ ทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ^{๒๓๕}

๒๔) ด้านหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและต้องอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดีคือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ในการบริหารจัดการต้องมีการอบรมพนักงานโดยใช้หลักธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารของ กปน. มีการถ่ายทอดความรู้ให้พนักงาน ปัจจุบันเรามีกิจกรรมตักบาตรพระทุกเดือน ไปฟังธรรมและทำสมาธิ นิมนต์พระมาเทศน์ในวันสำคัญทางศาสนา ควรจัดกิจกรรมทางศาสนาพุทธในวันสำคัญทางศาสนา นำหลักธรรมมาอบรมสัมมนาพนักงาน เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการของ กปน.^{๒๓๖}

๒๕) ความซื่อสัตย์ ละอาย เกรงกลัวต่อบาป เพราะหากไม่มีธรรมะข้อนี้จะชักนำไปสู่การทุจริต เบียดบัง คอร์รัปชันได้ง่าย สะดวกขึ้น เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มนิยม เชิดชูกันที่วัตถุ ความมั่งมี โดยไม่สนใจว่าจะมีที่มาที่ไปอย่างไร คนจิตใจไม่เข้มแข็ง ไม่มีหลักยึด จึงเสี่ยงที่จะถูกชักนำไปในทางไม่ดีได้ง่าย เราต้องสอดแทรกความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลาและให้มีความสุขในการทำงาน โดยให้อยู่ในทุก ๆ กระบวนการบริหารจัดการให้ได้ จนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน และเป็นค่านิยมของ กปน.^{๒๓๗}

สรุปด้านการบริหารจัดการการประปานครหลวงด้านการบริหารคุณธรรม ให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ปฏิบัติงานด้านบริการ ซึ่งตรงกับหลักธรรมทางภาคจิตใจ ดังที่ผู้วิจัยได้วางหลักธรรมไว้ในกรอบแนวคิดในหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ผู้บริหารควรมีไว้ประจำใจ และหลักของความซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ ในเชิงหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้วยการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารทุกภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นฐานในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง บูรณาการหลักธรรมเป็นสิ่งที่ดีในหลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างและสื่อสารให้ข้อมูลต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน สอดแทรกกับการดำเนินงานทุกด้าน ควรสร้างจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคมที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องการบริหารจัดการการประปานครหลวงแบบมีส่วนร่วมทุกสายงานในองค์กรการบริหารจัดการตามสถานการณ์แบบการถ่ายทอดงานจากฐานสู่ฐานมีความเห็น

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ นายสมหวัง บันเกิด, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

ร่วมกันในเรื่องการผลิตน้ำประปาให้สะอาด สามารถดื่มได้เน้นการบริการที่รวดเร็ว สะดวก ปลอดภัย อย่างมืออาชีพ

ด้านที่ ๕ การบริหารข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลมีการสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ให้นโยบายในการทำงาน ถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสาร สองทาง กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำงานเชิงสังคมมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๑) การบริหารจัดการที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว บ่งบอกลักษณะเฉพาะของการบริหารจัดการนั้นๆ และนับแต่อดีตถึงปัจจุบันการประปานครหลวงมีค่านิยมในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้น ผลลัพธ์ ผลงาน เป้าหมาย อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับบริบทหรือองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่นๆ อาจจะมีแนวทางหรือการบริหารจัดการที่คล้าย ๆ กัน เนื่องจากอยู่ภายใต้บริบทหรือสภาพแวดล้อมในเชิง บริหารจัดการที่คล้ายกันคือต้องถูกกำกับ หรือปกครอง หรือมีเกณฑ์ชี้วัดจากเจ้าของเงินทุน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่คล้าย ๆ กัน การบริหารจัดการของการประปานครหลวงคือ วิสัยทัศน์เป็นองค์กร สมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล^{๒๓๘}

๒) ค่านิยมที่เป็นที่จดจำของผู้ที่พบเห็นหรือมีประสบการณ์ร่วมกัน โดยการประปา นครหลวงมีการสร้างค่านิยมให้เป็นที่จดจำของประชาชนผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรที่ มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง ในปัจจุบันตามยุทธศาสตร์บริหารการประปา นครหลวง ฉบับที่ ๔ กำหนดวิสัยทัศน์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่น ช่วยเหลือประชาชน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น^{๒๓๙}

๓) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงคุณค่าภายใน เช่น ค่านิยม วัฒนธรรมการ ทำงานของพนักงานและผู้บริหารทุก ๆ คนลงสู่การปฏิบัติ เพื่อจะสื่อสารออกไปยังสาธารณะภายนอก ให้จดจำ จนถึงมุมมองของประชาชนที่มององค์กรเข้ามาจากภายนอกสู่ภายใน ค่านิยมในการบริหาร จัดการคือบริหารจัดการน้ำอย่างมีมาตรฐานสากล อย่างมีคุณธรรมนำสู่ประชาชน^{๒๔๐}

๔) การบริหารที่แสดงถึงตัวตนขององค์กรการประปา นครหลวง การประปา นครหลวงมี การบริหารแบบกึ่งราชการ ทำให้การทำงานเชิงซ้ำ ไม่ตอบโจทย์การแข่งขันแบบการบริหารธุรกิจ ของภาคเอกชน ค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปา นครหลวงที่เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน คงไม่สามารถดำเนินการแบบภาคธุรกิจเอกชนได้ เพราะจะส่งผลกระทบต่อผู้มีรายได้น้อย คนยากจน ดังนั้น รัฐบาล พนักงานและประชาชนคงไม่ยินยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นธุรกิจ (บริษัท มหาชนจำกัด) เว้นแต่ประชาชนมีรายได้สูงขึ้น และถูกยกระดับเป็นกลุ่มประชากรที่มีรายได้สูง เหมือนกับสิงคโปร์ หรือญี่ปุ่น^{๒๔๑}

๕) ค่านิยมในการบริหารงานซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัว นับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน การประปา นครหลวงมีค่านิยมในการบริหารจัดการคือ การอยู่ร่วมกันเสมือนเครือญาติ เหมือนพี่น้องน้อง

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๓๙} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเริญเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประปา นครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ไม่ใช่ต่างคนต่างอยู่ แต่คนโดยส่วนมากจะรู้จักกันหมดและพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ความสามารถหรือวัดจากประสิทธิภาพในการทำงานจะน้อย เมื่อเทียบกับองค์กรเอกชน แต่จะแข่งขันในด้านอื่นมากกว่า ด้วยระบบการบริหารงานลักษณะนี้ และเป็นการเลี้ยงคนจนครบอายุเกษียณ ยังคงเป็นเหมือนเดิมแต่จะมีการเพิ่มเติมในบางส่วน เช่น ในด้านการปรับตัวไปตามสถานการณ์โลกและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น รวมไปถึงการมุ่งเน้นคุณค่าในการให้บริการหรือความพึงพอใจของลูกค้าได้มากขึ้น^{๒๔๒}

๖) ค่านิยมในเชิงการบริหารจัดการ หมายถึงการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการประปานครหลวงจะมีการบริหารจัดการแบบผูกสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันในเชิงให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน การทำงานไม่ให้มีผลกระทบกับบุคคลใดหรือหน่วยงานอื่นอันจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง จะเป็นการทำงานที่มุ่งเน้นผลสำเร็จเป็นสำคัญ โดยให้ความสำคัญกับความผูกพันในทีมงานน้อยลง^{๒๔๓}

๗) การบริหารจัดการในการสร้างภาพลักษณ์หรือเอกลักษณ์องค์กร โดยบริหารจัดการทำให้องค์กรมีค่านิยมเดียวกัน พนักงานมีความเชื่อมั่น หนึ่งเดียว มั่นคง มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีจุดยืนสร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างในมุมมองของบุคคลภายนอกเดิมการบริหารจัดการแบบหน่วยงานของรัฐ เป็นเหมือนเจ้านาย มีระดับชั้น ปัจจุบัน ในมุมมองของบุคคลภายนอกเหมือนคนแก่ ที่เชื่องช้า แต่มีความโอ้อ้อมอารี ค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง คือมีความเป็นมืออาชีพ (ซื่อสัตย์ เปิดเผย เป็นผู้นำ) มีแนวคิดเชิงรุก (มองการณ์ไกลกระฉับกระเฉง รวดเร็ว) สร้างสรรค์ (มีพลังสร้างสรรค์ช่างคิด/เป็นแหล่งความรู้) โอ้อ้อมอารี (มีมิตรไมตรี ชอบช่วยเหลือผู้คน เข้าถึงง่าย) (มีจิตสำนึกในการบริการ) ทันสมัย (เท่/สวยงามเข้ากับยุคสมัย ดูสมารถ) น่าเชื่อถือ (วางใจได้ พึ่งพาได้)^{๒๔๔}

๘) จากอดีตถึงปัจจุบัน การประปานครหลวงมีการบริหารจัดการเพื่อสร้างค่านิยมให้แก่องค์กรและเป็นที่จดจำของประชาชน หรือวางตำแหน่งให้อยู่ในใจของผู้ใช้บริการตลอดจนไปถึงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การวางตำแหน่งแบรนด์เหนือกว่าองค์กรที่ให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นๆในประเทศไทยสำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดีปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สามารถจ่ายได้และยุติธรรมรวมทั้งมีบริการที่รวดเร็วเพราะ กปน. มีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมืออาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ลูกค้าไว้วางใจเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่า กปน. ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น^{๒๔๕}

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ นางสาววิวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ นางพรวิมล พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ นางปรานี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

๙) ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์กรที่ผู้บริหารต้องการให้พนักงานส่วนใหญ่มีลักษณะ
ดังนั้น ได้แก่ มุ่งมั่น พัฒนาค้น พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ คือค่านิยม
ขององค์กร^{๒๔๖}

๑๐) การบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการประปานคร
หลวงจะมีการบริหารจัดการแบบผูกสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันในเชิงให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ก้าว
ถ่างงานซึ่งกันและกัน การทำงานไม่ให้มีผลกระทบกับบุคคลใดหรือหน่วยงานอื่นอันจะนำมาซึ่งความ
ขัดแย้ง ค่านิยมในการบริหารจัดการจะเป็นการทำงานที่มุ่งเน้นผลสำเร็จเป็นสำคัญ โดยให้ความสำคัญ
กับความผูกพันในทีมงานน้อยลง^{๒๔๗}

๑๑) ในอดีตจนถึงปัจจุบัน การประปานครหลวงมีค่านิยมในการบริหารจัดการให้อยู่
ด้วยกันด้วยการเกื้อกูล ช่วยเหลือกัน กำหนดให้บุคคลมีสถานภาพและบทบาทตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่
และบทบาทที่แสดงออกมาขึ้นอยู่กับความคิดเกี่ยวกับตนเอง มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อองค์กร
การสร้างค่านิยมโดยมุ่งมั่นพัฒนาค้น พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ^{๒๔๘}

๑๒) หน้าที่ของการประปานครหลวงที่จะต้องดำเนินการผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ
ได้มาตรฐาน มีน้ำบริการสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิต การจำหน่ายและการประปาในงาน ในอดีต
การประปานครหลวง มีค่านิยมที่ชัดเจนเนื่องจากไม่มีคู่แข่ง ท่างานเชิงรับมากกว่า แต่ปัจจุบันมี
หน่วยงานภายนอกเข้ามาท้าทายกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นต้น
ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อปี ๒๕๔๕ ทำให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของการประปานครหลวงและการประปา
นครหลวงก็ทำงานเชิงรุกมากขึ้น รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐได้
เป็นอย่างดี ค่านิยมในการบริหารจัดการคือ การบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ ระบบผลิต และระบบท่อ
จนถึงบ้านผู้ใช้ได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ ทั้งนี้หน้าที่ผ่านท่อควรได้มาตรฐาน ตามนโยบายน้ำประปา
ปลอดภัย (Water Safety Plan) และด้วยบริการที่ดี สมกับจุดเริ่มต้น “๕๐ ปีทองแห่งการให้บริการ
ด้วยความใส่ใจ” พร้อมกับความเป็นองค์กรที่มั่นคง ยึดมั่นในอุดมการณ์ “ประปาเพื่อประชาชน”^{๒๔๙}

๑๓) สิ่งซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงลักษณะการบริหารจัดการอย่างเด่นชัดว่ามุ่งเน้นในด้านใด
เป็นตัวตนของการประปานครหลวงนั่นเอง ในอดีตที่ผ่านมาการบริหารจัดการของการประปานคร
หลวงมุ่งเน้นการให้บริการผู้ใช้น้ำแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย คำนึงถึงประชาชนเป็นหลักเพื่อให้เกิดผล
กระทบน้อยที่สุด ในอนาคตการประปานครหลวงก็ยังมุ่งเน้นเรื่องประชาชนเป็นหลัก ดังนั้นการ
บริหารจัดการก็เป็นแนวทางเดิมที่ผ่านมาคือ เรียบง่ายแต่ควรเพิ่มความทันสมัย และเน้นพัฒนา
รวดเร็วขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยให้รวดเร็วกว่าเดิม^{๒๕๐}

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุ
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๔๘} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิริติชัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน
๒๕๖๐.

^{๒๔๙} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประปาสาขา, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๐} สัมภาษณ์ พระมหาเสริช นริสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗
เมษายน ๒๕๖๐.

๑๔) มีการบริการ ดูแลให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชน ปัจจุบันมองถึงกิจกรรมเพื่อสังคม ความซื่อสัตย์ โปร่งใส อนาคตคำนึงในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงเพื่อบริการที่ประทับใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เพื่อสังคม^{๒๕๑}

๑๕) การบริหารจัดการที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว ไม่เหมือนกับบุคคลอื่น อดีตการประปานครหลวงมีการบริหารที่มีขั้นตอนมากมาย ยุ่งยาก การดูแลเอาใจใส่ผู้ใช้บริการน้อย ปัจจุบันการบริหารของเราเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีความโปร่งใส การใส่ใจผู้ใช้บริการและการจัดการบริหารในแนวทางที่ทันสมัยมากขึ้น อนาคตการบริหารจัดการของการประปานครหลวงคือการกำหนดตัวตนในการบริหารจัดการที่มีเอกลักษณ์ ลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของลักษณะการบริการขององค์กรว่าจะเป็นอย่างไรมาก^{๒๕๒}

๑๖) การดำเนินงานของการประปานครหลวงที่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับจนปัจจุบัน การประปานครหลวงถือได้ว่าเป็นองค์กรชั้นนำในระดับแนวหน้าของรัฐวิสาหกิจ จากอดีตถึงปัจจุบัน การประปานครหลวงบริหารจัดการโดยการกำหนดทิศทางการดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูงและถ่ายทอดมาสู่แนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารจัดการของการประปานครหลวงต้องเกิดจากความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทาง เป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาตัดสินใจ กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ร่วมกัน^{๒๕๓}

๑๗) คือมุ่งเน้นการผลิตน้ำที่มีคุณภาพ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ข้อมูลความรู้ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้น้ำ ควรพิจารณาสร้างค่านิยมในการบริหารจัดการด้านลูกค้า ในการให้บริการเป็นประเด็นสำคัญ ได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้น้ำและสร้างความโปร่งใสในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม^{๒๕๔}

๑๘) การบริหารจัดการในส่วนต่าง ๆ ได้ดี รู้จักใช้ประโยชน์กับการจัดการในแต่ละอย่างได้ อดีตถึงปัจจุบันคือการใช้ระบบการใช้น้ำประปาอย่างเป็นระเบียบ มีข้อมูลตรวจสอบและแก้ปัญหาได้ตามกำหนด ค่านิยมการประปานครหลวงคือการผลิตน้ำประปาให้ได้คุณภาพที่ดี สะอาดและบริสุทธิ์ ไม่มีสารปนเปื้อนในน้ำ เพื่อประโยชน์ใช้สอยได้อย่างปลอดภัย^{๒๕๕}

๑๙) การบริหารจัดการที่มีความเฉพาะตัวในบริบทของการประปา คือความสะอาด โปร่งใส การเป็นองค์กรที่มีความสะอาดและโปร่งใส รางวัลต่าง ๆ ที่การประปานครหลวงได้รับในด้านการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จึงถือเป็นเอกลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับจากสังคม สิ่งที่ต้องยึดมั่นไว้เป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กร นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การประปานครหลวงยึดมั่นในการสร้างจริยธรรมในการทำงาน การทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีน้ำสะอาดใช้

^{๒๕๑} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๒} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๓} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๔} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๕} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

อย่างทั่วถึง เพียงพอและมั่นคงในอนาคต ผวนวกกับบุคลากรของการประปานครหลวงที่มีความ “มุ่งมั่น พัฒนานวัตกรรม บริการสังคมด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” ^{๒๕๖}

๒๐) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรในการบริการประชาชน ต้องมาตีความก่อนว่าเราอยากจะมีในด้านไหน มุ่งมั่นพัฒนาด้าน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส หรือ ประปาเพื่อประชาชน เราต้องมาคิดว่าเราอยากบริการเพื่อประชาชน หรือเราอยากโปร่งใส ต้องถามตัวเราก่อนใน ๒ ทางเพื่อประชาชนหรือเพื่อโปร่งใส หากในความคิดพี่ เพื่อโปร่งใส จะเน้นถึงความยั่งยืน ขอเน้นในเรื่องโปร่งใสก่อน แล้วอย่างอื่นบริการประชาชนจะตามมาเอง เพราะว่าหากเราบริการประชาชน แต่ไม่โปร่งใสก็จะไม่ยั่งยืน ยังไม่ค่อยเห็นค่านิยมที่แท้จริง คล้ายๆ กับว่าบริการประชาชน เราพยายามเน้นตัวนี้แต่ยังไม่ชัด ถ้าจะให้ได้ พัฒนาเรื่องค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรกับพนักงานทุกคน การบริหารจัดการของการประปานครหลวงตอนนี้ พยายามเดินเรื่องสภาธรรมภิบาล เพื่อที่จะให้เกิดค่านิยมความโปร่งใสให้ได้มากที่สุด ให้เกิดคุณธรรม เพราะการมีคุณธรรมจริยธรรม จะออกมาในเรื่องของการโปร่งใสได้ มุ่งไปที่ทุกระดับในองค์กรในอนาคต ความเชี่ยวชาญของคนในองค์กรจะขาดหายไป เด็กใหม่เข้ามาโตไม่ทัน มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเยอะ เราจะต้องนำเทคโนโลยีเข้ามา จะปรับตัว จะยอมรับกับความใหม่ของเทคโนโลยีที่เข้ามาได้หรือไม่ หากเกิดสถานการณ์วิกฤติ เราจะบริหารจัดการอย่างไร สามารถรองรับได้หรือไม่ เช่น กระบวนการผลิตน้ำของโรงผลิตต่าง ๆ ที่เรามีอยู่หลายโรงผลิต เราได้มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ วิวัฒนาการในการทำงานกับเทคโนโลยี ประปาเราพร้อมที่จะนำเข้ามาและยอมรับได้ไหม มากน้อยแค่ไหน มุมมองของคนเราต้องคิดนอกกรอบ อย่าคิดว่าปัจจุบันนี้มีการทำงานที่ดีที่สุดแล้ว ต้องมีการเตรียมพร้อมในทุกเรื่อง พี่มีความกังวลเล็กๆ ว่าเรามีการเตรียมความพร้อมหรือยังในทุกระดับ ^{๒๕๗}

๒๑) นักบริหารต้องปฏิบัติตัวเหมือนน้ำ มีความเย็นสามารถแทรกตัวไปได้ทุกมุมโดยไม่มีขีดจำกัด อ่อนนุ่มล่อมนทนเหมือนน้ำที่อยู่ในที่ต่ำเสมอ นักบริหารไม่ควรเข้าไปจัดการแต่ควรให้ทุกอย่างเป็นไปตามธรรมชาติที่ควรเป็น โดยการเฝ้าติดตามดูไม่ให้มีเหตุใด ๆ มาทำให้ผิดทาง กระบวนการผลิตน้ำประปาที่สะอาด ปลอดภัย มุ่งเน้นลูกค้า บริการด้วยความตระหนักรู้ถึงการให้บริการที่ดี คอยเป็นพี่เลี้ยง ^{๒๕๘}

๒๒) ในการบริหารของผมเป็นคนที่มีมองคนในภาพบวก ไม่เคยตำหนิลูกน้อง เป็นกันเองกับลูกน้อง คำพูดคำจา ไม่ว่าใคร คนทำงานศักดิ์ศรีเท่ากัน บริหารงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้เกียรติลูกน้อง อาจจะไม่มีความเห็นแย้งกับผู้บังคับบัญชาในกรณีไม่เกิดประโยชน์มองการบริหารงานของการประปานครหลวงไม่มีการพัฒนา พายเรือในอ่าง ไม่ก้าวไกล ต้องมีการพัฒนา Go to Inter ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ควรมีการพัฒนาคน ส่งเข้าอบรม ไม่ต้องกังวลเรื่องเงิน เพราะการลงทุนงบประมาณในการพัฒนาคน จะได้ผลตามมาอย่างแน่นอน ^{๒๕๙}

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ นางลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๕๙} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

๒๓) มีค่านิยมในการบริหารจัดการแบบพี่สอนน้อง ใช้ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ และอยู่กันเหมือนครอบครัว ช่วยเหลือกันไม่เพียงเฉพาะเรื่องงาน แต่รวมถึงเรื่องส่วนตัว เมื่อมีปัญหา ก็จะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานอย่างเต็มที่ ในอนาคตคิดว่าไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก เนื่องจากค่านิยมเป็นลักษณะเฉพาะตัวซึ่งใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลง^{๒๖๐}

๒๔) คุณลักษณะเฉพาะตัวในเชิงการบริหารจัดการ เราบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การประสานครหลวงมีค่านิยมในเรื่องการจัดการน้ำสะอาดไว้บริการประชาชน คือประปาเพื่อประชาชน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการบริการของ กปน. เรามีลักษณะเฉพาะตัวในด้านการบริการผู้ใช้น้ำตามวัตถุประสงค์ของ กปน. คือผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้น้ำ^{๒๖๑}

๒๕) การบริหารจัดการของ กปน. มองว่าจากอดีตมาค่อนข้างเป็นการทำงานตามอำนาจหน้าที่และปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเฉพาะหน้าหรืออาจคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ไกลมาก แต่ปัจจุบันการทำงานและวิทยาการล้ำหน้า จึงเป็นการวางแผนล่วงหน้าไกล ๆ ๒๐-๓๐ ปี ตามแนวการบริหารจัดการใหม่ของทฤษฎีบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันที่การทำงานมีความยุ่งยาก ซับซ้อนตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน คิดว่า กปน. คงไม่ได้กำหนดเป็นหลักหรือเกณฑ์แน่นอนว่าต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของ กปน. ในการบริหารจัดการ แต่อาจจะเป็นการบริหารจัดการที่อิงวิทยาการสมัยใหม่ตามแนวโน้มในสังคมโลกปัจจุบัน และมีการคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับ กปน. ในทุกมิติมากขึ้น^{๒๖๒}

สรุปด้านการบริหารจัดการการประสานครหลวงด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร ผู้วิจัยพบว่า การประสานครหลวงบริหารจัดการโดยการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนโดยผู้บริหารระดับสูงและถ่ายทอดมาสู่แนวทางปฏิบัติให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการผลิตน้ำที่มีคุณภาพ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ข้อมูลความรู้ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้น้ำ การสร้างจริยธรรมในการทำงานบริการที่ประทับใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เพื่อสังคม เป็นองค์กรที่มั่นคง ยึดมั่นในอุดมการณ์ “ประปาเพื่อประชาชน” มีการสร้างค่านิยมโดยมุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การประสานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การวางตำแหน่งแบรนด์เหนือกว่าองค์กรที่ให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นในประเทศไทยสำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดีปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สามารถจ่ายได้และยุติธรรมรวมทั้งมีบริการที่รวดเร็วเพราะการประสานครหลวงมีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมีอาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ลูกค้าไว้วางใจเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่า กปน. ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยความมีความเป็นมืออาชีพเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา

^{๒๖๐} สัมภาษณ์ นายสมหวัง บันเกิด, ผู้ให้บริการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๑} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๒} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

ด้านที่ ๖ การบริหารเวลา กำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อควบคุมค่า วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางของการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ใช้ในการให้บริการ

๑) การบริหารจัดการของการประปานครหลวง โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวงในการกิจดังนี้คือ

- สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา
- ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว
- ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องกันหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชน^{๒๖๓}

๒) การประปานครหลวงใช้หลักธรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมที่เหนือกว่าองค์กรที่ให้บริการ สาธารณูปโภคพื้นฐานอื่น ๆ ในประเทศไทย สำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขต นครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดี ปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการในราคาที่ สามารถจ่ายได้และยุติธรรมรวมทั้งมีการบริการที่รวดเร็ว เพราะการประปานครหลวงมีเทคโนโลยีที่มี นวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมืออาชีพ อบอุ่น และเข้าถึงง่าย ที่ลูกค้าไว้วางใจ เพื่อให้ทุก ๆ คนมีความมั่นใจว่าการประปานครหลวงทำงานอย่าง มุ่งเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น^{๒๖๔}

๓) การบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหาร เพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง คือการเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส เชื่อสัจย์ บริการประชาชนอย่างเป็นเลิศ^{๒๖๕}

๔) หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการการประปา นครหลวงคือ การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน การไม่เอาเปรียบ การอยู่ร่วมกันอย่างมีเมตตาต่อกันและรู้เท่า ทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยม แต่ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าทัน โลก อยู่กับปัจจุบัน ไม่ยึดติดกับอดีตและไม่หวั่นเกรงกับอนาคต^{๒๖๖}

๕) การนำหลักธรรมต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและก่อให้เกิดประโยชน์มาปรับประยุกต์ใช้ กับการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในทุกระดับและทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการ บริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณค่าและการเติบโตก้าวหน้าของการประปานครหลวงไปในทางที่ถูกต้องและ ยั่งยืน^{๒๖๗}

๖) การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการ บริหารจัดการของการประปานครหลวง คือการบริหารจัดการที่ประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ การพัฒนาสร้างวิสัยทัศน์แบบคิดใหม่

^{๒๖๓} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๔} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๕} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๖} สัมภาษณ์ นายสมบุรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๗} สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ร่วมคิดร่วมทำร่วมพัฒนา เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดจนเป็นการบริหารจัดการที่เป็นค่านิยมขององค์กร^{๒๖๘}

๗) ใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหาร เพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง คือ ใช้หลักธรรมไม่ว่าจะเป็น สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความเชื่อมั่น หนึ่งเดียว มั่นคง มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีการสื่อสารภายในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์ พัฒนาบุคลากร ทำให้พนักงานมีค่านิยมเดียวกัน วัฒนธรรมเดียวกัน แล้วสื่อสารให้บุคคลภายนอกได้รับทราบในสิ่งที่เราเป็น^{๒๖๙}

๘) การบริหารเพื่อส่งเสริมค่านิยมที่เหนือกว่าองค์กรที่ให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นในประเทศไทยสำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดีปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สมเหตุสมผลและยุติธรรม รวมทั้งมีบริการที่รวดเร็วเพราะ กปน. มีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมีอาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ลูกค้าไว้วางใจเพื่อให้ทุก ๆ คนมีความมั่นใจว่า กปน. ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น^{๒๗๐}

๙) การนำเอาหลักธรรมทางพุทธศาสนา มาผนวกกับการบริหารสมัยใหม่เชิงตะวันตก ส่งผลให้เกิดการผสมผสานกันอย่างลงตัว และเหมาะสมกับองค์กร^{๒๗๑}

๑๐) การบริหารจัดการที่ประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ การพัฒนาสร้างวิสัยทัศน์แบบคิดใหม่ร่วมคิดร่วมทำร่วมพัฒนา เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จนเป็นการบริหารจัดการที่เป็นค่านิยมขององค์กร^{๒๗๒}

๑๑) คุณธรรมนำทาง โดยทำงานอย่างโปร่งใส ให้เกิดค่านิยมที่ชัดเจนขององค์กรเป็นองค์กรที่โปร่งใส ทันสมัย ใส่ใจการให้บริการ เปรียบดังหนุ่มสาวที่ยังมีไฟและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงาม^{๒๗๓}

๑๒) ปัจจุบันการประปานครหลวงมุ่งบริหารเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และโปร่งใส ตรวจสอบได้และยึดถือตามหลักยุทธศาสตร์ของประเทศ^{๒๗๔}

๑๓) ใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหาร เพื่อสร้างค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงคือ การบริหารจัดการบริการที่ดี ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตอบแทนเพื่อสังคม^{๒๗๕}

^{๒๖๘} สัมภาษณ์ นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๖๙} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๐} สัมภาษณ์ นางปรานี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๑} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๒} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๓} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๔} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๕} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

๑๔) การที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรี ภายใต้กรอบและบริบทของการประปานครหลวง^{๒๗๖}

๑๕) การนำหลักธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ซึ่งการบริหารจัดการในแต่ละด้านที่มีความแตกต่างกัน สามารถนำหลักธรรมต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อการบริหารจัดการ เช่น พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กระบวนการได้^{๒๗๗}

๑๖) การประปานครหลวงควรนำหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างค่านิยมในการบริหารจัดการ เพื่อเน้นถึงการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข องค์การและบุคลากรของการประปานครหลวง ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคมและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข^{๒๗๘}

๑๗) การสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และคุณภาพในการบริหารเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดลักษณะเฉพาะตัวของการบริหารจัดการของการประปานครหลวง^{๒๗๙}

๑๘) เป็นการปลูกฝังคุณธรรมประจำใจ และการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกส่วนงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้มากที่สุด เกิดความรัก ความผูกพัน และความปรารถนาที่ดีต่อองค์กร สะท้อนเป็นวัฒนธรรมองค์กร จนเกิดค่านิยมที่มีความมั่นคง และยั่งยืน การจะได้มาซึ่งค่านิยมขององค์กร พนักงานในองค์กรทุกระดับจะต้องร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้น การใช้หลักธรรมมาบูรณาการร่วมกับการบริหารจึงมีส่วนช่วยเป็นอย่างมากในการปลูกฝังให้พนักงานในทุกระดับเกิดจิตสำนึกที่ดี^{๒๘๐}

๑๙) หลักธรรมาภิบาลกับการบริหาร ใช้หลักเมตตา บางคนไม่สามารถใช้เมตตาได้ ถ้าทุกคนทำ ผู้นำทำ มีความคิดแบบนี้ น่าจะได้แต่บางคนก็จะไม่สามารถใช้หลักธรรมได้เช่นกัน^{๒๘๑}

๒๐) การบริหารงานที่หลากหลายแนวทางตามสถานการณ์ รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล ตามหลักสัปปุริสธรรมในข้ออัมมัญญาตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ซึ่งจะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ตามข้ออตัลัญญาตา และรู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงานเรื่องนั้น ๆ ตามข้อกาลัญญาตา เป็นหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารงานส่งเสริมค่านิยมองค์กร^{๒๘๒}

๒๑) เป็นการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารได้ผู้บริหารทุกคนเป็นแบบอย่างที่ดี Role Model^{๒๘๓}

^{๒๗๖} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๗} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๘} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๗๙} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๐} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๑} สัมภาษณ์ นางลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๒} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๓} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

๒๒) การใช้หลักธรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานในทุกส่วนงาน เพื่อให้เกิดเป็นลักษณะเฉพาะของการประสานครหลวงที่มีความโดดเด่น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๒๘๔}

๒๓) การบริหารจัดการของการประสานครหลวงเพื่อสร้างองค์กรให้ยั่งยืน พนักงานเป็นคนดี คนเก่ง มีศีลธรรม ไม่มีการทุจริต เป็นองค์กรที่โปร่งใส เป็นต้นแบบที่ดี โดยใช้หลักธรรมมาบูรณาการเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการ^{๒๘๕}

๒๔) การบริหารจัดการทุกเรื่อง นอกจากต้องอิงหลักวิชาการเฉพาะสาขานั้น ๆ ต้องมีประสบการณ์ คนทำงานที่สั่งสมกันมาเป็นองค์ความรู้แล้ว ยังต้องมีหลักธรรมะ ค่านิยมทางธรรมาภิบาลสอดแทรกอยู่ในการบริหารจัดการงานด้วย การคำนึงถึงผู้รอบข้าง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อจรรโลงโลกให้น่าอยู่มากขึ้น^{๒๘๖}

สรุปด้านการบริหารจัดการการประสานครหลวงด้านการบริหารเวลา ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารมีส่วนช่วยเป็นอย่างมากในการปลูกฝังให้พนักงานในทุกระดับเกิดจิตสำนึกที่ดี เกิดความรัก ความผูกพัน และความปรารถนาที่ดีต่อองค์กร พนักงานในองค์กรทุกระดับจะต้องร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้น พนักงานที่ให้บริการอย่างมีอาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ลูกค้าไว้วางใจให้ทุก ๆ คนมีความมั่นใจว่า กปน. ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การใช้หลักธรรมมาบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทุกภาคส่วน พนักงานในองค์กรทุกระดับจะต้องร่วมกันส่งเสริมค่านิยมขององค์กรให้เกิดขึ้น

ด้านที่ ๗ การบริหารการวัดผล กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง มีแนวคิดเชิงบวก ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมเดียวกัน

๑) หลักสัปปุริสธรรม ๗ ควรใช้ในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินงานตาม การบริหารจัดการขององค์กร ด้วยความมีเหตุมีผล ด้วยความเชี่ยวชาญของบุคลากร รู้จักองค์กรอย่างถ่องแท้ในทุก ๆ ด้าน สามารถวิเคราะห์ ผลกระทบได้อย่างรอบด้าน^{๒๘๗}

๒) การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการบริหารจัดการของการประสานครหลวงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และสังคม และอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล^{๒๘๘}

๓) การบริหารจัดการโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ธรรม ๗ ประการของสัตว์บุรุษ เป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ รู้จักเหตุ เข้าใจหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ในสังคม รู้บทบาทหน้าที่ให้กิจการงานบรรลุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล ทั้งหมดนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้ซึ่งเป็นแบบพุทธบริหาร สามารถรู้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รู้ว่า

^{๒๘๔} สัมภาษณ์ นายสมหวัง ปันเกิด, ผู้ให้บริการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๕} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๖} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๗} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๘๘} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

ควรจัดการอย่างไร ซึ่งการใช้ธรรมนำจะทำให้งานเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ไม่ผิดเพี้ยน ราบรื่น อีกทั้งมีความสุขกับผู้ที่เกี่ยวข้อง^{๒๘๙}

๔) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือวางกลยุทธ์ของการประปานครหลวง เพราะสอดคล้องกับหลักวิชาการบริหารจัดการ กลยุทธ์คือรู้เขา รู้เรา รู้จุดแข็ง รู้จุดอ่อน รู้อุปสรรค และรู้จักการแสวงหาโอกาสทางการแข่งขันในการบริหารธุรกิจ รวมถึงหลักการสร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ มีเมตตาต่อกันและรู้เท่าทันโลก โดยไม่ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างรู้เท่าทันโลก หลักธรรมข้อนี้ประกอบด้วย ธรรม์มัญญา อตถัญญา อตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปริสสัญญา และปุคคลัญญา^{๒๙๐}

๕) หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดี ควรใช้โดยการที่รู้ว่าเราเป็นใคร มีหน้าที่อะไร ทำการสิ่งใด ทำอย่างเหมาะสมถูกต้องกับกาลเวลา กาลเทศะ รู้จักใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา มีสัมมาคารวะเนื่องด้วยสังคมไทยให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส และนอกจากจะรู้ตนเองแล้ว ยังต้องรู้จักคนอื่น ๆ ด้วยว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะได้มอบหมายงาน ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี^{๒๙๑}

๖) หลักการบริหารงานในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการจัดการบริหารเข้ามาสนับสนุนองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาทรัพยากร (บุคคล) ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดี สร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบโดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการอีกด้วย^{๒๙๒}

๗) ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ใช้บริหารงานองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืน โดยยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนไป กปน. ควรใช้หลักการและเหตุผลมาใช้ในการจัดการองค์กร มีการวางแผนงาน วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ ต้องรู้ว่า กปน. มีจุดเด่นจุดด้อย มีขีดความสามารถแค่ไหน ปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อไม่ได้รับผลกระทบหรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุด กปน. ต้องรู้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีของบุคลากร สร้างความเป็นธรรม และความเสมอภาค ซึ่งส่งผลต่อการภักดีของบุคลากร พิจารณาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงานเรื่องต่างๆ สร้างความสัมพันธ์เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน สาธารณะชน ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร^{๒๙๓}

^{๒๘๙} สัมภาษณ์ นางวารี จำเริญเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๐} สัมภาษณ์ นายสมบุรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๑} สัมภาษณ์ นางสาววิวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๒} สัมภาษณ์ นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๓} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

๘) การบริหารจัดการโดยใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ๔M คือ Man (คน) Machine (เครื่องจักร) Money (เงิน) Material (วัสดุ) เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร โดยการเรียนรู้เท่าทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคดิจิทัล^{๒๙๔}

๙) ควรจะใช้ในการอบรมพนักงานทุกระดับให้มีความรับผิดชอบ รู้จักเหตุ ผล และรู้จักประมาณ^{๒๙๕}

๑๐) หลักการบริหารงานในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการจัดการบริหารเข้ามาสนับสนุนองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างต่อเนื่องเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดี สร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบโดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการอีกด้วย^{๒๙๖}

๑๑) ในการดำเนินงานให้ประสบผลตามเป้าหมาย ยึดหลักการสร้างความสามัคคีในหน่วยงานมีหลักการ คือ ๑) ก้าวข้ามความขัดแย้งนี้ถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ๒) ลดทิฐิ คือ ลดความดีใจในความคิดความเห็นของตนลง ๓) สร้างเครือข่าย ๔) ปลุกจิตสำนึกในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เห็นความสำคัญของกฎระเบียบแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง^{๒๙๗}

๑๒) ให้ใช้หลักความจริงมีเหตุมีผล รู้จักประมาณตน รู้เวลาในการกระทำหน้าที่การทำงาน จะประพฤติดูต่อชุมชนอย่างไร รู้ความแตกต่างของบุคคลและรู้ว่าควรปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร ซึ่งทั้งหมดจะมีผลความเป็นอยู่ของสังคม ลดความขัดแย้งแต่จะร่วมมือกันในการดำเนินงานให้ประสบผลตามเป้าหมาย^{๒๙๘}

๑๓) โดยใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดี การประปานครหลวงควรมีการอบรม/ถ่ายทอดเพื่อให้เกิดความตระหนักในสิ่งนี้ และถ้าการประปานครหลวงได้คนดีมาทำงาน การประปานครหลวงก็จะเป็นองค์กรที่มีความสุข เต็มโตอย่างยั่งยืนและเป็นผลดีต่อสังคมประเทศชาติ^{๒๙๙}

๑๔) เป็นแนวทางให้คนเป็นคนดี มีคุณธรรม คนเก่ง รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ (พอดี) รู้จักกาล (เวลาเหมาะสม) รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล^{๓๐๐}

^{๒๙๔} สัมภาษณ์ นางปราณี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๕} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๖} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๗} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิริติชัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๘} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๒๙๙} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๐} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

๑๕) การปฏิบัติงานที่เป็นผู้รู้จักเหตุ, ผล ตนเอง ประมาณตน รู้กาลเทศะ รู้จักการเข้าอยู่ร่วมกัน และเป็นผู้รู้จักบุคคล จะทำให้เกิดการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือ ไม่เกิดการอิจฉาริษยา อาฆาตแค้นกัน ส่งเสริมการทำงานให้พัฒนา มีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์ที่ดีเหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง^{๓๐๑}

๑๖) หลักสัปปุริสธรรม ๗ ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการกำหนดทิศทางแนวทาง เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ เป็นองค์กรที่ยั่งยืน^{๓๐๒}

๑๗) มุ่งเน้นให้คนเป็นคนดี เหมาะสมกับคนที่มีภาวะผู้นำที่ต้องมีเหตุมีผล รู้จักตนเองและผู้อื่นตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี^{๓๐๓}

๑๘) ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จะทำให้รู้จักเหตุผล สิ่งที่มาตามารู้จักแบ่งเวลา แยกความรับผิดชอบหน้าที่ รู้จักแยกแยะเลือกคบคน ซึ่งนำมาใช้ในทางที่ถูกที่ควร จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง^{๓๐๔}

๑๙) เป็นธรรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารหรือหัวหน้า ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้ดีและสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องได้ ซึ่งหลักสัปปุริสธรรม ๗ ควรนำมาใช้ทั้งในการทำงานและชีวิตประจำวัน^{๓๐๕}

๒๐) ถ้าเราไม่รู้จักทุกอย่าง ไม่น่าจะบริหารได้จริงๆ การบริหารจัดการโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จะเข้าหลัก SEPA ถ้าไม่รู้เหตุก็จะไม่ได้ผลดังที่ตั้งเป้าไว้ ใช้หลักพุทธมาจับในการบริหารได้เลย ใช้เทียบเคียงกับหลัก SEPA ไม่ได้ลึกซึ้งกับหลักธรรม แต่คิดว่าการรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้กาล นี้จะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้^{๓๐๖}

๒๑) การบริหารเริ่มที่บริหารตน ตามหลักสัปปุริสธรรม คืออัตตัญญูตา ความรู้จักตน มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณคือความพอดีไม่เกินกำลัง เพื่อการบริหารคน ปริสัญญูตา รู้จักชุมชน และรู้กิริยาที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ ปุคคลัญญูตา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ^{๓๐๗}

๒๒) หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักที่ดีเยี่ยมการประปานครหลวงสมควรจะนำมาใช้นั้นไปในเรื่องผลงานมากเกินไป แต่ไม่มุ่งพัฒนาดคน การพัฒนาดคนต้องมาก่อน จึงจะไปพัฒนางาน สมควรจัดหลักสูตรอบรมพัฒนาจิตใจ ถ้าไม่พัฒนาจิตใจ ปัญหาจะเกิดขึ้นในหลาย ๆ เรื่อง^{๓๐๘}

^{๓๐๑} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๒} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๓} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๔} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๕} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๖} สัมภาษณ์ นางลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๗} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๐๘} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

๒๓) เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้ผู้นำ ที่จะต้องมีเหตุ ผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น ซึ่งการเป็นผู้ผู้นำจะต้องรู้จักว่าลูกน้องเป็นคนอย่างไร และหาวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างไรให้มีความสุขในการทำงานมากที่สุด ต้องเข้าใจการทำงานและความถนัดของลูกน้อง เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ และใช้เวลาในการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๓๐๙}

๒๔) หลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นธรรมที่ทำให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง จึงควรใช้ในการสร้างบุคลากรของ กปน. ให้เป็นคนดี มีคุณธรรมและเป็นคนเก่ง เพราะทำให้พนักงานรู้จักเหตุ รู้ความเป็นจริง รู้จักผลที่เกิดจากการกระทำ รู้จักตนเองที่มีความสามารถอย่างไร รู้จักประมาณตนเองถึงความพอดี รู้จักเวลาอันเหมาะสมในการกระทำหน้าที่ รู้จักชุมชนว่าการจะพูดอย่างไร ทำอย่างไร ชุมชนต้องการอะไรจาก กปน. และรู้จักเลือกคบคน ปฏิบัติต่อบุคคลนั้นอย่างไร เพื่อใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ ในการบริหารก็จะทำให้ กปน. ได้คนดีมีคุณธรรมและมีคุณภาพในการทำงาน^{๓๑๐}

๒๕) เป็นแนวทางหรือธรรมะที่ทำให้เราเป็นคนดี (มีธรรมะ) ซึ่งสอดคล้องกับการเดินทางสายกลาง รู้จักประมาณตนจากความพอเพียง แนวคิดนี้ใช้ได้ตั้งแต่ชีวิตประจำวันถึงการทำงานในทุกระดับ ดังเช่นที่พระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงพระราชทานแนวทาง “เศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับพสกนิกรทุกคน และด้วยการที่เรารู้ถึงที่มา (เหตุ) และคาดเห็นได้ว่าเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (ผล) ซึ่งหากเรารู้แล้วก็จะสามารถกำหนดแนวทางต่อไปได้^{๓๑๑}

สรุปด้านการบริหารจัดการการประปานครหลวงด้านการบริหารการวัดผล ผู้วิจัยพบว่าในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง การนำหลักสัปปริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้ผู้นำ ที่จะต้องมีเหตุ ผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น ซึ่งการเป็นผู้ผู้นำจะต้องรู้จักว่าลูกน้องเป็นคนอย่างไร และหาวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างไรให้มีความสุขในการทำงานมากที่สุด ต้องเข้าใจการทำงานและความถนัดของลูกน้อง เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ และใช้เวลาในการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และสังคม และอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล

^{๓๐๙} สัมภาษณ์ นายสมหวัง บัณฑิต, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๐} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๑} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๔.๑ แสดงความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ลำดับ	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	ร้อยละ
๑	การบริหารคน : กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ร่วมมือร่วมใจ ส่งเสริมและสนับสนุน	๑๔	๒๒.๕๘
๒	การบริหารเงิน : สวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม จัดสรรค่าตอบแทนเป็นธรรม และทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	๗	๑๑.๒๙
๓	การบริหารการบริการประชาชน : จัดบริการตอบสนองความต้องการ มนุษยสัมพันธ์ดี	๑๔	๒๒.๕๘
๔	การบริหารคุณธรรม : ทำงานเป็นทีม สามัคคี ตระหนักประโยชน์ส่วนรวม	๑๐	๑๖.๑๓
๕	การบริหารข้อมูลข่าวสาร : สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ความเข้าใจที่ดี ถ่ายทอดประสบการณ์	๖	๙.๖๘
๖	การบริหารเวลา : การปฏิบัติงาน การบริการ ความคุ้มค่า	๕	๘.๐๖
๗	การบริหารการวัดผล : เข้าใจงาน มีเหตุผล ความมุ่งมั่น	๖	๙.๖๘
	รวมทั้งหมด	๖๒	๑๐๐

สรุปประเด็นการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ใน ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารเงิน ด้านการบริหารการบริการประชาชน ด้านการบริหารคุณธรรม ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร ด้านการบริหารเวลา และด้านการบริหารการวัดผล ผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ความสำคัญในด้านการบริหารคน และด้านการบริหารการบริการประชาชนเป็นอันดับแรก และด้านการบริหารคุณธรรม เป็นลำดับถัดมา อธิบายได้ว่า

๑. **ด้านการบริหารคน** การบริหารการจัดการของการประปานครหลวงได้มีการพัฒนาดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อพัฒนา ปรับปรุง คุณภาพน้ำประปาเพื่อให้ประชาชนได้มีการอุปโภคบริโภคน้ำประปาอย่างสะอาดบริสุทธิ์ เน้นในเรื่องของการบริหารจัดการน้ำ เพื่อสู่เป้าหมายองค์กรสมรรถนะสูง ในระดับ Best In Class พร้อมกับมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มการบริหารจัดการของการประปา

หลวง ซึ่งเป็นกิจการสาธารณูปโภค มุ่งเน้นการให้บริการตามภาระหน้าที่หลักคือ จัดหาน้ำดิบ ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้อย่างถ้วนหน้า และพัฒนาประสิทธิภาพ การให้บริการในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ สร้างความพึงพอใจแก่ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เหมาะสม ต่อเนื่อง มีอิสระในการตัดสินใจตามกรอบระเบียบ ข้อบังคับและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาที่หลากหลาย ให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนา คน พัฒนางานมาโดยตลอด

๒. **ด้านการบริหารการบริการประชาชน** ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ตลอดจนร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงาน ภายนอกองค์กรใช้ในการบริหารจัดการใน ด้านการให้บริการ การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี ความร่วมมือช่วยเหลืองานเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า รู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งต่อ ตนเองและองค์กร มุ่งเน้นบริการประชาชนให้ประชาชนมีน้ำสะอาดในการอุปโภคบริโภค และมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัยและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก พร้อมทั้งยึดหลัก ความเสมอภาค คุณธรรม/ธรรมภิบาล ความโปร่งใส มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน

๓. **ด้านการบริหารคุณธรรม** การบริหารจัดการให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ปลุกจิตสำนึกด้านการบริการ ซึ่งตรงกับหลักธรรมทางภาคจิตใจ ดังที่ผู้วิจัยได้วางหลักธรรม ไว้ในกรอบแนวคิดในหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ผู้บริหารควรมีไว้ประจำใจ และหลักของความ ซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ ในเชิงหลักสังคหัตถ์ ๔ ด้วยการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารทุก ภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นฐานในการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง ทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำกิจกรรมร่วมกันมีความพึงพา อาศัยซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกันและมีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนา ความสามารถและพยายามไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรมทั้งหมดทุกกลุ่ม

๔. **ด้านการบริหารเงิน** การบริหารจัดการในด้านนี้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและ คุณธรรมจะนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง มีความรักสามัคคีและเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยเฉพาะ การบ่มเพาะจิตใจผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรมจะทำให้การประปานครหลวงมี ความสงบร่มเย็น หลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน สร้างการร่วมแรงร่วมใจในการนำพา องค์กรให้เจริญก้าวหน้า ภายนอกองค์กร ใช้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหาร จัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรใช้สำหรับการปกครองของผู้บริหารในภาคจิตใจ “ผู้บริหาร” ซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีความสุข ก็ส่งผลดีต่อทั้งภายในองค์กร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับการกำหนด ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน เป็นธรรม และมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๕. **ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร** พบว่าบริหารจัดการโดยการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยผู้บริหารระดับสูงและถ่ายทอดมาสู่แนวทางปฏิบัติให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการผลิตน้ำที่มีคุณภาพ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ข้อมูลความรู้ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้น้ำ สร้างจริยธรรมในการทำงานบริการที่ประทับใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เพื่อสังคมเป็นองค์กรที่มั่นคง ยึดมั่นในอุดมการณ์ “ประปาเพื่อประชาชน” มีการสร้างค่านิยมโดยมุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การประสานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การวางตำแหน่งแบรนด์เหนือกว่าองค์กรที่ให้บริการ สาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นๆในประเทศไทยสำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดีปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สามารถจ่ายได้และยุติธรรมรวมทั้งมีบริการที่รวดเร็วเพราะการประสานครหลวงมีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมีอาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ถูกค่าไว้วางใจเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่ากปน.ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยความมีความเป็นมืออาชีพเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา ข้อมูลมีการสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้นโยบายในการทำงาน ถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสารสองทาง กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำงานเชิงสังคมมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๖. **ด้านการบริหารการวัดผล** พบว่าการเป็นผู้นำจะต้องรู้จักว่าลูกน้องเป็นคนอย่างไรและหาวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างไรให้มีความสุขในการทำงานมากที่สุด ต้องเข้าใจการทำงานและความถนัดของลูกน้อง เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ และการใช้เวลาในการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และสังคม และอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล สนับสนุนได้โดยการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

๗. **ด้านการบริหารเวลา** ผู้บริหารมีส่วนช่วยเป็นอย่างมากในการปลูกฝังให้พนักงานในทุกระดับเกิดจิตสำนึกที่ดี เกิดความรัก ความผูกพัน และความปรารถนาที่ดีต่อองค์กร พนักงานในองค์กรทุกระดับจะต้องร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้น พนักงานที่ให้บริการอย่างมีอาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ถูกค่าไว้วางใจเพื่อให้ทุก ๆ คนมีความมั่นใจว่า กปน. ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การใช้หลักธรรมมาบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทุกภาคส่วน พนักงานในองค์กรทุกระดับจะต้องร่วมกันส่งเสริมค่านิยมขององค์กรให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อความคุ้มค่า วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางของการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

๔.๑.๒ ผลของข้อมูลจากแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามกระบวนการบริหารจัดการของการประสานครหลวง มีข้อมูลอยู่ ๒ ส่วน คือ ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลและข้อมูลตามกรอบการบริหารจัดการใน ๗ ด้านได้แก่ ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารการบริการประชาชน (Market)

๔) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๕) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๖) การบริหารเวลา (Minute) ๗) การบริหารการวัดผล (Measurement) จากแบบสอบถาม ปรากฏว่า

๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารจำนวน ๓๖๗ คน แยกตามเพศ อายุ สถานภาพระดับการศึกษา ตำแหน่ง สายงาน สังกัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๒๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒๑ เป็นเพศชายจำนวน ๑๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๗๙

อายุ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ มีอายุ ๓๕-๔๔ ปี จำนวน ๑๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๙๖ และรองลงมามีอายุ ๔๕-๕๔ ปี จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๘๘ และน้อยที่สุด ได้แก่ อายุ ๕๕-๖๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๘

สถานภาพ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส จำนวน ๒๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๘๕ และรองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน ๑๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๓๓ และน้อยที่สุด ได้แก่ สถานภาพอื่น ๆ เช่น หม้าย หย่า คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒

ระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี มีจำนวน ๒๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๗๗ และรองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๑๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๗๘ และน้อยที่สุด ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๕

ตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตำแหน่งผู้อำนวยการกองมีจำนวน ๒๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๓๘ และรองลงมาตำแหน่งหัวหน้าส่วนมีจำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๘๑ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายมีจำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๖๓ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ว่าการมีจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๙๒ และน้อยที่สุดตำแหน่งรองผู้ว่าการ มีจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒

สายงานที่สังกัด พบว่า สายงานที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือสายงานบริการ (ด้านตะวันตก) มีจำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๙๗ รองลงมาคือสายงานบริการ (ด้านตะวันออก) มีจำนวน ๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๑๖ สายงานผลิตและสงน้ำ มีจำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๔๔ สายงานผู้ว่าการ มีจำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๖๓ สายงานแผนและพัฒนา มีจำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๐๙ สายงานวิศวกรรม มีจำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๑ สายงานการเงิน มีจำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๕ และน้อยที่สุดคือสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๑๘

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=๓๖๗)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๑๒๔	๓๓.๗๙
หญิง	๒๔๓	๖๖.๒๑
รวม	๓๖๗	๑๐๐

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n=๓๖๗)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๒. อายุ		
๑๘-๒๔ ปี	๐	๐.๐๐
๒๕-๓๔ ปี	๔๘	๑๓.๐๘
๓๕-๔๔ ปี	๑๗๖	๔๗.๙๖
๔๕-๕๔ ปี	๑๑๗	๓๑.๘๘
๕๕-๖๐ ปี	๒๖	๗.๐๘
รวม	๓๖๗	๑๐๐
๓. สถานภาพ		
โสด	๑๔๘	๔๐.๓๓
สมรส	๒๑๖	๕๘.๘๕
อื่น ๆ	๓	๐.๘๒
รวม	๓๖๗	๑๐๐
๔. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๙	๒.๔๕
ปริญญาตรี	๒๐๑	๕๔.๗๗
ปริญญาโท	๑๕๗	๔๒.๗๘
ปริญญาเอก	๐	๐
รวม	๓๖๗	๑๐๐
๕. ตำแหน่ง		
หัวหน้าส่วน	๓๖	๙.๘๑
ผู้อำนวยการกอง	๒๘๔	๗๗.๓๘
ผู้อำนวยการฝ่าย	๒๘	๗.๖๓
ผู้ช่วยผู้ว่าการ	๗	๑.๙๒
รองผู้ว่าการ	๓	๐.๘๒
อื่น ๆ	๙	๒.๔๕
รวม	๓๖๗	๑๐๐

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n=๓๖๗)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๖. สายงาน		
ผู้ว่าการ	๑๗	๔.๖๓
บริหาร	๑๒	๓.๒๗
แผนและพัฒนา	๑๕	๔.๐๙
ผลิตและส่งน้ำ	๔๒	๑๑.๔๔
วิศวกรรม	๑๔	๓.๘๑
การเงิน	๙	๒.๔๕
เทคโนโลยีสารสนเทศ	๘	๒.๑๘
บริการ (ด้านตะวันออก)	๑๐๗	๒๙.๑๖
บริการ (ด้านตะวันตก)	๑๔๓	๓๘.๙๗
รวม	๓๖๗	๑๐๐

จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพนักงานในระดับบริหาร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นถึงผู้บริหารระดับสูงจากแต่ละสายงานจำนวน ๙ สายงานของการประปานครหลวง มีอายุไม่เกิน ๔๔ ปีเป็นส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท ตำแหน่งผู้อำนวยการกองมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับกลางที่รับผิดชอบปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไปทำแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้งานหลักด้านที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และสามารถประสานการทำงานกับผู้บริหารระดับต้น เพื่อควบคุมติดตามผลงาน กำกับดูแลงาน และชี้แนะผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. การวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการ

(n=๓๖๗)

ข้อที่	คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	การบริหารคน (Man)			
๑.	การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการมีความถูกต้องและเหมาะสม	๔.๑๗	๐.๕๖	มาก
๒.	การติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องสามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	๓.๕๕	๐.๔๗	มาก

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการ (ต่อ)

(n=๓๖๗)

ข้อที่	คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๓.	มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่	๓.๕๖	๐.๕๔	มาก
๔.	มีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง	๔.๑๑	๐.๔๖	มาก
๕.	ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	๔.๑๑	๐.๔๖	มาก
การบริหารเงิน (Money)				
๖.	มีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	๔.๑๑	๐.๕๓	มาก
๗.	มีการทบทวนปรับปรุงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง	๓.๖๘	๐.๕๔	มาก
๘.	มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม	๔.๑๔	๐.๔๗	มาก
การบริหารการบริการประชาชน (Market)				
๙.	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	๓.๗๘	๐.๕๙	มาก
๑๐.	มีจิตสาธารณะ/จิตบริการที่ดี	๔.๑๗	๐.๕๖	มาก
๑๑.	มีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	๓.๕๖	๐.๔๗	มาก
๑๒.	ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	๔.๑๔	๐.๓๗	มาก
การบริหารคุณธรรม (Morality)				
๑๓.	มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง ตระหนักประโยชน์ส่วนรวม	๓.๘๔	๐.๔๒	มาก
๑๔.	มีความมุ่งมั่น สามัคคีและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	๔.๑๔	๐.๔๐	มาก
๑๕.	มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน	๔.๑๗	๐.๕๖	มาก
๑๖.	ใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ	๓.๕๒	๐.๔๙	มาก

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการ (ต่อ)

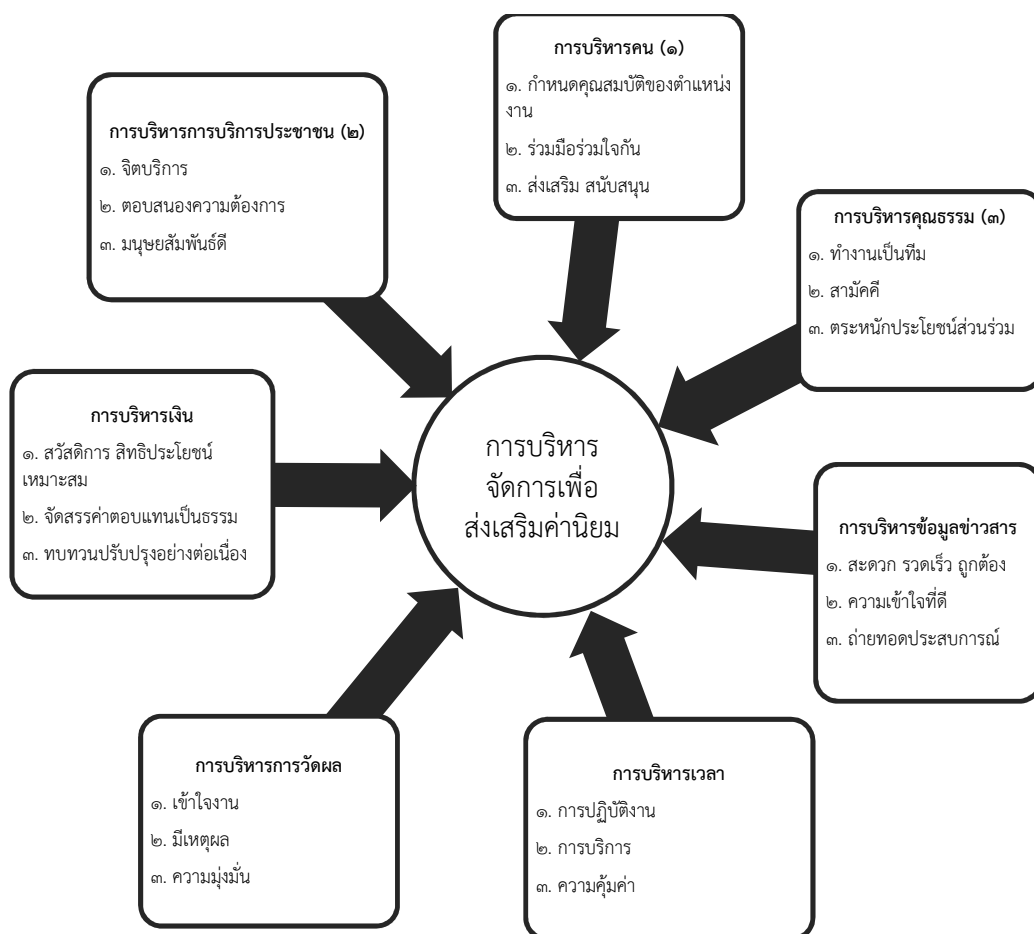
(n=๓๖๗)

ข้อที่	คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message)				
๑๗	มีข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารที่ดี	๓.๕๙	๐.๔๒	มาก
๑๘	ข้อมูลข่าวสารสามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แน่นนอนและเป็นปัจจุบัน ตลอดเวลา	๔.๑๑	๐.๕๒	มาก
๑๙	มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์สำหรับบุคคลแต่ละคนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	๓.๕๒	๐.๔๙	มาก
การบริหารเวลา (Minute)				
๒๐	มีการวิเคราะห์ด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการให้บริการ	๔.๑๑	๐.๓๗	มาก
๒๑	มีการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ บุคลากรในหน่วยงาน	๓.๗๓	๐.๔๘	มาก
๒๒	มีการวิเคราะห์ด้านผลการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์ เช่น ต้นทุนเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ อัตราความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดได้ต่อช่วงเวลา	๓.๕๙	๐.๔๒	มาก
การบริหารการวัดผล (Measurement)				
๒๓	มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม	๔.๑๑	๐.๕๖	มาก
๒๔	มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	๓.๖๘	๐.๔๖	มาก
๒๕	มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน มีเหตุมีผล ร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานเป็นทีมเดียวกัน	๓.๙๖	๐.๕๔	มาก
ภาพรวม		๓.๗๓	๐.๔๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการจะเห็นว่าระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ในบริบทการบริหารจัดการ ๗ ด้านได้แก่ การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหารการบริการประชาชน (Market) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) การบริหารเวลา (Minute) การบริหารการวัดผล (Measurement) พบว่าระดับความคิดเห็นในด้านการ

บริหารคน การบริหารคุณธรรม และการบริหารการบริการประชาชนมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับ ๔.๑๗ ประกอบด้วยมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน มีจิตบริการที่ดี จิตสาธารณะ มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา ทำงานเป็นทีม ทำกิจกรรมร่วมกันพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะให้บริการความต้องการของลูกค้าในทุกระดับในได้รับสินค้าที่มีคุณภาพและตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม ระดับความคิดเห็นในระดับถัดมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๑๔ ประกอบด้วยมีความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความมุ่งมั่น สามัคคีและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ ๔.๑๑ ประกอบด้วยมีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ข้อมูลข่าวสารสามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องแน่นอนและเป็นปัจจุบัน ตลอดเวลา มีการวิเคราะห์ด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการให้บริการ มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม

จากข้อมูลโดยสรุปผู้วิจัยได้นำประเด็นการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความถึในด้านการบริหารคน ด้านการบริหารการบริการประชาชนและด้านการบริหารคุณธรรม ตามลำดับ และจากข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการนำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงที่สุดในการบริหารด้านการบริหารคน การบริหารคุณธรรม และการบริหารการบริการประชาชน ดังนั้นจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนับสนุนด้วยการตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในระดับต่างๆ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมความสำคัญในเรื่องของการบริหารคนเป็นสำคัญ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่มีความถูกต้องและเหมาะสม ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีส่วนร่วมทุกสายงานในองค์กร การบริหารจัดการตามสถานการณ์แบบการถ่ายทอดงานจากรุ่นสู่รุ่น มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมงานต่างสายงานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน มีความมุ่งมั่น สามัคคีและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง ตระหนักประโยชน์ส่วนรวม มีความเห็นร่วมกันในเรื่องการผลิตน้ำประปาให้สะอาด สามารถดื่มได้ เน้นการบริการที่รวดเร็ว สะดวก ปลอดภัยอย่างมีอาชีพ เพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล ได้มาตรฐานในระดับสากล ดังแผนภาพที่ ๔.๑



แผนภาพที่ ๔.๑ การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๔.๒ ผลการศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง มีผลของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากแบบสอบถาม ดังนี้

๔.๒.๑ ผลของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประปานครหลวง และผู้เชี่ยวชาญหลักธรรมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ปรากฏว่า

การบริหารจัดการโดยใช้หลักคุณธรรม และดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย คือ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีจริยธรรมและมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับปฏิบัติโดยมีหลักธรรมอยู่ในใจ และร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งหวังให้ประชาชนได้ประโยชน์เป็นหลักสมดังคำว่า “ประปาเพื่อประชาชน”^{๓๑๒} การบริหารจัดการเรื่องบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการสร้างคนดี ถ้าการประปานครหลวงได้พนักงานที่มีคุณธรรมในการทำงาน การประปานครหลวงก็จะเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในอนาคตการบริหารจัดการให้เกิดความเป็นธรรมต่อทุกหน่วยงานและประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งควรกำหนดขึ้นตอน วิธีการที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยธรรม^{๓๑๓} การใช้วิทยาการและเครื่องมือที่จะทำให้อุปกรณ์ในองค์กร มีทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ที่จะนำพาการประปานครหลวงเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน ยึดหลักสัปปริสธรรม ๗ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อให้การประปานครหลวงเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน สงบร่มเย็นและสร้างสรรค์สิ่งดีงาม ตอบแทนต่อสังคมประเทศชาติ^{๓๑๔} การปลูกจิตสำนึกงานด้านบริการ ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส จิตใจด้านจิตอาสา ควรสร้างจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคม ที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง^{๓๑๕} การบริหารจัดการในแต่ละด้านที่มีความแตกต่างกัน สามารถนำหลักธรรมต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อการบริหารจัดการ เช่น พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กระบวนการได้^{๓๑๖} หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาใช้กับพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหาร การประปานครหลวงมีพนักงานกว่า ๔,๐๐๐ คน จำเป็นต้องมีธรรมะที่ใช้ในการรักษาน้ำใจกัน พุดจากันด้วยไมตรีที่ดี โดยมีการปลูกฝังให้พนักงานเกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติใช้ทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงานจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้^{๓๑๗} ใช้หลักธรรมไม่ว่าจะเป็น สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความเชื่อมั่น หนึ่งเดียว มั่นคง มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีการสื่อสารภายในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์ พัฒนาบุคลากร ทำให้พนักงานมีค่านิยมเดียวกัน วัฒนธรรมเดียวกัน แล้วสื่อสารให้บุคคลภายนอกทราบในสิ่งที่เราเป็น^{๓๑๘} การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ลุล่วงไปได้ ควรปฏิบัติตามหลักธรรมคำสอนของพุทธศาสนาด้วยสมาธิและปัญญา^{๓๑๙} ใช้หลักธรรมและใช้กับพนักงานทุกคน ประชาชนผู้ใช้น้ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประปานครหลวงทุกภาคส่วน ปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรมทั้งหมดทุกกลุ่ม การยืนหยัดและต่อสู้ในความถูกต้องโดยไม่ถูกกระแสวิกฤตหรือการปฏิบัติตาม ๆ กันมาทำให้คุณค่าที่เคยยึดถือไว้เลือนหายไป การเปิดกว้างและพร้อมที่จะรับ

^{๓๑๒} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภักดิ์จิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๓} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๔} สัมภาษณ์ นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๕} สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประปานครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๖} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๗} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๘} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๑๙} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

ความคิดเห็นใหม่ ๆ พร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีกว่าโดยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน^{๓๒๐} การส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรม ฉันทะคือความพอใจในสิ่งที่ทำที่ถูกต้อง ทานองคลองธรรม วิริยะคือความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จิตตะคือ มุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ วิมังสาคือ พิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการวางแผน วัตถุผลงาน แกไขปรับปรุงให้เกิดการรับรู้อย่างต่อเนื่อง^{๓๒๑} การเดินสายกลาง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกเรื่องในการบริหารจัดการ ควรหาจุดที่พอดีและทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจจะส่งผลให้ผลงานออกมาดี ส่งผลดีต่อองค์กรต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน การปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างจากหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดการซึมซับและนำไปใช้ได้เอง พร้อมทั้งการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ ทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ^{๓๒๒} หลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและต้องอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ในการบริหารจัดการต้องมีการอบรมพนักงานโดยใช้หลักธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารของ กปน. มีการถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานเพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการของ กปน.^{๓๒๓} คุณธรรมนำทาง โดยทำงานอย่างโปร่งใส ให้เกิดค่านิยมที่ชัดเจนขององค์กร^{๓๒๔} ความซื่อสัตย์ ละอาย เกรงกลัวต่อบาป เพราะหากไม่มีธรรมะข้อนี้จะชักนำไปสู่การทุจริต เบียดบังคอร์รัปชันได้ง่าย เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มนิยม เชิดชูกันที่วัตถุ ความมั่งมี โดยไม่สนใจว่าจะมีที่มาที่ไปอย่างไร คนจิตใจไม่เข้มแข็ง ไม่มีหลักยึด จึงเสี่ยงที่จะถูกชักนำไปในทางไม่ดีได้ง่าย เราต้องสอดแทรกความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลาและให้มีความสุขในการทำงาน โดยให้อยู่ในทุก ๆ กระบวนการบริหารจัดการให้ได้ จนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานและเป็นค่านิยมของ กปน.^{๓๒๕} ผู้บริหารซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีความสุข ก็ส่งผลดีต่อทั้งภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{๓๒๖}

หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ถ้าทุกคนทำได้คิดว่าดี ให้ความสำคัญกับคน ทำให้คนตั้งใจทำงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน มีที่ยึดเหนี่ยว^{๓๒๗} เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นสิ่งที่พนักงานทุกระดับในการประสานครหลวงพึงมีเพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มิใช่แค่การบริหารจัดการของการประสานครหลวงเท่านั้น^{๓๒๘} ความเมตตากรุณา ถ้ามีหลักธรรมนี้ก็สามารถอยู่ร่วมกันเหมือนกลียาณมิตร ย่อมพาให้การทำงานทั้งหลายผ่านพ้นอุปสรรค

^{๓๒๐} สัมภาษณ์ นางสาววิวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๑} สัมภาษณ์ นางปราณี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๒} สัมภาษณ์ นายสมหวัง ปั่นเกิด, ผู้ให้บริการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๓} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๔} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๕} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประสานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๖} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๗} สัมภาษณ์ นางสาวณัฏฐ์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๒๘} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

ไปได้^{๓๒๙} ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจะนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง โดยเฉพาะการบ่มเพาะจิตใจหลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา^{๓๓๐} การที่มีจิตใจดีไม่คิดร้ายกับผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นมีความสุขเหมือนกับที่อยากให้ตนเองมี เมื่อเห็นใครประสบความสำเร็จ เช่น ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็มีความยินดีไม่อิจฉาริษยาพร้อมกับรู้จักปล่อยวาง หากสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถนำมาใช้ สังคมของการประปา นครหลวงจะเป็นสังคมที่น่าอยู่และจะเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้ เพราะผู้บริหารก็ย่อมมาจากการเป็นผู้น้อยหรือคนใต้ปกครองมาก่อนทั้งนั้น^{๓๓๑} ธรรมะสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีความสามัคคี มีความร่วมมือ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันและนำไปสู่ความยั่งยืน^{๓๓๒} เพื่อให้เป็นคนที่เข้าใจและยอมรับความเป็นจริง รู้ถึงที่มาและผลที่จะตามมา กล่อมเกลาจิตใจให้เป็นคนดี ผลที่ตามมาคือพนักงานที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบในการดูแลประชาชนโดยเท่าเทียมกัน^{๓๓๓} “เมตตาธรรมคำจุนโลก” ถ้าทุกคนมีก็เหมือนกับร่วมสร้างความสุขให้เกิดกับการทำงาน ผู้ร่วมงานและองค์กรของเรา^{๓๓๔} การทำงานสามารถประสานงานกันได้อย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกัน มุ่งให้เกิดเมตตาธรรมในการปฏิบัติงาน^{๓๓๕} พรหมวิหาร ๔ เหมาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการของการประปา นครหลวงเพราะเป็นหลักธรรมที่มุ่งเน้นที่ปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข พ้นทุกข์ และตรงตามนโยบายของการประปา นครหลวงที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุข^{๓๓๖} ความเมตตาให้กับคนรอบข้างและส่งเสริมคนที่ทำงานดีมีคุณธรรม^{๓๓๗} เป็นหลักที่เป็นประโยชน์ เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กรเพื่อพัฒนาจิตใจบุคลากร^{๓๓๘} การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ จะทำให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกันในหน่วยงาน^{๓๓๙} นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการผู้ที่อยู่ภายใต้ปกครองให้เกิดความสุข^{๓๔๐}

หลักธรรมสังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักธรรมบูรณาการเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการ เพื่อเน้นถึงการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข องค์กรและบุคลากรของการประปา นครหลวง ทำตนให้เป็น

^{๓๒๙} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๐} สัมภาษณ์ นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประปา นครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๑} สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปา นครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๒} สัมภาษณ์ นางปรณี เอกอริคมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๓} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๔} สัมภาษณ์ นางสาวอาไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๕} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๖} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๗} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๘} สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๓๙} สัมภาษณ์ นายสมหวัง ปันเกิด, ผู้ให้บริการการประปา นครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๐} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ อธิระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปา นครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

ประโยชน์แก่สังคมและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข^{๓๔๑} เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี
เอื้อเฟื้อเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันคือ ทาน การเสียสละ เอื้อเฟื้อแบ่งปันของตนให้ผู้อื่น ปิย
วาจา ไม่พูดเท็จ พูดส่อเสียด หยาบคาย อวดจรรยา การสงเคราะห์ผู้อื่น ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์
ต่อผู้อื่น สมานัตตา มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีจิตใจหนักแน่น ในการบริหารจัดการเมื่อพนักงาน
มีสังคหวัตถุ ทำให้สงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี^{๓๔๒} การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็น
หลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น รวมถึงช่วยให้จิตใจเรามี
ความเข้มแข็ง วางตนพอตัวอย่างเสมอต้นเสมอปลาย จึงควรใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ กับทุกภาคส่วน
ที่เราเกี่ยวข้องด้วย^{๓๔๓} รู้จักการให้ เสียสละ แบ่งปัน (ทาน) ปิยวาจา พูดจาด้วยคำสุภาพเหมาะสมแก่
กาลเวลา บุคคลและสถานที่ เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์และพลังใจ (Motivate) นอกจากนี้ควรนำ
ความรู้ สติปัญญา ความสามารถที่มีตามอัธยาศัย กำลังทรัพย์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ
ทำงาน (อรรถจริยา) วางตนให้ถูกต้องทั้งตำแหน่ง เวลา ฐานะ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน
สม่าเสมอ (สมานัตตา) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ และนำไปใช้ได้กับทุกเรื่องในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี^{๓๔๔}
หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเสียสละ รู้จักใจเขาใจเรา เห็นอกเห็นใจซึ่งกัน
และกัน^{๓๔๕} การปลูกฝังให้พนักงานมีจิตใจที่เสียสละ เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน พูดด้วยถ้อยคำอ่อนหวานในการ
ประสานงานและการให้บริการ ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และปฏิบัติตนในงานและหน้าที่
แบบเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อบริหารได้ดังนี้จะทำให้เกิดมีจิตใจเอื้อเฟื้อแบ่งปันความสุขให้กับองค์กร
และผู้ใช้บริการ^{๓๔๖} การให้บุคลากรมีโอกาสสลับฟังบรรยาย/ถ่ายทอดให้ทราบเพราะเป็นหลักการที่ทำให้
ให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถนำไปใช้ในการบริการแก่ผู้ใช้น้ำและประชาชน
ในเรื่องของการให้ทาน ปิยวาจา เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมของการประปานครหลวง^{๓๔๗}
ผลดีต่อการอยู่ในสังคมเดียวกัน รู้จักแบ่งปัน พูดจาไพเราะ ไม่ส่อเสียด ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์
ต่อผู้อื่น มีความสม่าเสมอ สร้างความนิยมและความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น^{๓๔๘} การบริหารจัดการโดยใช้
หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรนำมาใช้กับพนักงานทุกระดับเพื่อการผูกไมตรีเกื้อกูลกัน^{๓๔๙} การทำงานให้
ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความสามัคคี ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ที่ช่วยประสานคน

^{๓๔๑} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๒} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ อธิระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๓} สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๔} สัมภาษณ์ พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๕} สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๖} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๗} สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสสุโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๘} สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิรติชัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๔๙} สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

หมุ่มมากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขใช้หลักสังคหวัตถุ ๔^{๓๕๐} อาศัยความสามัคคีของคนในหน่วยงานไม่ว่างานจะเล็กหรืองานใหญ่ ก็จะได้ผลงานที่ดีกว่าคิดคนเดียวทำคนเดียว โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ช่วยประสานคนหมุ่มมากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข^{๓๕๑} การมีตนเสมอในคุณธรรมใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นเครื่องมือในการยึดเหนี่ยวน้ำใจ การผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล บุคลากรทำงานร่วมกันมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันส่งเสริมค่านิยมองค์กร^{๓๕๒} หลักสังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาใช้และสนับสนุนการบริหารจัดการได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๕๓}

หลักสัปติสัทธิธรรม ๗ ควรใช้ในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินงานตามการบริหารจัดการขององค์กร ด้วยความมีเหตุมีผล ด้วยความเชี่ยวชาญของบุคลากร รู้จักองค์กรอย่างถ่องแท้ในทุก ๆ ด้านสามารถวิเคราะห์ ผลกระทบได้อย่างรอบด้าน^{๓๕๔} การนำหลักสัปติสัทธิธรรม ๗ มาใช้ในการบริหารจัดการของการประสานครหลวง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และสังคม และอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล^{๓๕๕} งานเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ไม่ผิดเพี้ยน ราบรื่น อีกทั้งมีความสุขกับผู้ที่ได้เกี่ยวข้อง ใช้หลักสัปติสัทธิธรรม ๗ ธรรม ๗ ประการของสัตว์บุรุษ เป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ รู้จักเหตุ เข้าใจหลักการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ในสังคม รับทราบหน้าที่ให้กิจการงานบรรลุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล ทั้งหมดนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้ซึ่งเป็นแบบพุทธบริหาร^{๓๕๖} กลยุทธ์คือรู้เขา รู้เรา รู้จุดแข็ง รู้จุดอ่อนรู้อุปสรรคและรู้จักการแสวงหาโอกาสทางการแข่งขันในการบริหารธุรกิจ รวมถึงหลักการสร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ มีเมตตาต่อกันและรู้เท่าทันโลก โดยไม่ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์^{๓๕๗} มีการวางแผนงาน วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ ต้องรู้ว่า กปน. มีจุดเด่นจุดด้อย มีขีดความสามารถแค่ไหน ปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ ใช้หลักสัปติสัทธิธรรม ๗ ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีของบุคลากร สร้างความเป็นธรรม และความเสมอภาค ซึ่งส่งผลต่อการภักดีของบุคลากรพิจารณาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงานเรื่องต่างๆ สร้างความสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนสาธารณะชน ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร^{๓๕๘} เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากร (บุคคล) ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ^{๓๕๙} ให้ใช้หลัก

^{๓๕๐} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๑} สัมภาษณ์ นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๒} สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๓} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๔} สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๕} สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๖} สัมภาษณ์ นางวาริ จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๗} สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประสานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๘} สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๕๙} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ความจริงมีเหตุมีผล รู้จักประมาณตน รู้เวลาในการกระทำหน้าที่การงาน จะประพจน์ต่อชุมชนอย่างไร รู้ความแตกต่างของบุคคลและรู้ว่าควรจะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไรมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการ ลดความขัดแย้งแต่จะร่วมมือกันในการดำเนินงานให้ประสบผลตามเป้าหมาย^{๓๖๐} การปฏิบัติงานที่เป็นผู้รู้จักเหตุ, ผล ตนเอง ประมาณตน รู้กาลเทศะ รู้จักการเข้าอยู่ร่วมกัน และเป็น ผู้รู้จักบุคคล จะทำให้เกิดการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือ ไม่เกิดการอิจฉาริษยา อาฆาตแค้นกัน ส่งเสริมการทำงานให้พัฒนา มีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์ที่ดีเหมาะสมกับองค์กรและ ผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง^{๓๖๑} มุ่งเน้นให้คนเป็นคนดี เหมาะสมกับคนที่มีภาวะผู้นำที่ต้องมี เหตุมีผล รู้จักตนเองและผู้อื่นตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี^{๓๖๒} รู้จักเหตุ รู้จัก ผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล เป็นหลักใช้ในการกำหนดทิศทางการ องค์กร^{๓๖๓} ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการบริหารก็จะทำให้ กปน. ได้คนดีมีคุณธรรมและมีคุณภาพใน การทำงาน^{๓๖๔}

การนำหลักธรรมต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและก่อให้เกิดประโยชน์มาปรับประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในทุกระดับและทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการ บริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณค่าและการเติบโตก้าวหน้าของการประปานครหลวงไปในทางที่ถูกต้องและ ยั่งยืน^{๓๖๕}

ตารางที่ ๔.๔ แสดงความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นการบริหารตามหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริม ค่านิยมของการประปานครหลวง

ลำดับ	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	ร้อยละ
๑	หลักพรหมวิหาร ๔ : เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	๑๖	๓๖.๓๖
๒	หลักสังคหวัตถุ ๔ : ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา	๑๖	๓๖.๓๖
๓	หลักสัปปุริสธรรม ๗ : รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล	๑๒	๒๗.๒๘
	รวมทั้งหมด	๔๔	๑๐๐

^{๓๖๐} สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๖๑} สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังกัดพื้นที่บริการสาขาทากสิน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๖๒} สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๖๓} สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๖๔} สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ อธิราชติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๓๖๕} สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประสานครหลวง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตฺตจริยา สมานัตตตา และหลักสัปปริสธรรม ๗ ได้แก่ อัมมมัญญตา (รู้เหตุ) อตฺถัญญตา (รู้ผล) อตฺตัญญตา (รู้ตน) มตฺตัญญตา (รู้ประมาณ) กาลัญญตา (รู้กาล) ปริสฺสัญญตา (รู้ชุมชน) ปุคฺคลัญญตา (รู้บุคคล)

การนำหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ จะทำให้มีสติ เพราะสติเป็นจุดเริ่มต้นแห่งปัญญา การบริหารจัดการด้วยปัญญา รู้จักใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาสามารถไตร่ตรอง ตรวจสอบเหตุผลที่เป็นจริงได้ สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง มีความพยายามในสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้เกิดคุณประโยชน์จนส่งผลให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การบ่มเพาะจิตใจผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรมจะทำให้การประสานครหลวงสามารถส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการ หลักธรรมดังกล่าวได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน สร้างการร่วมแรงร่วมใจในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ภายนอกองค์กรใช้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ใช้สำหรับการปกครองของผู้บริหารในภาคจิตใจ ผู้บริหารซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีความสุข ก็ส่งผลดีต่อทั้งภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรู้หลักการใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ในภาคปฏิบัติ ประกอบด้วยโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ชุมชน วางตนพอดี หลักธรรมแห่งการบริการ ยึดเหนี่ยวจิตใจคน มีมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัยหลักรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล เป็นหลักใช้ในการกำหนดทิศทางการองค์กร

๔.๒.๒ ผลของข้อมูลจากแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๓๖๗ คน แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อการนำหลักธรรมมาบูรณาการในการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ การวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม

(n=๓๖๗)				
ข้อที่	คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	การบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม			
	หลักพรหมวิหาร ๔			
๒๖	ความปรารถนาต่อผู้ร่วมงานด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม (เมตตา)	๓.๕๒	๐.๔๙	มาก

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม (ต่อ)

(n=๓๖๗)

ข้อที่	คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๒๗	การให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและ กำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการให้ เหมาะสม (กรุณา)	๓.๗๓	๐.๔๘	มาก
๒๘	การมีความสุขหรือมีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (มุทิตา)	๔.๑๔	๐.๔๗	มาก
๒๙	การรู้จักวางเฉยการวางใจเป็นกลางในงาน (อุเบกขา)	๓.๗๘	๐.๕๙	มาก
	หลักสังคหวัตถุ ๔			
๓๐	การเอื้อเฟื้อแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น (ทาน)	๓.๕๙	๐.๔๒	มาก
๓๑	การพูดจาที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับ กาลเทศะด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน (ปิยวาจา)	๓.๕๒	๐.๔๙	มาก
๓๒	การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีการ ช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลัง ความคิด และกำลังทรัพย์ (อัตถจริยา)	๔.๑๑	๐.๕๖	มาก
๓๓	การเป็นคนผู้มีความเสมอต้นเสมอปลายการทำให้ คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมีการบริหารอารมณ์ที่ดี (สมานัตตตา)	๓.๕๙	๐.๔๒	มาก
	หลักสัปปุริสธรรม ๗			
๓๔	การเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (ธัมมัญญตา)	๓.๕๖	๐.๔๗	มาก
๓๕	การใช้ความรอบคอบในการพิจารณางาน วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ (อัตถัญญตา)	๔.๑๔	๐.๓๗	มาก
๓๖	การรู้หน้าที่ของตนเองและภาระหน้าที่ของ องค์กร (อัตตัญญตา)	๔.๑๑	๐.๕๖	มาก
๓๗	การรู้จักองค์กรเป็นอย่างดี ทราบจุดด้อยจุดแข็ง และขีดความสามารถ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุง ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ (มัตตัญญตา)	๔.๑๔	๐.๓๗	มาก

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม (ต่อ)

(n=๓๖๗)

ข้อที่	คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๓๘	การรู้จักบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม (กาลัญญตา)	๓.๗๘	๐.๕๙	มาก
๓๙	การปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง ด้วยความสร้างสรรค์ เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา (ปรีสัญญตา)	๓.๖๘	๐.๔๖	มาก
๔๐	การมอบหมายงานเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ รู้ในความสามารถของบุคคล (บุคคลัญญตา)	๓.๕๙	๐.๔๒	มาก
	ภาพรวม	๓.๘๕	๐.๔๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการและการนำหลักธรรมมาบูรณาการในการบริหารจัดการจำนวน ๓๖๗ ชุดพบว่าระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการและการนำหลักธรรมมาบูรณาการในการบริหารจัดการส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๖ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ดังนั้นจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนับสนุนด้วยการตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ สรุปได้ว่าหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประสานครหลวง กรอบการบริหารจัดการใน ๗ ด้านได้แก่ ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารการบริการประชาชน (Market) ๔) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๕) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๖) การบริหารเวลา (Minute) ๗) การบริหารการวัดผล (Measurement) ซึ่งกระบวนการบริหารการจัดการดังกล่าวในทางหลักพุทธธรรมมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ในด้านการบริหารจัดการและส่งเสริมค่านิยม มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับทิศทางที่กำหนดไว้ โดยที่ผลการปฏิบัติงานและค่านิยมจะมีความสอดคล้องที่เชื่อมโยงถึงกัน ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล โดยการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ คือรู้การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมภาคจิตใจของผู้บริหาร รู้หลักของการใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ในภาคปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการการบูรณาการตามหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อกำหนดทิศทางองค์กร ตามหลักธัมมัญญา การรู้เหตุ มีความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรอย่างดี อุตัญญตา รู้ผล ใช้ความรอบรอบในการพิจารณาและวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ อุตัญญตา รู้ตน รู้ภาระหน้าที่ขององค์กร มัตตัญญตา รู้ประมาณ ทราบขีดความสามารถขององค์กรและมีแนวทางปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ กาลัญญตา รู้กาล มีการบริหารเวลาที่เหมาะสม ปรีสัญญตา รู้ชุมชน การประสานงานกับ

ชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง ด้วยความสร้างสรรค์ เข้าใจ เข้าถึง มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี และบุคคลัญญตา รู้บุคคล รู้ความแตกต่างของบุคคลโดยอาศัยความสามารถ และคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคล มีการมอบหมายงานเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม เสมอภาค มีความจริงใจต่อกัน

หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารจัดการมุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรมของการประปานครหลวง สรุปได้ดังนี้

๑. เมตตา ต่อประชาชน ชุมชนและสังคม มุ่งปรารถนาดีที่จะให้ประชาชนมีน้ำสะอาดพอเพียงแก่การดำรงชีวิตในทุกพื้นที่ที่การประปานครหลวงรับผิดชอบ แม้ว่าพื้นที่จะห่างไกล มีบ้านเพียงไม่กี่หลังก็ต้องคิดหาทางช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้เข้าถึงบริการน้ำประปาให้ได้ ผ่านโครงการขยายเขตให้บริการน้ำประปาทั่วถึงครบ ๑๐๐% โครงการลดหย่อนค่าน้ำประปาแก่ผู้มีรายได้น้อย โครงการลดค่าน้ำประปาแก่ชาวไร่ชาวนาที่ได้รับผลกระทบจากน้ำเค็ม

เมตตา ต่อพนักงาน มุ่งปรารถนาดีให้พนักงานทำงานเพื่อประชาชนอย่างมีความสุข มีเงินเดือนเพื่อดำรงชีวิต มีสวัสดิการที่ดีและทำให้เกิดความสุขต่อการทำงานในระยะยาว

๒. กรุณา ต่อประชาชน ผู้ใช้น้ำ ให้พ้นจากการใช้น้ำที่ไม่สะอาด ให้พ้นจากการแบกรับภาระน้ำประปาท้องถิ่น หรือซื้อน้ำที่มีราคาแพงกว่าน้ำประปามาใช้อุปโภคบริโภค

กรุณา ต่อพนักงาน ให้ความกรุณาให้โอกาสในการรับเข้าทำงาน ให้โอกาสการพัฒนาตนเองและการเติบโตในสายวิชาชีพ

กรุณา ต่อชุมชนและสังคมในพื้นที่อื่น ๆ ให้พ้นจากความไม่รู้ ไม่ทราบ ในเรื่องการบริหารและจัดการงานประปา ผ่านโครงการให้ความรู้ตามโรงเรียนต่าง ๆ โครงการวิชาชีพช่างประปาเพื่อประชาชน โครงการประปาสัญจร เป็นต้น

๓. มุทิตา มีความยินดีที่เห็นประชาชนมีน้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด มีความยินดีที่หน่วยงาน และภาคส่วนอื่น ๆ มีส่วนช่วยเหลือให้ประชาชนพ้นจากทุกข์ด้านน้ำอุปโภคและบริโภค เช่น การประปาส่วนภูมิภาค กรมชลประทาน เป็นต้น

๔. อุเบกขา มีความมั่นคงต่อความยุติธรรม และความถูกต้องทั้งปวง ตั้งมั่นบนพื้นฐานของกฎ ระเบียบ ทั้งการบริหารงานภายใน เช่น ระเบียบด้านวินัย ระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการถูก ผิด ตามระเบียบและข้อบังคับโดยไม่มีความสงสัยและลังเล มั่นคงต่อการทำงานในภารกิจเพื่อประชาชนเป็นที่ตั้ง แม้มีเสียงกระทบ ร้องเรียน และต่อว่าการประปานครหลวงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องรับฟัง ไตร่ตรอง และพิจารณาแก้ไขเป็นลำดับ เช่น ปัญหาท่อแตก ท่อรั่ว น้ำไม่ไหล น้ำไหลอ่อน มีการร้องเรียนผ่าน ๑๑๒๕ หรือศูนย์ดำรงธรรม เป็นต้น

หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารจัดการมุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรมของการประปานครหลวง สรุปรายละเอียดดังนี้

๑. ทาน การประปานครหลวง และผู้บริหารต้องตั้งมั่นอยู่ในฐานะการเป็นผู้ให้ที่สำคัญ ให้ทานด้านน้ำประปา แจกจ่ายน้ำในภาวะคับขัน ฉุกเฉิน น้ำท่วม ไฟไหม้ หรือบรรเทาความทุกข์ยากของประชาชนที่ขาดแคลนน้ำกิน น้ำใช้ ให้ทานบริจาคทรัพย์ ตามกำลังศรัทธาของพนักงานทุกคน

ร่วมทำบุญ ช่วยเหลือพนักงานภายในองค์กรที่เดือดร้อน สภาวการณ์ภัยพิบัติต่าง ๆ การทำบุญ ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ช่วยเหลืองานสังคมสงเคราะห์ ตามกาลและโอกาสอันควรเป็นประจำ

๒. ปิยวาจา การติดต่อประสานงานกับลูกค้า ประชาชนผู้ใช้น้ำ ต้องสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะ เป็นมิตรและที่สำคัญคือ มีความจริงใจในการให้บริการ สื่อสารกับประชาชนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นการพูดประสานประโยชน์อย่างแท้จริง

๓. อัตถจริยา ในฐานะองค์กรการประปานครหลวงเป็นผู้ให้บริการด้านน้ำ ก็ต้องสร้างประโยชน์ต่อสังคมด้านน้ำ ตามความรู้ความชำนาญที่มี ช่วยเหลือสังคมด้านการให้ความรู้แก่ประชาชน ชุมชน โรงเรียน และท้องถิ่นต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับงานประปา เช่น โครงการ ๑ สาขา ๑ โรงเรียน โครงการสอนน้องรักษ์น้ำ เป็นต้น

๔. สมานัตตตา ผู้บริหารต้องอยู่เคียงข้างปัญหาของผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับชั้น ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงลูกจ้าง ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และผู้เกี่ยวข้อง

หลักสัปปริสธรรม ๗ ในการบริหารจัดการมุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคมตามหลักพุทธธรรมของการประปานครหลวง สรุปดังนี้

๑. ฉมัญญตา รู้จักเหตุ รู้เหตุคุณภาพน้ำ เปลี่ยนแปลงตามภูมิอากาศ นำมาวางแผนการผลิต รู้เหตุน้ำสูญเสียที่เกิดขึ้น นำมาวางแผนเพื่อลดปริมาณน้ำสูญเสียที่หายไป รู้เหตุแรงดันน้ำที่ลดน้อยลง นำมาวางแผนเพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า รู้เหตุช่องว่าง หรือ GAP ศักยภาพบุคลากร นำมาวางแผนเพื่อพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคคล

๒. อัตถัญญตา รู้จักผล รู้ผลของการแก้ปัญหาด้วยวิธีการหนึ่งการใดแล้ว นำมาประมวลผลเพื่อแก้ไขปัญหาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รู้ผลของการบริหารจัดการคนในรูปแบบที่ผ่านมา นำมาประเมินเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รู้ผลศักยภาพของการให้บริการน้ำในปัจจุบัน เพื่อวางแผนต่ออนาคต

๓. อัตตัญญตา รู้จักตน รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และขององค์กร การประปานครหลวงมีระบบตรวจสอบและประเมินตนเอง และสะท้อนผลจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ทำให้แต่ละคนสามารถรับทราบผลการประเมินตนเองได้ระดับหนึ่ง

๔. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ประมาณตนเอง ทั้งในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเอง อยู่อย่างพอเพียง ตามแนวคิดของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙

๕. กาลัญญตา รู้จักกาล รู้การแบ่งเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัว และงานเพื่อส่วนรวม รู้จักบริหารและจัดการเวลาที่เหมาะสมในการบริหารแรงดันน้ำเพื่อประโยชน์สูงสุด

๖. ปริสัณญตา รู้จักชุมชน รู้จักองค์กรของตนเอง องค์กรประกอบ บุคลากรและความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รู้จัก Stakeholder หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและสามารถประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้

๗. ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม คบหาสมาคมกับองค์กรที่ตั้งมั่นอยู่บนผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ มีบุคคล และองค์กรผ่านเข้ามาในชีวิตการทำงานที่มากมาย ต้องรู้จักคัดกรองและรักษาระยะในการคบหาสมาคม รู้จักว่าควรประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้อย่างไร ดังแผนภาพที่ ๔.๒



แผนภาพที่ ๔.๒ การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม
ของการประปานครหลวง

๔.๓ ผลการศึกษาการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดย
การนำหลักพุทธธรรมเข้ามามีบูรณาการ

ผู้วิจัยได้ผสานผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง ๒ แหล่ง เกิดเป็นร่างการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และนำไปรับรองยืนยันแนวทางในเวทีการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตกผลึกออกมาเป็นการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยข้อคำถาม ๓ ข้อ ดังนี้ ข้อที่ ๑ การบริหารจัดการของการประปานครหลวง ในอดีตถึงปัจจุบันมีความเป็นมาอย่างไร ข้อที่ ๒ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน มีอะไรบ้าง ข้อที่ ๓ ท่านคิดว่าการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในเชิงบูรณาการหลักธรรม ควรให้ความสำคัญในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด ด้านการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน ๓ ข้อ ดังนี้ ข้อที่ ๑ ท่านคิดว่าการบริหารจัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรจะใช้อย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง ข้อที่ ๒ ท่าน

คิดว่าการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการโดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรจะใช้อย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง ข้อที่ ๓ ท่านคิดว่าการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ควรจะใช้อย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง ด้านการส่งเสริมค่านิยม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน ๒ ข้อดังนี้ ข้อที่ ๑ ในความคิดเห็นของท่าน ค่านิยมการบริหารจัดการ หมายถึงอะไรและนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการประปานครหลวงมีค่านิยมการบริหารจัดการ คืออะไร ข้อที่ ๒ ในปัจจุบันจนถึงอนาคต ท่านคิดว่าค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวง คืออะไร และด้านข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมสนทนากลุ่ม จากการร่วมสนทนากลุ่มได้ข้อมูลดังนี้

การประปานครหลวงก่อกำเนิดในรัชการที่ ๕ และรัชกาลที่ ๖ ในยุคนั้นพระพุทธเจ้าหลวงได้เสด็จต่างประเทศและได้เห็นความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับเมืองหลวงมีโรคภัยไข้เจ็บในเรื่องของอหิวาตกโรค และความไม่สะอาดทางด้านสาธารณสุข ยุคก่อกำเนิดเริ่มต้นชาวบ้านยังใช้น้ำจากแม่น้ำน้ำคลอง ประมาณ ๑๐๐ ปีก่อน เดิมรับน้ำจากแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นหลัก ใช้คลองสามเสน ให้บริการไม่มากเฉพาะในเมืองหลวง เกิดจากความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ และให้บริการน้ำที่สะอาดผ่านระบบท่อ การประปานครหลวง ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ช่วยให้การรวบรวมกิจการประปาพื้นที่เมืองหลวงกรุงเทพฯ สมุทรปราการ นนทบุรี ยังเป็นการประปาที่บริหารจัดการแบบขาดทรัพยากรในทุกด้านทั้งเงินและน้ำ เพราะเป็น Infrastructure หลักคุณภาพน้ำก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร ดำเนินงานภายใต้การส่งน้ำสะอาดผ่านท่อแต่คุณภาพน้ำก็ดีกว่าการใช้ น้ำจากแม่น้ำลำคลองโดยตรง และมีการพัฒนาปรับปรุงระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ของในหลวงที่มีเมตตาแก่ประชาชน น้ำประปาคุณภาพดีราคาถูก โดยพื้นฐานถ้าวัตถุดิบดี ผ่านการปนเปื้อนน้อย คุณภาพน้ำก็ดี การบริหารจัดการต้องใช้หลักธรรมเป็นพื้นฐานด้วย ในยุคปัจจุบันยุคโซเชียลเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่รวดเร็ว “กรรมใดใครก่อ กรรมนั้นตามทัน” เทคโนโลยีกล้องหนารถจะฟ้องการกระทำของคนผิด การประปานครหลวงพัฒนาในทุกด้านทั้งในด้านการบริการ และการผลิตน้ำประปาดื่มได้ โดยกระทรวงสาธารณสุขร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลดำเนินการกระบวนการเรื่องน้ำประปาดื่มได้ และวิธีการตักน้ำจากก๊อกต้องรู้วิธีการตัก ใส่ใจในการรักษาและทำความสะอาดก๊อก ระบบท่อ ธรรมชาติของน้ำสะอาดต้องใส เราให้ความเป็นธรรม ต้องสอนให้เข้าใจ ปัจจุบันเราทำ Water Safety Plan คือแผนน้ำประปาปลอดภัย การให้ความรู้และส่งเสริมความจริงให้แก่ผู้ใช้บริการ เป็นสิ่งที่ดีที่สุด ต้องพูดความจริง^{๓๖๖}

ในด้านการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในแต่ละด้าน ๖ ด้านมีการสอดแทรกหลักธรรมไว้ด้วย แต่ความชัดเจนในการสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจในมุมของหลักธรรม ในรูปแบบตามหลักธรรม ยังไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจน เป็นโอกาสที่ดีที่ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวงในมุมของรูปแบบหลักธรรม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความมั่นคง ยั่งยืน^{๓๖๗}

การบริหารจัดการใช้หลักความรู้ความสามารถ สร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลากรเป็นลำดับ การบริหารองค์กรต้องมีความรักความผูกพันองค์กรสร้างความรักความผูกพันองค์กร ทำงานด้วยความสุจริตเพื่อประโยชน์จะเกิดขึ้นแก่องค์กร สร้างองค์กรไปสู่ความโปร่งใส

^{๓๖๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายชัยวัฒน์ วรพิบูลย์พงศ์, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๕), ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

^{๓๖๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายรัชศักดิ์ สุริยหาร, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔), ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

ปราศจากคอร์รัปชันในการปฏิบัติงาน การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ และสัปปริยธรรม ๗ ในการบริหารจัดการ เสริมคุณธรรมจริยธรรม สร้างหลักสูตรการอบรมให้เกิดจิตสำนึก คนส่วนใหญ่เลย ต้องสร้างคนให้มีจิตสำนึก โดยการใช้คุณธรรมนำชีวิต ปัจจุบันปฏิบัติงานโดยควบคุมการสั่งการที่ศูนย์บัญชาการได้ เทคโนโลยีก้าวหน้า แต่เราต้องมาสร้างคนให้เกิดการนำคุณธรรมนำชีวิตให้ได้ คนรุ่นต่อไปต้องนำมาปฏิบัติ ความเป็นธรรมในสังคม สร้างทีมงานที่เป็นผู้นำมีใช้สร้างผู้ตาม เรามีแต่ให้เป็นผู้ให้ เราต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สั่งการในสิ่งใดต้องรับผิดชอบ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการที่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐานในจิตใจของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติใช้คุณธรรมนำชีวิตด้วยแล้ว ย่อมนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เกิดความมั่นคงและยั่งยืนได้^{๓๖๘}

การประปานครหลวงเข้าถึงชุมชน ได้ไปติดตั้งตู้น้ำดื่มหยอดเหรียญ ให้บริการแก่ประชาชนในชุมชนในราคาลดละบาท มีการบริการดูแลทำความสะอาด ตรวจสอบคุณภาพน้ำ วัดค่าคลอรีน ตรวจสอบสิ่งเจือปน การติดต่อรวดเร็ว การให้บริการเร็วขึ้น สะดวกขึ้น และไปให้ข้อมูลในเรื่องน้ำประปาแก่ประชาชนในชุมชนตามช่วงระยะเวลาโดยการจัดกิจกรรมร่วมกัน พนักงานที่ให้บริการมีจิตใจในการบริการที่ดี มีความเอื้อเฟื้อ ประารถนาดีต่อผู้ใช้น้ำ ให้ข้อมูลที่ดีเป็นประโยชน์ มีจิตอาสาที่จะร่วมด้วยช่วยกันกับผู้ใช้น้ำภายในชุมชนตลอดหากชุมชนได้ร้องขอไป^{๓๖๙}

ในปัจจุบันมีการบริการที่ดี สะดวกสบายเข้าถึงได้ง่ายขึ้น มีไลน์ในการประสานงานติดต่อกันโดยตลอด ชุมชนเป็นกลุ่มผู้ใช้น้ำที่อยู่ปลายเส้นท่อการจ่ายน้ำคุณภาพน้ำไม่ค่อยดี น้ำมีสีขุ่นมีตะกอน ขอให้ทางหน่วยงานดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขปัญหานี้ในส่วนนี้ ได้รับการประสานงานที่ดีมาก ให้ความรู้ความเข้าใจและคอยปรับปรุงแก้ไขให้ เป็นห่วงเป็นใย มีการสอบถามมาโดยตลอด บริการแบบมีเมตตาต่อประชาชนในชุมชน ความรู้ที่ทางหน่วยงานการประปานครหลวงก็จะนำไปสื่อสารต่อให้แก่ทุกคนในชุมชนให้เกิดความเข้าใจ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกภาคส่วน ยอมรับว่าการประปานครหลวงมีการบริการที่ดีและพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปโดยตลอด^{๓๗๐}

ผู้บริหารของการประปานครหลวงช่วยกันให้ข้อมูลเพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการเกิดความเข้าใจที่ดีถือว่าการบริหารจัดการที่ดีมีส่วนร่วมกันในทุกด้าน การบริหารของการประปานครหลวงเป็นกิจการสาธารณประโยชน์และสำหรับในด้านหลักธรรมในการบริหารจัดการ จะขอแบ่งกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องออกเป็น ๓ กลุ่มคือกลุ่มผู้นำผู้ปกครอง กลุ่มผู้ปฏิบัติการ กลุ่มประชาชน โดยกลุ่มผู้นำผู้ปกครองให้นำหลักพรหมวิหาร ๔ มาเป็นหลักในการปฏิบัติและใช้ให้ครบทุกข้อซึ่งประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา กลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้นำหลักสังคหวัตถุเกี่ยวข้องกับปฏิบัติ มี ๔ ข้อด้วยกัน ๑) ทาน การให้ทั้งนามธรรมและรูปธรรม สำคัญสูงสุดคือการให้อภัยทานที่เป็นทานอันสูงสุด ชาวบ้านเข้ามาขอรับบริการ เราให้บริการแบบเท่าเทียมกัน ๒) ปิยวาจา วจีไพเราะเพราะเรารดาเนินการให้ในเรื่องการบริการ ปฏิบัติควบคู่กับทาน ๓) อตถจริยา เป็นการประพฤติมุ่งประโยชน์

^{๓๖๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายรังสรรค์ สำเภาทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ), ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

^{๓๖๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวสมศรี ลมฮือหวล, ฝ่ายประชาสัมพันธ์ชุมชนวัดจันทร์ประดิษฐาราม เขต ๓ หมู่ ๑๒, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางอัญชลี เทียนชัยเกิดศิลป์, รองประธานชุมชนहरषा ๗๙ เพชรเกษม, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

ส่วนรวมเป็นหลักเข้าในเรื่องการบริการ Service Mind หวังให้ประชาชนประสบสุข ให้งานแก้ปัญหา และแก้ความทุกข์ของประชาชนได้ ๔) สมานัตตา ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย ประพฤติปฏิบัติที่เหมือนกัน งานของเราเป็นการทำงานให้ชาวบ้านเกิดความสุขจากการให้บริการ การประปานครหลวง ไม่มีคู่แข่ง แต่เราเล็งเห็นประโยชน์ของชาวบ้าน เราได้มีการพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง พัฒนางค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง เข้าในหลักการแผ่เมตตา หวังให้ชาวบ้าน กลุ่มประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ที่ได้รับการบริการของการประปานครหลวง หากบุคลากรทุกระดับของการประปานครหลวงนำ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ มาเป็นหลักในการดำเนินงานปฏิบัติงาน ในเรื่องของน้ำ การประปาเชื่อมโยงกับคำว่าเมตตาได้ “จิตเราเหมือนกับปลา สายไปมาได้ตลอด ไม่อยู่นิ่ง เมตตาเปรียบกับน้ำ จิตที่ปราศจากเมตตาก็เปรียบเหมือนกับปลาที่ปราศจากน้ำ” การบริการสามารถส่งความสุขให้กับผู้อื่น ทำอย่างไรก็ได้ให้ประชาชนมีความสุข เป็นการดำเนินงานของการประปานครหลวงได้โดยตรง สามารถเติมหลักอิทธิบาท ๔ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จเพื่อนำสู่การปฏิบัติ PDCA เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กร^{๓๗๑)}

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ค้นพบข้อเท็จจริง เหตุผลเชิงประจักษ์ไม่ว่าจะเป็นฐานพุทธธรรม สร้างความองอาจในด้านจิตใจ เกิดคุณค่า การนำไปใช้ประโยชน์ในมิติของฐานความรู้ มองในมิติการขับเคลื่อนฐานองค์ความรู้ มองในฐานพุทธธรรม การประปานครหลวง หน้าที่และภาระกิจหลักในด้านให้คุณค่ากับทุกชีวิต ตามที่ “น้ำคือชีวิต” ในแง่มุมของจิตวิทยา หากน้ำประปาเกิดอะไรขึ้นประชาชนจะมองในมุมลบ เป็นเรื่องที่ธรรมชาติ มองในมุมมองของสื่อเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านเท่านั้น แก้ไขปัญหาเพียงระยะสั้น ค่านิยมจะเป็นองค์การพหุที่เกิดขึ้น อาวุธทางปัญญา มีการขับเคลื่อนมีการทดลอง มองในมุมมองของน้ำประปาเป็นสุขภาพ คุณภาพของคน คุณภาพการบริการ คุณภาพน้ำประปาทำงานด้วยใจบริสุทธิ์ มีจิตบริการ ให้นึกถึง สติฟจอบส์ หรือ บิลเกต เขาใช้หลักสมาธิ การปฏิบัติธรรม ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักการทำความดีอย่างสมบูรณ์แบบ การตระหนักรู้แก่ตัวเอง จิตสำนึกโดยตรงต้องพัฒนาที่คนก่อน มองในมุมมองธุรกิจการขับเคลื่อนองค์กรที่ต้องมีผลประโยชน์ สามารถนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการ การทำงานแบบขาดที่พึ่ง ขาดการตระหนักรู้ เราจะสูญเสียฐานองค์ความรู้หลัก การขาดหลักธรรม ศรัทธาในตัวกระบวนการของวิทยาศาสตร์ เช่นเดียวกับทางธรรมหลักปัจจัยตา ตระหนักรู้ ทำงานด้วยใจบริสุทธิ์ จิตใจที่องอาจไม่เห็นตัวตน เรามีฐานพุทธธรรมอยู่แล้วในเมืองไทย หลักคนดีที่สมบูรณ์แบบ หลักพุทธธรรมที่นำมาเสนอในงานวิจัยนี้เห็นชอบด้วย^{๓๗๒)}

ในการบริหารจัดการเป็นเรื่องของการสร้างสมดุลของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเท่าเทียมกัน อดีตมีทรัพยากรน้อยก็บริหารจัดการแบบน้อย ปัจจุบันมีทรัพยากรที่เพิ่มมากขึ้นก็มีการบริหารจัดการที่เพิ่มมากขึ้น วิธีการบริหารจัดการก็ต้องเกิดการสมดุล เป็นประโยชน์ต่อประชาชน เกิดประโยชน์ต่อการประปานครหลวง มีการพิจารณาคัดเลือก การบริหารทั้งหลายของโลกปัจจุบัน ถูกขับเคลื่อนด้วยกิเลส เป็นความปรารถนาสร้างชื่อเสียงเป็นการเพียรพยายามทำเพื่อตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นรายได้ ตำแหน่ง ชื่อเสียงองค์กร การทำแล้วเราเกิดความสบายใจ เป็นความต้องการเพื่อตัวเองทั้งนั้น ในด้าน

^{๓๗๑)} สทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดิเดช สติวโร, ดร., อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗๒)} สทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประยูร สุขะใจ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ สาขาวิชาภาคจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

ธรรมะเป็นการเสริมเข้ามา เรื่องทางโลกด้านเดียวไม่ตอบโจทย์ในการสร้างองค์กรให้ยั่งยืน ต้องมีด้านธรรมะเข้ามาช่วยสนับสนุนด้วย เช่น เรื่องความสม่ำเสมอ มีความต้องการเพิ่มมากขึ้น เช่น KPIs ขององค์กรความต้องการในการขายน้ำมีการเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปี เป็นการสร้างความต้องการให้เพิ่มมากขึ้น เป็นความต้องการที่มากขึ้น ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่มีขีดจำกัด พระสงฆ์บวชก็เป็นเรื่องความปรารถนาส่วนตัวต้องการให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ หากไม่ทำอาจทำให้ตัวเองทุกข์มากกว่าก็ได้ การที่จะเสริมให้ผู้บริหาร พนักงานผู้ปฏิบัติงานเน้นในเรื่องของจิตใจในการให้บริการโดยนำหลักธรรมมาเป็นหลักปฏิบัติด้วยก็เป็นการเสริมอีกด้านที่มองว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจ เราอาจจะปฏิบัติกันอยู่เพียงแต่ไม่เข้าใจหรือมีความรู้ในหลักธรรมอย่างแท้จริงจึงไม่ทราบว่าตรงกับข้อหลักธรรมในข้อใดบ้าง หากมีการกระตุ้นเตือน สร้างความรู้ ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องถูกทิศถูกทางก็เป็นสิ่งที่ดี ที่จะมีหลักธรรมมาเป็นศูนย์กลางจิตใจของทุกคน เพื่อนำพาการบริหารจัดการสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างเข้าใจในทางเดียวกัน ลดการขัดแย้งกันได้^{๓๗/๓}

การบริหารจัดการของการประปานครหลวงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัยในเรื่องของการสร้างค่านิยมยังมองภาพไม่ชัด การบริหารต้องเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานถ้าได้คนดี องค์กรก็จะประสบความสำเร็จจากการทำงานได้คนดีคนเก่งเข้ามาเพื่อไปสู่การปฏิบัติ และหากมีในด้านหลักธรรมด้วยก็จะส่งผลต่อการทำงานในระดับปฏิบัติที่ดี และจะเป็นผู้บริหารที่ดีขององค์กร ตลอดจนมีการบริการที่มีต่อประชาชนในทางที่ดีด้วย หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ สัปปุริสธรรม ๗ ในด้านการบริหารของการประปานครหลวง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหาร การมี CG เป็นสิ่งที่ทำอยู่แล้วมีแฝงอยู่ในแต่ละกระบวนการปฏิบัติ แต่ไม่ได้แยกให้เห็นถึงหลักธรรมที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การสื่อสารยังไม่ชัดเจนไม่เข้าใจถึงแก่นหลักธรรมที่แท้จริงแต่เราก็มีการปฏิบัติกันอยู่แล้วแต่ไม่ได้สื่อสารออกมาในรูปแบบของทางหลักพุทธธรรม เป็นการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ที่สื่อสารออกมาในรูปของการบริหารสมัยใหม่^{๓๗/๔}

การประปานครหลวงตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๐ ก่อตั้งขึ้นมาจากกรมโยธา ซึ่งเป็นราชการการบริหารจัดการดำเนินการในแบบราชการ มองไปที่ประชาชนเป็นหลัก ไม่ได้มองถึงเรื่องต้นทุน องค์กรขาดทุนในยุคแรก ยุคที่ ๒ เริ่มในปี ๒๕๒๙ ผู้บริหารโดยผู้ว่าอาทิตย์ อุไรรัตน์เข้ามาบริหาร มีการให้ความสำคัญในเรื่องของการเงิน ทำการรีไฟแนนซ์ เริ่มมองในมุมธุรกิจมีลงทุน ใช้ทางการเงินเข้ามาช่วยในการบริหารโดยการลดค่าใช้จ่าย มองในมุมบุคลากร มีการเรียกพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เรื่องการสื่อสารต่อประชาชน มีการก่อตั้งหน่วย ๑๑๒๕ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่าประปาอยู่ใกล้ชีวิตประชาชน ช่วงนั้นการประปานครหลวงถูกโจมตีในหลาย ๆ ด้าน การสื่อสารทำให้รู้ว่าประชาชนคิดกับเราอย่างไร สร้างการบริการที่ดี และให้ประชาชนมองการประปาในมุมที่ดีกว่าในอดีตที่ประชาชนมองว่าการประปาเป็นแบบราชการ ไม่ได้มุ่งบริการให้ประชาชนอย่างเต็มที่ ปี ๒๕๓๐ เราเริ่มมีกำไร มีการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานที่มีการบริหารงานในเชิงธุรกิจ ยุคที่ ๓ เป็นยุคของการได้ผู้บริหารจากการสรรหา ผู้ว่าสุธรรม ชัชวาลวงศ์ เป็นผู้ว่าการคนแรกจากการสรรหา

^{๓๗/๓} สทนากลุ่มเฉพาะ นายไมตรี แก้วแสงธรรม, ผู้จัดการสำนักงานประปาสาขา, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗/๔} สทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวจรรยาธัน ธนาโอฬาร, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

มีการประเมินผู้ว่าการ การลงทุนทันต่อเหตุการณ์สามารถลดต้นทุนในการลงทุนได้อย่างมาก สิ่งที
ภาคภูมิใจคือเรามีโรงกรองน้ำบางเขนและโรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์ ในยุคปัจจุบันก้าวสู่ยุคไทยแลนด์
๔.๐ ใช้เทคโนโลยีเข้ามา ถ้าใครไม่พัฒนาจะหายไปจากระบบ เราต้องเดินไปข้างหน้ามีการลงทุนที่เพิ่ม
สูงมาก แต่เราต้องดูแลประชาชนถึงแม้ว่าจะใช้เงินลงทุนที่สูงไม่คุ้มกับค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่ต้นทุน
ทางการเงินในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมาเรามีกำไรและส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินต่ำมาก เราอยู่อย่างนี้ได้
แต่การดูแลประชาชนจะลดลงเรื่อย ๆ แต่เราต้องดูแลประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล มีการขยายเขต
การให้บริการอย่างต่อเนื่อง เป็นความรับผิดชอบของการประปานครหลวงเพื่อดูแลทุกข์สุขของ
ประชาชน เรามีการลงทุนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความต้องการแบบไม่หยุดกับ
ที่ หลักพุทธธรรม มองว่ามนุษย์เราวิทยาศาสตร์สร้างขึ้นมามีความต้องการของมนุษย์
สาธารณูปโภคสร้างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเช่นกัน เราต้องตอบสนองความ
ต้องการของประชาชนให้มากที่สุดเช่นกัน แต่หากไม่คำนึงถึงความสมดุล ไม่คำนึงถึงความอยู่รอดของ
มนุษย์ ไม่มีความพอเพียงก็อาจจะนำสู่พิบัติแก่งค์กรเช่นกัน การดำเนินงานจะต้องมีทั้งด้านในด้าน
หลักธรรมหลายหน่วยงานถึงด้านธรรมะเข้ามามีจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ CG การประปานครหลวงก็ได้ดำเนินการเช่นกัน ช่วยกล่อมเกลাজิตใจมนุษย์
ให้เกิดความสว่าง สงบ สะอาด มีความเย็นของจิตใจ มีความเป็นสุข ถ้ามนุษย์มีความสุขเราสามารถ
สืบเชื้อสายความเป็นมนุษย์ต่อไป หากจิตใจขาดความเป็นมนุษย์เมื่อไร เราคงต้องหายไปจากโลกใบนี้
ก็ได้ ^{๓๗๕}

พื้นฐานของหลักพุทธธรรมน่าจะมีส่วนของทางครอบครัวเป็นลำดับแรกที่มีส่วนช่วยให้เกิด
การปลูกฝัง กล่อมเกลাজิตใจคนในครอบครัวให้ยึดหลักธรรมประจำใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน
การประปานครหลวง เราได้ดำเนินการตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่แล้วเนื่องจากเราคำนึงถึงผู้ใช้น้ำ
เป็นหลัก นโยบายต่าง ๆ ที่ออกมาจะคำนึงถึงผู้ใช้น้ำเป็นหลัก ได้รับคุณภาพน้ำที่เหมาะสม มีความ
เชื่อมั่นในคุณภาพน้ำ สมควรนำหลักธรรมมาเป็นแกนในการกำหนดนโยบายทิศทางการองค์กร การอบรม
ให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับตั้งแต่พนักงานเข้าใหม่จนกระทั่งถึงผู้บริหาร เป็นการกระตุ้นเตือนใน
การสร้างจิตสำนึกทางคุณธรรมจริยธรรม ^{๓๗๖}

ในอดีตการบริหารจัดการไม่ได้เป็นรูปแบบมากมายเป็นองค์กรเล็ก ๆ ยังไม่เห็นเป้าหมายที่
เด่นชัด ปัจจุบันใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการมากขึ้นเป็นรูปแบบที่จับต้องได้แต่หากมีการใช้
หลักธรรมมาเชื่อมโยงบูรณาการเป็นสิ่งที่ดี การมอบหมายให้พนักงานทำแต่ไม่เข้าใจถึงเป้าหมาย
ต้องให้รู้ให้เข้าใจ ในแง่การบริหารของการประปานครหลวง เราบริหารในเรื่องของคน การบริการ
และผลลัพธ์ เราต้องให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์ต้องเน้นหนัก องค์กรของเราคือการขายน้ำประปา
ขอเน้นที่หลักสัปปริสธรรม ๗ เพราะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ เป็นความจริง ต้องการเหตุและผลในการ
กระทำ เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การใช้ชีวิตของประชาชนในปัจจุบันด้วย เป็นการแก้ปัญหาที่
ถูกต้อง เช่น คุณภาพน้ำประปาที่ประชาชนมีความเข้าใจอยู่ในหลักธรรมข้ออื่นเช่น พรหมวิหาร ๔
และสังคหวัตถุ ๔ เป็นพื้นฐานที่ต้องมีภายในจิตใจอยู่แล้ว เป็นในเรื่องของกระบวนการมากกว่า

^{๓๗๕} สทนากลุ่มเฉพาะ นายชูศักดิ์ กิรานนท์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗๖} สทนากลุ่มเฉพาะ นายศานิต คงสมจิตร, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๘, ๒๒
พฤษภาคม ๒๕๖๐.

ค่านิยมของการประปานครหลวงก็คือมุ่งเน้นการบริหารผลลัพธ์ทั้งในเชิงวิชาการและหลักธรรม เป็นการนำหลักวิทยาศาสตร์เข้ามาตอบสนองความต้องการของประชาชนสอดคล้องกับหลักธรรมที่ให้เชื่อในความจริง^{๓๗๗}

สรุปความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๕ ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านหลักธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านวิชาการ ผู้บริหารการประปานครหลวง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประปานครหลวง ผู้วิจัยสรุปเฉพาะประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารจัดการได้ดำเนินการตามที่ตั้งเป้าหมายและไปสู่เป้าหมาย ต้องมีทรัพยากรในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นคน เครื่องมือ เงิน และการบริหารจัดการ ต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรในทุกด้าน บริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และต้องบูรณาการใช้ทั้งทางทฤษฎีตะวันตก และหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรสืบไปภายใต้องค์กรอยู่ได้คนอยู่ได้ให้ได้เสมอเท่าเทียมกัน พัฒนาอะไรต้องพัฒนาที่คน ใช้หลัก “คุณธรรมนำชีวิต” พัฒนาตนต้องพัฒนาที่จิตใจ ต้องรู้จักพอประมาณ ไม่ว่าจะอยู่ในบริบทสังคมใด ต้องใช้หลักธรรมในการบริหาร การจะสั่งสอนอะไรไม่สู้กับการปฏิบัติให้เห็นเป็นต้นแบบ ดีกว่า คำพูดของขงจื้อ “ขาดข้าวอยู่ได้ ๕ วัน ขาดน้ำอยู่ได้ ๓ วัน ขาดอากาศอยู่ได้ ๓ นาที แต่ถ้าขาดเพื่อนร่วมงานแม้วินาทีเดียวก็อยู่ไม่ได้” หลักสัปปริสธรรม ๗ มุ่งเน้นความเข้าใจในผลลัพธ์ที่เป็นจริง คนที่มีธรรมะคือคนที่จิตใจสูง ผู้บริหารยุคใหม่มีการนำคนมาพัฒนา สิ่งใดเกิดแต่เหตุ สิ่งนั้นต้องดับด้วยเหตุ เมตตาเกินประมาณจะพบคนพาล บริหารตนเอง การไม่มาทำงานสาย แต่ละคนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ใช้หลักพุทธธรรมในการดำเนินงาน ดำเนินชีวิตนำไปสู่บริหารคน บริหารตน บริหารองค์กร นำไปสู่การบริหารสังคม ทุกคนร่วมกันสร้างค่านิยม การบริหารคนเป็นปัจจัยหลัก ให้ความสำคัญต่อการบริการ การก้าวไปสู่วิทยายุค ๔.๐ น้ำประปาดื่มได้ คุณภาพน้ำประปา

สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ประกอบด้วยการบริหารจัดการใน ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารเงิน ด้านการบริหารการบริการประชาชน ด้านการบริหารคุณธรรม ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร ด้านการบริหารเวลา และการบริหารการวัดผล ดังนี้

๑. การบริหารคน พนักงานในองค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ต้องรู้จักบริหารคน และบริหารงานด้วย จึงจะทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่เหนือความคาดหวังการทำงานเก่งเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ทุกครั้งไป แต่ต้องอาศัยปัจจัยอย่างอื่นร่วมด้วย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติเชิงบวก การหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ หรือ การสร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง มีความมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาที่หลากหลาย ให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาคน พัฒนางาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จ บริหารคนอย่างมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน เพื่อไปสู่วัตถุประสงค์ในการทำงานที่เหมือนกัน งานก็จะสำเร็จได้เร็วขึ้น คนเป็นปัจจัยนำเกี่ยวข้องกับ ๓ ประเด็นด้วยกัน คือ คนมีคุณค่า คนนำสู่ความสำเร็จ และคนเป็นผู้เพิ่มผลผลิตในทุกด้าน ดังนั้นต้อง

^{๓๗๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางนิสภัทร์ วงศ์พัฒน์, ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพน้ำ, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

มีความคิดและผลักดันในการพัฒนาตนให้มีความพร้อม มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อเนื่อง คุณสมบัติคนไหนที่มีความเหมาะสม พร้อมทั้งมอบหมายภาระหน้าที่งานให้ตรงกับความสามารถ มีอิสระในการตัดสินใจตามกรอบระเบียบ ข้อบังคับและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานก็จะเดินหน้าได้เร็วขึ้น และมีอุปสรรคในการทำงานน้อยลง เพราะคนทำงานที่เหมาะสมกับงานจะสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การบริหารเงิน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร การให้สวัสดิการที่ดี กำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน เป็นธรรม และมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับพนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นในองค์กรเกิดความเสมอภาคในระหว่างพนักงาน ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่พนักงานและผู้ปฏิบัติงานได้รับมีส่วนสัมพันธ์กับงาน เพื่อสร้างความสมดุล เพื่อนำพาการบริหารจัดการสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างเข้าใจในทางเดียวกัน ลดการขัดแย้งกันได้ ป้องกันปัญหาความไม่เข้าใจกันที่อาจจะเกิดขึ้นในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ให้ความเสมอภาคไม่เอินเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความเสมอภาคมีส่วนช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ นอกจากจะทำให้รู้สึกประทับใจแล้ว ยังช่วยดึงดูดพนักงานดี ๆ ให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ พนักงานรู้สึกไม่อยากลาออก เช่น การวัดผลงานพนักงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน (KPIs) ไม่ใช้วัดผลงานจากความพึงพอใจส่วนตัว หรือความใกล้ชิดสนิทสนม การใช้เกรดเป็นตัววัด นอกจากจะสร้างมาตรฐานและความเสมอภาคให้เกิดขึ้นแล้ว ยังมีส่วนช่วยคัดพนักงานที่ไม่มีความสามารถออกจากองค์กรได้ เพราะพนักงานที่ไม่มีความสามารถจะทำให้องค์กรมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ในระดับองค์กร การวางแผนขยายหรือการลงทุนเพิ่มเติมที่ทันต่อเหตุการณ์ ทีมการเงินเข้ามาช่วยในการบริหารโดยการลดค่าใช้จ่าย สามารถลดต้นทุนในการลงทุนได้อย่างมาก

๓. การบริหารการบริการประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ มีการพัฒนาระบบการให้บริการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบการให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่าผู้รับบริการจะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด ยกกระดานดำเนินงานของศูนย์การบริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการงานบริการที่หลากหลายจากส่วนต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว การประสานครหลวงดำเนินการบริหารจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ การประสานครหลวงใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารจัดการองค์กร “เราดำเนินการตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่แล้ว เนื่องจากเราคำนึงถึงผู้ใช้น้ำเป็นหลัก นโยบายต่าง ๆ ที่ออกมาจะคำนึงถึงผู้ใช้น้ำเป็นหลัก ได้รับคุณภาพน้ำที่เหมาะสม มีความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำ สมควรนำหลักธรรมมาเป็นแกนในการกำหนดนโยบาย ทิศทางองค์กร การอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับตั้งแต่พนักงานเข้าใหม่จนกระทั่งถึงผู้บริหาร เป็นการกระตุ้นเตือนในการสร้างจิตสำนึกทางคุณธรรมจริยธรรม” สร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ตลอดจนร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงาน ภายนอกองค์กรใช้ในการบริหารจัดการในด้านการให้บริการ การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความร่วมมือช่วยเหลืองานเพื่อ

สนองตอบความต้องการของลูกค้า รู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและองค์กร มุ่งเน้นบริการประชาชนให้ประชาชนมีน้ำสะอาดในการอุปโภคบริโภค และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัย และสถานการณ์ โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก พร้อมทั้งยึดหลัก ความเสมอภาค ความโปร่งใส มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน

๔. การบริหารคุณธรรม การสร้างจริยธรรมในการทำงานบริการที่ประทับใจ ชื่อสัตย์ โปร่งใส เพื่อสังคม เป็นองค์กรที่มั่นคง ยึดมั่นในอุดมการณ์ “ประปาเพื่อประชาชน” มีการสร้างค่านิยมโดยมุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยบูรณาการหลักธรรมเป็นสิ่งที่ดีในหลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างและสื่อสารให้ข้อมูลต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน สอดแทรกกับการดำเนินงานทุกด้าน ควรสร้างจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคม ที่ชื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องการบริหารจัดการการประปานครหลวงแบบมีส่วนร่วมทุกสายงานในองค์กรการบริหารจัดการตามสถานการณ์แบบการถ่ายทอดงานจากรุ่นสู่รุ่นมีความเห็นร่วมกันในเรื่องการผลิตน้ำประปาให้สะอาด สามารถดื่มได้เน้นการบริการที่รวดเร็ว สะดวก ปลอดภัยอย่างมืออาชีพ การทำงานเป็นทีมแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำกิจกรรมร่วมกันมีความพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกันและมีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาความสามารถและพยายามไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บริหารจัดการด้วยคุณธรรมจริยธรรม มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและมีวิธีปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรมทุกกลุ่มให้ความรู้และส่งเสริมความจริงให้แก่ผู้ใช้บริการเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

๕. การบริหารข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลมีการสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้นโยบายในการทำงาน ถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสารสองทาง กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำงานเชิงสังคมมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การวางแผนแบรนด์เหนือกว่าองค์กรที่ให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่น ๆ ในประเทศไทยสำหรับประชาชนที่อยู่อาศัยและประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่ต้องการสินค้าคุณภาพดีปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สามารถจ่ายได้และยุติธรรมรวมทั้งมีบริการที่รวดเร็วเพราะการประปานครหลวงมีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมืออาชีพ อบอุ่นและเข้าถึงง่ายที่ลูกค้าไว้วางใจเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่า กปน. ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยความเป็นมืออาชีพ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยผู้บริหารระดับสูงและถ่ายทอดมาสู่แนวทางปฏิบัติให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการผลิตน้ำที่มีคุณภาพ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ข้อมูลความรู้ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้น้ำ

๖. การบริหารเวลา การกำหนดและควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ ยุคของการทำงานที่เน้นคุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นหนึ่งหรือที่เป็นเลิศ พนักงานทุกคนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน

กระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีจุดเน้นที่เปลี่ยนไป การกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางของการแก้ไข ได้อย่างเหมาะสม การติดต่อรวดเร็ว การให้บริการเร็วขึ้น สะดวกขึ้น และไปให้ข้อมูลในเรื่อง น้ำประปาแก่ประชาชนในชุมชนตามช่วงระยะเวลาโดยการจัดกิจกรรมร่วมกัน พนักงานที่ให้บริการมี จิตใจในการบริการที่ดี มีความเอื้อเฟื้อ ประสานติดต่อผู้ใช้น้ำ ให้ข้อมูลที่ดีเป็นประโยชน์ มีจิตอาสาที่ จะร่วมด้วยช่วยกันกับผู้ใช้น้ำ การบริหารจัดการด้านการบริหารเวลาเน้นไปในเวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานแต่ละด้าน เช่น ค่าเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคุ้มค่าจากการใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่าง จำกัด การใช้เวลาในการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล ให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

๗. การบริหารการวัดผล กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและ เหมาะสม มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดเชิงบวกซึ่ง กันและกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมเดียวกัน รู้จักหน้าที่ของตนเองและภาระหน้าที่ขององค์กร รู้จักองค์กรเป็นอย่างดี ทราบจุดด้อยจุดแข็ง และขีดความสามารถเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงให้ทันต่อ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบ มีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่งด้วยความ สร้างสรรค์ เข้าใจ ได้รับการมอบหมายงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม หลักการทำความดีอย่าง สมบูรณ์แบบ การตระหนักรู้แก่ตัวเอง จิตสำนึกโดยตรงต้องพัฒนาที่คนก่อน มองในมุมของธุรกิจการ ขับเคลื่อนองค์กรที่ต้องมีผลประโยชน์ สามารถนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการ ผู้นำจะต้องมีเหตุผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น ซึ่งการเป็นผู้นำจะต้องรู้จักว่าลูกน้องเป็นคนอย่างไร และหาวิธีปฏิบัติต่อลูกน้อง อย่างไรให้มีความสุขในการทำงานมากที่สุด ต้องเข้าใจการทำงานและความถนัดของลูกน้อง เพื่อที่จะ ได้มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ และมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ เป็นความจริง ต้องการเหตุและผล ในการกระทำ เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการ ประปานครหลวง ประกอบด้วย หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปุริสธรรม ๗ ดังนี้

การบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรม สรุปได้ว่าการบริหารจัดการของการประปานคร หลวงบูรณาการหลักธรรมให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ปลูกจิตสำนึกด้านการ บริการ หลักพรหมวิหาร ๔ ควรใช้ในด้านจิตใจของผู้บริหาร และทรัพยากรบุคคลเพื่อให้การ ดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นหลักพรหมวิหาร ๔ ควรนำมาใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารการ ประปานครหลวงในด้านจริยธรรม เพราะผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจะนำพา องค์กรให้เจริญรุ่งเรือง มีความรักสามัคคีและเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยเฉพาะการบ่มเพาะจิตใจ ผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรมจะทำให้การประปานครหลวงมีความสงบร่มเย็น หลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน สร้างการร่วมแรงร่วมใจในการนำพาองค์กรให้ เจริญก้าวหน้า ภายนอกองค์กร ใช้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการโดย ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรใช้สำหรับการปกครองของผู้บริหารในภาคจิตใจ “ผู้บริหาร” ต้องดูแลทุกข

และสุขของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีความสุข ก็ส่งผลดีต่อทั้งภายในองค์กร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสังคหวัตถุ ๔ สำหรับภายในองค์กรใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ การประสานครหลวงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ตลอดจนร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงาน ภายนอกองค์กรใช้ในการบริหารจัดการในด้านการให้บริการ การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน นำหลักสปปุริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้ผู้นำ ที่จะต้องมีเหตุ ผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น ซึ่งการเป็นผู้ผู้นำจะต้องรู้จักว่าลูกน้องเป็นคนอย่างไร และหาวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างไรให้มีความสุขในการทำงานมากที่สุด ต้องเข้าใจการทำงานและความถนัดของลูกน้อง เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ และการใช้เวลาในการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และสังคม และอยู่ร่วมกันด้วยเหตุและผล ดังที่ผู้วิจัยได้วางหลักธรรมไว้ในกรอบแนวคิดในหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ผู้บริหารควรมีไว้ประจำใจ และหลักของความซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ ในเชิงหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้วยการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารทุกภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสปปุริสธรรม ๗ เป็นฐานในการบริหารจัดการของการประสานครหลวง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประสานครหลวง มุ่งเน้นในด้านการบริหารคน การบริการที่ดี และการผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ “น้ำประปาดื่มได้” หลักธรรมในการบูรณาการเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประสานครหลวง ได้แก่ ๑) พรหมวิหาร ๔ ในเชิงของการบริหารของผู้บังคับบัญชาในภาคจิตใจ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๒) สังคหวัตถุ ๔ ในเชิงของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา ๓) สปปุริสธรรม ๗ ในเชิงของการบูรณาการในการสร้างค่านิยมของการทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จของการประสานครหลวงได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ ผู้วิจัยค้นพบว่าการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประสานครหลวง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม และมุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ ประกอบด้วย

๑. ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจซึ่งเกี่ยวเนื่องกับคนในองค์กรทุกคน หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประสานครหลวง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของการประสานครหลวง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการบริหารจัดการเรื่องคน มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงวาระเกษียณอายุราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการเสริมความรู้ พัฒนา และอบรมบ่มเพาะจิตใจในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ทุกภาคส่วนของการปฏิบัติงาน การนำเอาหลักธรรมทางพุทธศาสนา หลักพรหมวิหาร ๔ คือเมตตา ความรักความปรารถนาดีให้มีสุข กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข และอุเบกขา ความวางใจเป็นกลางใน

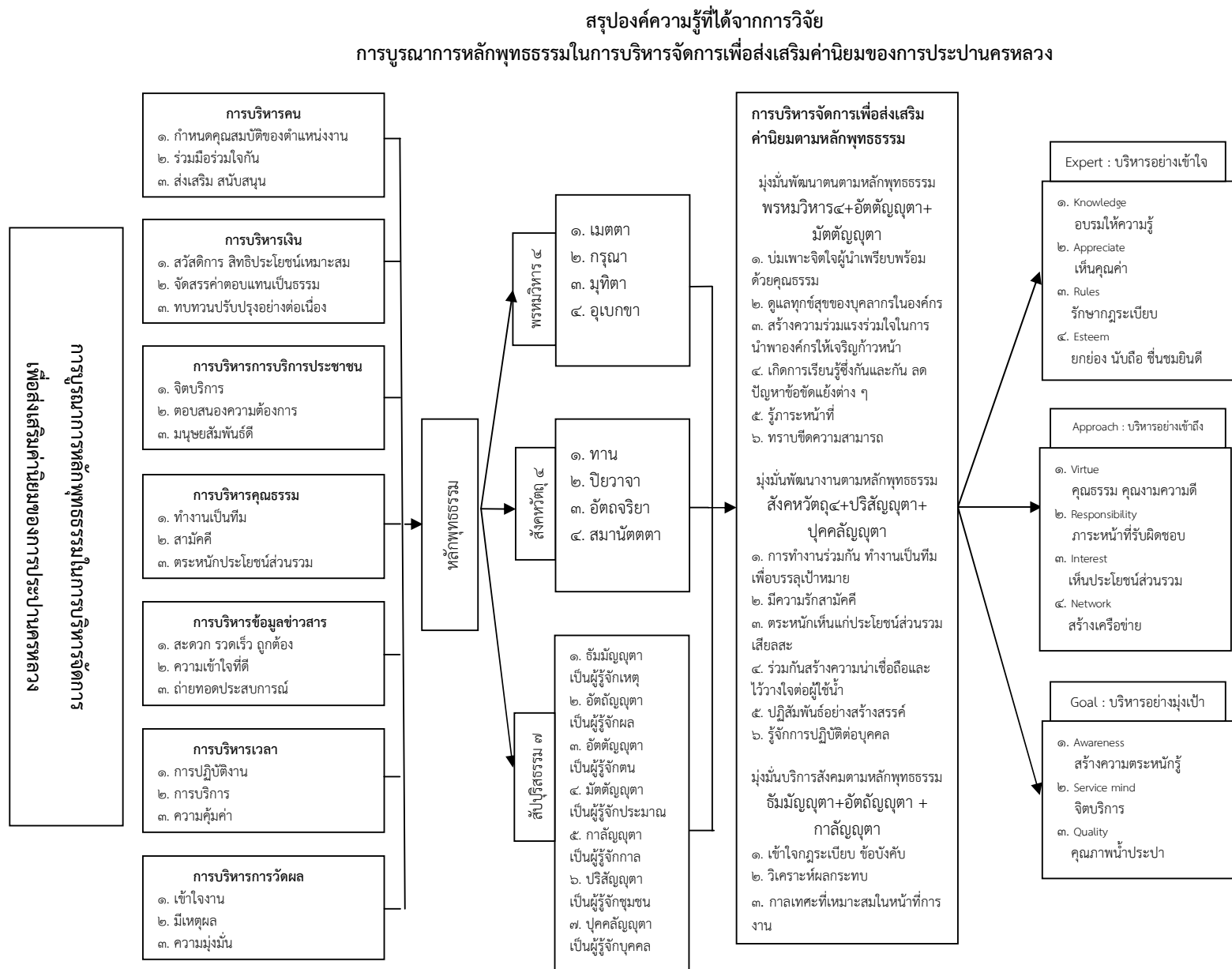
สถานการณ์โดยไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พร้อมทั้งนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ คืออัตตัญญูตา ความรู้จักตน รู้ภาระหน้าที่ มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณคือความพอดีไม่เกินกำลังทราบขีดความสามารถ มาผนวกกับการบริหารสมัยใหม่เชิงตะวันตก ส่งผลให้เกิดการผสมผสานกันอย่างลงตัว และเหมาะสมกับองค์กรโดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และให้เข้าใจถึงค่านิยมขององค์กร เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ถือเป็นการบูรณาการตั้งหัวใจที่ผู้รวมกันเป็นดวงเดียวกัน อันจะส่งผลให้เกิดฐานที่มั่นคง แข็งแรงเพื่อนำพาไปสู่การดำเนินงานที่ถูกต้อง เหมาะสม นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความมั่นคง ยั่งยืนให้เกิดแก่องค์กรการประปานครหลวงสืบต่อไป

๒. ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าถึง เนื่องจากการประปานครหลวงได้ปฏิบัติงานโดยมีการพัฒนาในแต่ละยุคสมัย มีการบริการที่ทันสมัย รวดเร็ว ทันต่อกระแสสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ในการให้บริการของการประปานครหลวงตั้งแต่เริ่มขอใช้น้ำประปาจนกระทั่งขอยกเลิกการใช้น้ำประปา ทุกกระบวนการเน้นการให้บริการที่เป็นธรรม ยุติธรรม แก่ทุกฝ่าย สานต่อจากการบริหารคนในลำดับแรกที่มีคุณภาพ จะส่งต่อผลให้งานบริการในทุกขั้นตอน การปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีธรรมประจำจิตใจ และถือปฏิบัติในทุกระดับ โดยการบูรณาการหลักธรรมตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน ปิยวาจา การกล่าวคำเป็นที่รักสุภาพ ไพบราหิณยานุสสาสนมัตตัง อตถจริยา การชวนช่วยช่วยเหลือการทำงาน และสมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลายในชนทุกระดับ พร้อมการนำหลักสัปปุริสธรรมคือ ปริสัญญูตา รู้จักชุมชนและรู้กิจที่ประพฤติดต่อกับชุมชนนั้น ๆ บุคคลัญญูตา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ การทำงานในด้านบริการจะได้รูปแบบที่เห็นประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความรักสามัคคี มีจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคม ที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำ โดยการปฏิสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ และรู้จักการปฏิบัติต่อบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

๓. ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างมุ่งเป้า การประปานครหลวงเป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจการด้านสาธารณูปโภค ภาระหน้าที่หลักของการประปานครหลวงมุ่งเน้นในด้านการจัดหา น้ำดิบ ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาให้แก่ประชาชนอย่างเพียงพอ การบริหารจัดการสินค้าซึ่งหมายถึง น้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ การประปานครหลวงเป็นองค์กรให้บริการการผลิตน้ำ จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการมาอย่างยาวนาน กระบวนการผลิตน้ำประปาที่ปลอดภัยได้มาตรฐานในระดับสากล ล้วนสั่งสมภูมิความรู้ ประสบการณ์ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการจัดหาแหล่งน้ำดิบที่มีคุณภาพ กระบวนการผลิตที่ได้คุณภาพ จนสามารถพัฒนาธุรกิจหลักด้านน้ำเป็นองค์กรผลิตน้ำประปาและยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความมั่นคง และเป็นรัฐวิสาหกิจแนวหน้าของประเทศตามพันธกิจหลักของการประปานครหลวงในข้อของการดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยขององค์การอนามัยโลก ด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ - ผลิต - จ่าย ให้มีเสถียรภาพและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า ทั้งหมดทั้งมวลนี้จะส่งผลให้เกิดการเติบโตและความยั่งยืนต่อองค์กรการประปานครหลวง โดยการนำหลักสัปปุริสธรรม

คือธัมมัญญตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ อุตัญญตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ซึ่งจะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ วิเคราะห์ผลกระทบ กาลัญญตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการกระทำหน้าที่การงาน การบริหารอย่างมุ่งเป้าเน้นการสร้างความตระหนักรู้ให้เห็นถึงคุณค่าของสินค้าคือน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ ที่ผลิตเพื่อมอบให้แก่ ผู้ใช้บริการหรือประชาชนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน สร้างผู้ปฏิบัติงาน งานให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตสาธารณะ จิตบริการ ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็น การตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ มีแนวคิดเชิง บวกซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพน้ำอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพในการส่งจ่าย น้ำประปาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า

แผนภาพที่ ๔.๓ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากปัญหาที่ต้องการทราบว่าการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวงเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า

๑) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน

๒) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๓) เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ

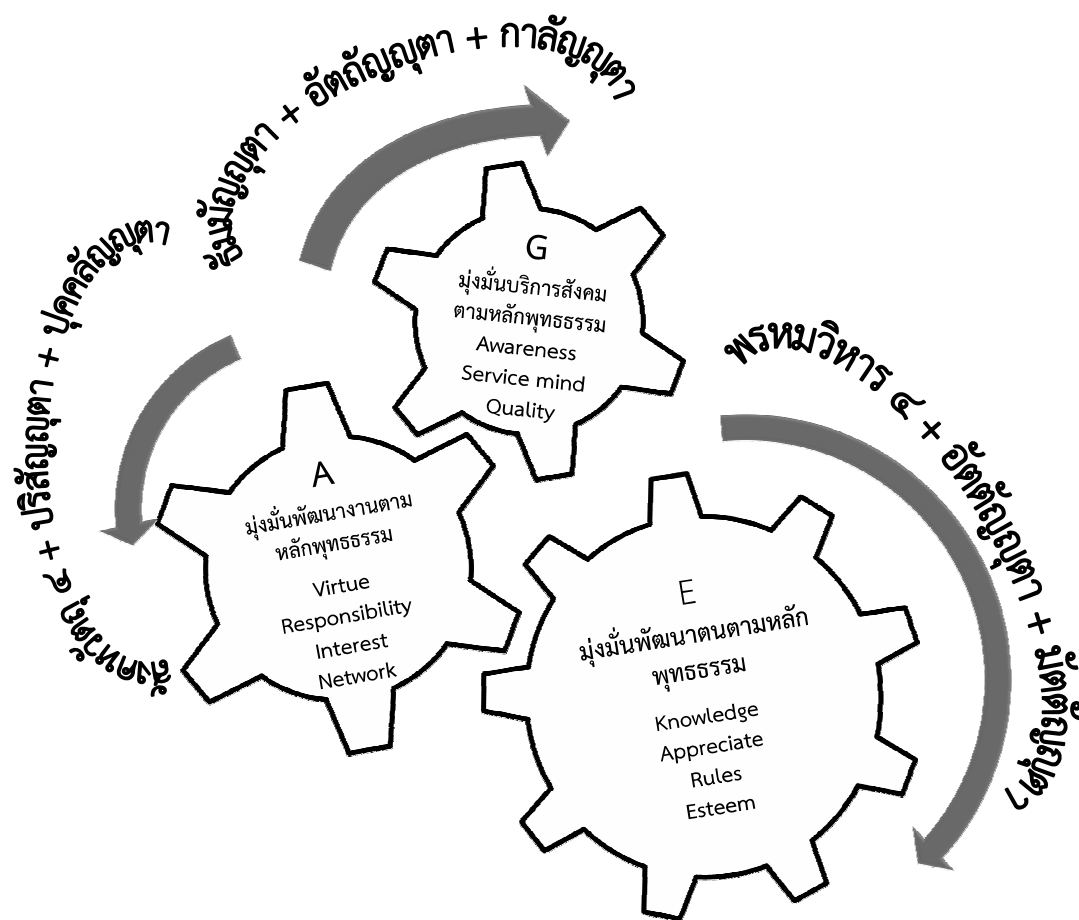
สรุปความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง พบว่าการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง มุ่งเน้นในด้านการบริหารคน การบริการที่ดี และการผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ “น้ำประปาดื่มได้” หลักธรรมในการบูรณาการเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ได้แก่ ๑) พรหมวิหาร ๔ ในเชิงของการบริหารของผู้บังคับบัญชาในภาคจิตใจ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๒) สังคหวัตถุ ๔ ในเชิงของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา ๓) สปัจริยธรรม ๗ ในเชิงของการบูรณาการในการสร้างค่านิยมของการทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จของการประปานครหลวงได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล ให้ความสำคัญ ๓ ด้าน อันประกอบไปด้วย

๑. E – Expert ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม” ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจ เน้นไปในเรื่องของบุคคลให้มีความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ของการประปานครหลวง มีการให้การอบรมบ่มเพาะความรู้และเพิ่มพูนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน สร้างและตระหนักรู้ถึงคุณค่าในการปฏิบัติงานในการประปานครหลวง อย่างยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมีการให้เกียรติกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานงาน โดยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และหลักสปัจริยธรรม คืออตถัญญตา ความรู้จักตน มตตัญญตา ความรู้จักประมาณ ความพอดีไม่เกินไปกำลัง มาเป็นกรอบในการปฏิบัติตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. A – Approach ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม” ด้วยการบริหารอย่างเข้าถึง เน้นการปลูกฝังให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบของตน โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมไปถึงการสร้างเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประปานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของกิจการการประปานครหลวงตามกรอบหลักธรรมในภาคจิตใจ และภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา โดยนำหลักสปัจริยธรรม คือปริสัญญตา รู้จักชุมชนและรู้กิจที่ประพจน์ต่อชุมชนนั้น ๆ บุคคลัญญตา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล มาบูรณาการในการปฏิบัติงาน

๓. G – Goal ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม” ด้วยการบริหารอย่างมุ่งเป้า โดยการสร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการประปานครหลวงทุกระดับชั้น ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี และส่งมอบคุณภาพ

น้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ประชาชนและผู้ให้บริการทุกภาคส่วน โดยการยึดมั่นในหลักสัปปุริสธรรม คือ อัมมัญญาตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล อัตถัญญาตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการกระทำ กาลัญญาตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงาน ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการปฏิบัติและทุกภาคส่วน พร้อมด้วยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน



แผนภาพที่ ๔.๔ แสดง EAG Model
(ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย นางศิริพร ไชยชนะ)

คำอธิบาย EAG – Model

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารการเก็บข้อมูลทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ โดยวิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงานผู้ปฏิบัติงานการประสานครหลวง ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการประสานครหลวง ทำให้สามารถสร้างเป็นโมเดลได้ ประกอบด้วยสมการดังต่อไปนี้

EAG Model

คำย่อ EAG คือ

E = Expert ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม” คือ เข้าใจ
A = Approach ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม” คือ เข้าถึง
G = Goal ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม” คือ มุ่งเป้า

มีอธิบายคำย่อ E A G ดังนี้

๑. E - Expert ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างเข้าใจ มีองค์ประกอบ คือ K A R E

๑.๑ Knowledge คือ อบรมให้ความรู้ เพื่อช่วยให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเกิดความคิดใหม่ ๆ มีวิธีแก้ปัญหาและเพิ่มพูนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จูงใจให้บุคลากรผูกพันซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานกับองค์กร สามารถพัฒนาคนได้อย่างเหมาะสม การวางแผนฝึกอบรมและการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญมากขึ้น อันเป็นการยกระดับคุณภาพบุคลากรขององค์กร สนับสนุนการถ่ายทอดด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth) ยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างขีดความสามารถองค์กร

๑.๒ Appreciate คือ เห็นคุณค่า ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างขันแข็ง โดยแต่ละคนจะหาทางประสานกับคนอื่น ๆ ในทีมและพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับวิถีปฏิบัติของทีมเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่งผลให้มีการยอมรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งอันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ต้องพยายามมีเหตุผลประกอบให้ผู้ปฏิบัติเห็นถึงประโยชน์และยอมรับ เพื่อจะได้ทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุดด้วย

๑.๓ Rules คือ รักษากฎระเบียบ ทำให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน สร้างวินัยในตัวเองเป็นการชักจูงให้บุคลากรเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการที่ต้องมีวินัย เพื่อให้เขาสำนึกตระหนักและเข้าใจด้วยตนเองในการปฏิบัติตามวินัยด้วยความเต็มใจ ไม่จำเป็นต้องเอาบทลงโทษไปขู่บังคับ

๑.๔ Esteem คือ ยกย่อง นับถือ ชื่นชมยินดี เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำความดีต่อไปเกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี

๒. A - Approach ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างเข้าถึง มีองค์ประกอบ คือ V R I N

๒.๑ Virtue คือ คุณธรรม คุณงามความดี การบริหารงานโดยใช้ระบบคุณธรรมด้วยความเสมอภาพ วัดความรู้ความสามารถความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ความเป็นกลางไม่ผูกพันกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จะต้องปฏิบัติเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้อื่น มีความเที่ยงธรรม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนยาว

๒.๒ Responsibility คือ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ รู้วิธีการทำงานและรู้วิธีการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นอย่างดีในงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งสามารถรู้วิธีการแก้ไขปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความกระตือรือร้น มีใจจดจ่อและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพื่อให้งานดีขึ้น การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบและช่วยในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดการประสานงาน

๒.๓ Interest คือ เห็นประโยชน์ส่วนรวม ทราบดีถึงผลสำเร็จและผลประโยชน์ที่จะเกิดมีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงานให้เป็นผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ สร้างและจัดลำดับความสำคัญของงานอันจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน มีเสรีภาพในการทำงาน ต้องติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมายอย่างสม่ำเสมอ มีความเข้าใจการปฏิบัติงานดีขึ้นและเต็มใจปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ

๒.๔ Network คือ สร้างเครือข่าย การเรียนรู้นิสัยใจคอ ความสามารถพิเศษ ความสนใจหรือให้ความสนใจลูกน้องอย่างจริงใจ การให้ความสนใจเป็นการสร้างความรักใคร่ความนับถือประสานงานในฐานะหมดเขตเชื่อมที่จะสร้างความเข้าใจกับลูกน้องในกลุ่มเพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายใต้การประสานความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป การติดต่อสื่อสารช่วยเสริมให้เกิดความมั่นคงทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

๓. G - Goal ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างมุ่งเป้า มีองค์ประกอบ คือ A S Q

๓.๑ Awareness คือ สร้างความตระหนักรู้ การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ในแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักรู้ในการบริหารบุคลากร มีแนวคิด คือ การบริหารจัดการส่วนมากจะเกี่ยวกับการบริหารคน การบริหารจัดการบุคลากรซึ่งเกี่ยวกับคนในองค์กรทุกคน หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประปานครหลวง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของการประปานครหลวง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการบริหารคนมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง การสร้างความตระหนักรู้ให้เห็นถึงคุณค่าของงาน คุณค่าของตนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คุณค่าของเพื่อนร่วมงานทุกคนในองค์กร คุณค่าของสินค้าคือน้ำประปาที่สะอาด

บริสุทธิ์ ที่ผลิตเพื่อมอบให้แก่ผู้ใช้บริการหรือประชาชน ให้เกิดอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่เข้ามาสู่องค์กร มีการบริหารคนในเชิงคุณธรรม กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการมีความถูกต้องและเหมาะสม การติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ มีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์สำหรับบุคคลแต่ละคนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

๓.๒ Service Mind คือ จิตบริการ การสร้างจิตบริการให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ในแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างจิตบริการให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีแนวคิด คือ การประปานครหลวงเป็นกิจการที่ดำเนินงานด้านสาธารณูปโภค การบริการในสังคมโลกปัจจุบัน มีการคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประปานครหลวงในทุกมิติมากขึ้น สร้างผู้ปฏิบัติงานให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตสาธารณะ/จิตบริการที่ดี ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานเป็นทีมเดียวกัน มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงาน และมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน การให้บริการที่เท่าเทียมกันทุกหลังคาเรือนโดยไม่เลือกฐานะ ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน กระบวนการให้บริการเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายเกิดความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่งานบริการในทุกขั้นตอนการปฏิบัติ และสร้างให้พนักงานผู้ปฏิบัติทุกคนเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๓.๓ Quality คือ คุณภาพน้ำประปา การสร้างคุณภาพให้เกิดแก่น้ำประปา การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ในแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพให้เกิดแก่น้ำประปา มีแนวคิด คือ การประปานครหลวงมีภาระหน้าที่ในการผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปา กระบวนการผลิตน้ำประปาที่ปลอดภัยได้มาตรฐานเพื่อส่งมอบน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ผู้ใช้บริการหรือประชาชนอย่างสม่ำเสมอ มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพในการส่งจ่ายน้ำประปาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วหน้า

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน ๒) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหาร จัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง ๓) เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการบริหาร จัดการของการประปา นครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็น รูปแบบ (Model) สำหรับการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการ ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง

การดำเนินวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการ วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมโดยใช้การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง การสังเกต แบบไม่มีส่วนร่วม และแบบสอบถาม ออกมาเป็นร่างการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการ ประปา นครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ แล้วจัดเวทีสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันร่างการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง โดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริม ค่านิยมของการประปา นครหลวง ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย โดยตอบคำถามการวิจัยและ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการศึกษาระบบการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ถึงปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลในระดับกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีหน้าที่ในการวางยุทธศาสตร์การบริหารการประปา นครหลวงเพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กร มุ่งเน้นการ ให้บริการตามภาระหน้าที่หลักคือ จัดหาน้ำดิบ ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาให้ประชาชนได้มี น้ำประปาใช้อย่างถ้วนหน้า พัฒนา ปรับปรุง คุณภาพน้ำประปาเพื่อให้ประชาชนได้มีการอุปโภค บริโภคน้ำประปาอย่างสะอาดบริสุทธิ์ และพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วน ได้เสียทุกกลุ่ม การบริหารจัดการเรื่องคน มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท

หน้าที่ของตนเอง ในทุกระบวนการของการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงวาระเกษียณอายุราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการเสริมความรู้ พัฒนา และอบรมบ่มเพาะจิตใจในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ กระบวนการบริหารการจัดการซึ่งเกิดจากกลไกการจัดการทั้งของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน หรือโครงสร้างขององค์กรและปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารอันจะส่งผลให้การบริหารการจัดการเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและสามารถสร้างค่านิยมให้เกิดแก่พนักงานในบริบทของการประสานครหลวง จากกลไกการบริหาร 7M ได้แก่ ด้านการบริหารคน (Man) ด้านการบริหารเงิน (Money) ด้านการบริหารการบริการประชาชน (Market) ด้านการบริหารคุณธรรม (Morality) ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ด้านการบริหารเวลา (Minute) และการบริหารการวัดผล (Measurement) ดังนี้

๑. ด้านการบริหารคน มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อเนื้อพร้อมทั้งมอบหมายภาระหน้าที่งานให้ตรงกับความสามารถ มีอิสระในการตัดสินใจตามกรอบระเบียบข้อบังคับและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความร่วมมือร่วมใจกันการทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติเชิงบวก การหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ หรือ การสร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง มีความร่วมมือร่วมใจในการวิเคราะห์ปัญหาที่หลากหลาย ให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาคน พัฒนางาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

๒. ด้านการบริหารเงิน มีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน เหมาะสม เป็นธรรม และมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำหรับพนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นในองค์กรเกิดความเสมอภาคในระหว่างพนักงาน เพื่อสร้างความสมดุล เพื่อนำพาการบริหารจัดการสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างเข้าใจในทางเดียวกัน ลดการขัดแย้งกันได้ ป้องกันปัญหาความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้นในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

๓. ด้านการบริหารการบริการประชาชน มีการดำเนินการบริหารจัดการกระบวนการภายใน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ มีความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ มีการพัฒนาระบบการให้บริการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบการให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการได้ทุกเรื่อง สร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ตลอดจนร่วมกันสร้างความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้ใช้น้ำตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงาน กระบวนการภายนอกในการบริหารจัดการในด้านการให้บริการ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและองค์กร มุ่งเน้นบริการประชาชนให้ประชาชนมีน้ำสะอาดในการอุปโภคบริโภค และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัยและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก พร้อมทั้งยึดหลัก ความเสมอภาค ความโปร่งใส มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน

๔. ด้านการบริหารคุณธรรม ส่งเสริมการสร้างจริยธรรมในการทำงานบริการที่ประทับใจ ชื่อสัตย์ โปร่งใส เพื่อสังคม เป็นองค์กรที่มั่นคง ยึดมั่นในอุดมการณ์ “ประปาเพื่อประชาชน” สร้างจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคมและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหามาทำงานเป็นทีม ทำกิจกรรมร่วมกันพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกันมีความพึงพาอาศัยซึ่งกันและ

กัน แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกันและมีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาความสามารถและพยายามไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บริหารจัดการด้วยคุณธรรมจริยธรรม มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและมีวิธีปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรมทุกกลุ่ม ให้ความรู้และส่งเสริมความจริงให้แก่ผู้ใช้บริการ

๕. ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารมีการสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้นโยบายในการทำงาน ถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการสื่อสารสองทาง กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยผู้บริหารระดับสูงและถ่ายทอดมาสู่แนวทางปฏิบัติให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการผลิตน้ำที่มีคุณภาพ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ข้อมูลความรู้ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้น้ำ

๖. ด้านการบริหารเวลา ยุคของการทำงานที่เน้นคุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นหนึ่งหรือที่เป็นเลิศ การกำหนดและควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานหน้าที่รับผิดชอบ การบริหารจัดการด้านการบริหารเวลานั้นไปในเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน กำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น ค่าเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคุ้มค่าจากการใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัด การใช้เวลาในการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

๗. ด้านการบริหารการวัดผล มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง รู้จักหน้าที่ของตนเองและภาระหน้าที่ขององค์กร รู้จักองค์กรเป็นอย่างดี ทราบจุดด้อยจุดแข็ง และขีดความสามารถเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ มีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่งด้วยความสร้างสรรค์ เข้าใจ มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง มีการพัฒนาดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นใน ๑) ด้านการบริหารคน ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับคนในองค์กรทุกคน หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประปานครหลวง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของการประปานครหลวง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงวาระเกษียณอายุราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการเสริมความรู้ พัฒนาและอบรมบ่มเพาะจิตใจในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ทุกภาคส่วนของการปฏิบัติงานให้เกิดการผสมผสานกันอย่างลงตัว และเหมาะสมกับองค์กรโดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม กวาระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเข้าใจซึ่งจะส่งผลให้เกิดฐานที่มั่นคง แข็งแรงเพื่อนำพาไปสู่การดำเนินงานที่ถูกต้อง เหมาะสม นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความมั่นคง ยั่งยืนให้เกิดแก่องค์กร ๒) ด้านการบริการประชาชน การบริการที่ดีเป็นธรรม ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย สานต่อจากการบริหารคนในลำดับแรกที่มีคุณภาพ จะส่งผลต่อผลให้งานบริการในทุกขั้นตอนการปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีธรรมประจำจิตใจ และถือปฏิบัติในทุกระดับ การ

ทำงานในด้านบริการจะได้รูปแบบที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นจิตสำนึก การบริการเพื่อสังคม ที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และ ๓) ด้านการบริหารคุณธรรม การผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพกระบวนการผลิตน้ำประปาที่ปลอดภัยได้มาตรฐานในระดับสากล ส่งเสริมความรู้ ประสบการณ์ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหาแหล่งน้ำดิบที่มีคุณภาพ กระบวนการผลิตที่ได้คุณภาพ จนสามารถพัฒนาธุรกิจหลักด้านน้ำเป็นองค์กรผลิตน้ำประปาและยื่นหยัดอยู่ได้ด้วยความมั่นคง และเป็นรัฐวิสาหกิจแนวหน้าของประเทศตามพันธกิจหลักของการประปานครหลวงในข้อของการดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยขององค์การอนามัยโลก ด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ - ผลิต - จ่าย ให้มีเสถียรภาพและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้น้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า

๕.๑.๒ ผลการศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง กระบวนการบริหารการจัดการตามกรอบการบริหารจัดการใน ๗ ด้านได้แก่ ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารการบริการประชาชน (Market) ๔) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๕) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๖) การบริหารเวลา (Minute) ๗) การบริหารการวัดผล (Measurement) ซึ่งกระบวนการบริหารการจัดการดังกล่าวในทางหลักพุทธธรรมมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ในด้านการบริหารจัดการและส่งเสริมค่านิยม เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับทิศทางที่กำหนดไว้ โดยที่ผลการปฏิบัติงานและค่านิยมจะมีความสอดคล้องที่เชื่อมโยงถึงกัน ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมโดยการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ ผู้วิจัยสรุปผลดังนี้

หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและทุกคนจะต้องมีหลักธรรมนี้ไว้เป็นหลักธรรมประจำใจ ภาคจิตใจที่จะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรอยู่ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และหลักธรรมนี้ใช้ได้ตลอดทุกยุคทุกสมัยทุกโอกาส ทั้งในยามปกติที่พนักงานมีความสุข ประสบความสำเร็จ และในยามที่มีปัญหาอุปสรรค ประกอบด้วย ๑) เมตตา ใช้ในเวลาปกติทั่วไป ทำงานร่วมกันกินข้าวร่วมกันใช้ชีวิตในเวลาทำงานปกติ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ๒) กรุณา ใช้เวลาตกต่ำ เกิดความทุกข์ ในยามที่ผู้ใดปกครองมีทุกข์ ผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือเยียวยาเท่าที่ตนเองจะทำได้ มีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ การปฏิบัติต่อกันด้วยการมีธรรมในจิตใจ ความปรารถนาต่อผู้ร่วมงานด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม ๓) มุทิตา ใช้ในเวลาที่เขาประสบความสำเร็จก็แสดงความยินดี ในการปฏิบัติตนให้มีความสุขหรือมีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุข ความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ผู้บังคับบัญชาแสดงความยินดีต่อเขา ใช้ธรรมใน ๓ ข้อเป็นหลัก ๔) อุเบกขา ใช้อย่างระมัดระวังเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อุเบกขาคือการก่อให้เกิดการเป็นไปอย่างธรรมชาติหรือเป็นไปตามกฎข้อบังคับ ในเรื่องคำว่า อุเบกขา=เฉย มี ๒ ประเภทคือ ๑) เฉยแบบไม่รู้คือการเฉยเมิน เฉยเมยไม่ทราบสาเหตุ ไม่รู้ ๒) เฉยรู้ เฉยแบบรู้เท่าทันแต่ไม่ได้ทำอะไร เช่น หากทำผิดกฎระเบียบ เขาต้องได้รับการลงโทษจากหน่วยงานนั้น ๆ โดยหลักธรรมทั้ง ๔ ข้อในเชิงการบริหาร ผู้บริหารต้องใช้ให้ครบ

ทั้ง ๔ ข้อทางจิตใจ ใจพร้อมจะส่งผลต่อการปฏิบัติพร้อม ๓ ข้อแรกเป็นการชวนขวายเรื่องบุคคล ข้อ ๔ เป็นเรื่องหลักการ วางใจเป็นกลางต้องรักษาความถูกต้อง ความยุติธรรม เนื่องจากเป็น หลักธรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้ได้กับทุกเรื่องในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี ฝึกคนให้รู้จักพัฒนา ตนเอง ให้เกิดความรู้สึกร่วม ความเป็นเจ้าของต้องการความสำเร็จ ซึ่งในการบริหารจัดการของการ ประปานครหลวงได้มีการนำหลักธรรมหมวดนี้มาใช้อยู่ด้วยแล้ว

หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ใช้ในภาคการปฏิบัติ เมื่อบูรณาการกับพรหมวิหาร ๔ โดยใช้ในลักษณะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๑) ทาน ใช้คู่กับ เมตตา ในเชิงของการทำงานร่วมกัน ทานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะต้องใช้คู่กับเมตตาในเวลาปกติ ทั่วไป ทาน คือการให้ ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ให้แนวคิดในการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ๒) ปิยวาจา ใช้คู่กับกรุณา กรุณาใช้ในยามที่ผู้น้อยต้องการ ความช่วยเหลือหรือมีความวิตกในระหว่างการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก็ให้คำแนะนำ ด้วยวาจาที่น่ายินดีหรือให้ความช่วยเหลือในเชิงแนวความคิด ให้คำแนะนำปรึกษา พุดจาที่เป็น ประโยชน์เหมาะสมด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน ๓) อตถจริยา ใช้คู่กับมูทิตา มูทิตาในเชิง การบริหารจัดการเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารก็พลอยยินดีและส่งเสริม ในยามที่ผู้บริหารต้องการเรียนรู้หรือความ ร่วมมือร่วมใจเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องใช้อตถจริยาเข้ามาผสมผสานช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ผู้อื่นด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด การยินดีประพตติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีการช่วยเหลือกัน การทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของการประปานครหลวง จะเห็นได้ว่าการใช้หลักธรรมดังกล่าวใน การบริหารและการปฏิบัติงานโดยที่ไม่รู้ตัว ๔) สมานัตตา มีความเสมอต้นเสมอปลาย ใช้คู่กับอุเบกขา อุเบกขา คือการวางเฉยแบบรู้ รู้เท่าทันกับสถานการณ์ การรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการชวนขวายในการที่จะปฏิบัติ เมตตา กรุณา มูทิตา คือจะต้องยึดหลักธรรมเป็นใหญ่ และรักษา กฎเกณฑ์กติกากหรือรักษาตัวธรรมไว้ อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาดุลในเชิงการบริหารการจัดการ ยามที่ จะต้องมีการเลื่อนตำแหน่งหรือการมอบหน้าที่ที่สำคัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารก็ต้องใช้หลัก ของอุเบกขา เช่น เวลาจะเลื่อนตำแหน่ง นาย ก. กับ นาย ข. ซึ่ง นาย ก. เป็นคนทำงานเก่งแต่ไม่อยู่ใน บริบทของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการประปานครหลวง นาย ข. ก็เป็นคนทำงานเก่งพอสมควร แต่ยึดถือหลักกฎเกณฑ์ กติกาและภาระหน้าที่ของการประปานครหลวงเป็นหลัก ในเวลานี้ผู้บริหาร จะต้องใช้หลักของสมานัตตา ในการตัดสินใจว่าใครจะได้รับตำแหน่งระหว่าง นาย ก. กับ นาย ข. โดย หลักทั่วไปจึงถือว่า ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาของการประปานครหลวงได้ยึดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ เป็นพื้นฐานที่สมบูรณ์มาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการตลอดระยะเวลาที่ ผ่านมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ในการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน ด้วยความสามัคคีภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารวิบุต

หลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้กับการบูรณาการการบริหารจัดการการ ประปานครหลวง กับหลักพุทธธรรมในเชิงการบริหารจัดการในหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ผ่านการบริหารจัดการตามแนวทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น Chester I. Barnard

ซึ่งแนวคิดของเขามุ่งเน้นปัจจัยสำคัญด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ W.Edwards deming ที่ได้พัฒนางจร PDCA หรือ Deming Cycle คือวงจรการบริหารงานคุณภาพ เป็นไปตามแนวคิดของกูรูด้านบริหารอย่าง Peter Drucker ที่กล่าวว่า การบริหารต้องอาศัยการบูรณาการของความรู้ทุกสิ่งทุกอย่างเข้าด้วยกัน ทุกองค์กรมีปัญหเหมือนกันคือเรื่องของคน การนำองค์กรที่มีเป้าประสงค์หลัก โดยการใช้ความเข้มแข็งและความรู้ของบุคลากร ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายที่เจาะจงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรทำงานด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน ด้วยภาระหน้าที่เดียวกัน คือกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ประการแรก การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) ประการที่สอง การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) และประการสุดท้าย การมุ่งเน้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability) หลักการบริหารสมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการจัดการบริหารเข้ามาสนับสนุนองค์กรเพื่อเสริมพลังการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม

หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

๑. เมตตา ต่อประชาชน มุ่งปรารถนาดีที่จะให้ประชาชนมีน้ำสะอาด พอเพียงแก่การดำรงชีวิตในทุกพื้นที่ที่การประปานครหลวงรับผิดชอบ

เมตตา ต่อพนักงาน มุ่งปรารถนาดีให้พนักงานทำงานเพื่อประชาชนอย่างมีความสุข มีเงินเดือนเพื่อดำรงชีวิต มีสวัสดิการที่ดีและทำให้เกิดความสุขต่อการทำงานในระยะยาว

๒. กรุณา ต่อประชาชน ผู้ใช้น้ำ ให้พ้นจากการใช้น้ำที่ไม่สะอาด ให้พ้นจากการแบกรับภาระน้ำประปาท้องถื่น หรือซื้อน้ำที่มีราคาแพงกว่าน้ำประปามาใช้อุปโภคบริโภค

กรุณา ต่อพนักงาน ให้ความกรุณาให้โอกาสในการรับเข้าทำงาน ให้โอกาสการพัฒนาตนเองและการเติบโตในสายวิชาชีพ

กรุณา ต่อชุมชนและสังคมในพื้นที่ ให้พ้นจากความไม่รู้ไม่ทราบ ในเรื่องการบริหารและจัดการงานประปา

๓. มุทิตา มีความยินดีที่เห็นประชาชนมีน้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด มีความยินดีที่หน่วยงาน และภาคส่วนอื่น ๆ มีส่วนช่วยเหลือให้ประชาชนพ้นจากทุกข์ด้านน้ำอุปโภคและบริโภค

๔. อุเบกขา มีความมั่นคงต่อความยุติธรรม และความถูกต้องทั้งปวง ตั้งมั่นบนพื้นฐานของกฎ ระเบียบ มั่นคงต่อการทำงานในการกิจเพื่อประชาชนเป็นที่ตั้ง

หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

๑. ทาน ผู้บริหารตั้งมั่นอยู่ในฐานะการเป็นผู้ให้เป็นอย่างสำคัญ ให้ทานด้านน้ำประปา แจกจ่ายน้ำในภาวะคับขัน ฉุกเฉิน บรรเทาความทุกข์ยากของประชาชนที่ขาดแคลนน้ำกิน น้ำใช้ ให้ทาน

บริจาคทรัพย์ตามกำลังศรัทธา ช่วยเหลืองานสังคมสงเคราะห์ ช่วยเหลือพนักงานภายในองค์กรที่เดือดร้อน

๒. ปิยวาจา การติดต่อประสานงานกับลูกค้า ประชาชนผู้ใช้น้ำ ต้องสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะ เป็นมิตร มีความจริงใจในการให้บริการ

๓. อุตถจริยา ในฐานะองค์กรการประปานครหลวงเป็นผู้ให้บริการด้านน้ำ ต้องสร้างประโยชน์ต่อสังคมด้านน้ำ ตามความรู้ความชำนาญที่มี ช่วยเหลือสังคมด้านการให้ความรู้แก่ประชาชน ชุมชน โรงเรียน และท้องถิ่นต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับงานประปา

๔. สมานัตตตา ผู้บริหารต้องอยู่เคียงข้างปัญหาของผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับชั้น ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงลูกจ้าง ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง

หลักสัปปริสธรรม ๗ ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

๑. ธัมมัญญตา รู้จักเหตุ รู้เหตุคุณภาพน้ำ เปลี่ยนแปลงตามภูมิอากาศ นำมาวางแผนการผลิต รู้เหตุน้ำสูญเสียที่เกิดขึ้น รู้เหตุแรงดันน้ำที่ลดน้อยลง นำมาวางแผนเพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า รู้เหตุช่องว่าง หรือ GAP ศักยภาพบุคลากร นำมาวางแผนเพื่อพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคคล

๒. อัตถัญญตา รู้จักผล รู้ผลของการแก้ปัญหาด้วยวิธีการหนึ่งการใดแล้ว นำมาประมวลผลเพื่อแก้ไขปัญหามาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รู้ผลของการบริหารจัดการคนและนำมาประเมินเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รู้ผลศักยภาพของการให้บริการน้ำในปัจจุบัน เพื่อวางแผนต่ออนาคต

๓. อัตตัญญตา รู้จักตน รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และขององค์กร ประเมินตนเอง และสะท้อนผลจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ทำให้แต่ละคนสามารถรับทราบผลการประเมินตนเองได้ระดับหนึ่ง

๔. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ประมาณตนเอง ทั้งในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเอง อยู่อย่างพอเพียง

๕. กาลัญญตา รู้จักกาล รู้การแบ่งเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัว และงานเพื่อส่วนรวม รู้จักบริหารและจัดการเวลาที่เหมาะสมในการบริหารแรงดันน้ำเพื่อประโยชน์สูงสุด

๖. ปริสัณญตา รู้จักชุมชน รู้จักองค์กรของตนเอง องค์กรประกอบ บุคลากรและความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รู้จัก Stakeholder หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและสามารถประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้

๗. ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม คบหาสมาคมกับองค์กรที่ตั้งมั่นอยู่บนผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ รู้จักว่าควรประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ อย่างไร

๕.๑.๓ การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในหน้าที่ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในหน้าที่ โดยการบริหารจัดการการประปานครหลวงแบบมีส่วนร่วมทุกสายงานในองค์กร มีการบริหารจัดการตามสถานการณ์แบบถ่ายถอดงานจากรุ่นสู่รุ่น มีความเห็นร่วมกันในเรื่องการผลิตน้ำประปาให้สะอาด ปลอดภัย สามารถดื่มได้ เน้นการบริการที่รวดเร็ว สะดวก อย่างมีอาชีพ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้บริการงานประปาได้มาตรฐานในระดับ

สากล โดยยึดมั่นค่านิยมองค์กรคือ มุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจ คุณภาพ ซึ่งการพัฒนาคือการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างให้ดีขึ้นโดยอาจเป็นสิ่งที่ยังไม่ได้ ให้กลายเป็นดี หรือสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาตนเองมองได้เป็น ๒ ทางคือ การพัฒนาตนให้ เป็นคนดี กับการพัฒนาตนให้เป็นคนเก่ง พระพุทธศาสนาให้มนุษย์สามารถพัฒนาตนให้เป็นทั้งคนดี และคนเก่ง การนำหลักพุทธธรรมที่มีการเรียนรู้ฝึกตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอและสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน จะทำให้มีชีวิตที่ดี มีสติ เพราะสติเป็นจุดเริ่มต้นแห่งปัญญา การดำเนิน ชีวิตด้วยปัญญา รู้เท่าทันความจริงที่เป็นธรรมดาที่เป็นเหตุปัจจัยในกฎของธรรมชาติ จะเป็นประโยชน์ แก่ตนเอง สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตั้งใจทำให้ดี พัฒนาตนเองให้ถึงจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดคุณประโยชน์จนส่งผลให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เมื่อเรามีความตั้งใจในงานที่ได้รับ มีความพยายามในสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ รู้จักใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาสามารถ ไตร่ตรอง ตรวจสอบเหตุผลที่เป็นจริงได้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของตนเองไปในทางที่ดีที่เจริญ

สรุปจากข้อมูลผู้วิจัยค้นพบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อ ส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ให้ความสำคัญใน ๓ ด้านประกอบไปด้วย

๑. E – Expert ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหาร อย่างเข้าใจ โดยมุ่งเน้นไปในเรื่องของบุคคล ให้มีความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ของการประปา นครหลวง มีการให้การอบรมบ่มเพาะความรู้และเพิ่มพูนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน สร้างและ ตระหนักรู้ถึงคุณค่าในการปฏิบัติงานในการประปานครหลวง อย่างยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการให้เกียรติกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานงาน โดยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และหลักสัปปริสธรรม คืออหังการมัจฉา ความรู้จักตน มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณ ความพอดีไม่เกินไปกำลัง มาเป็นกรอบในการปฏิบัติตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร

๒. A – Approach ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหาร อย่างเข้าใจ การประปานครหลวงเป็นกิจการสาธารณูปโภค การปลูกฝังให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบของตน โดยมุ่ง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมไปถึงการสร้างเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประปานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของกิจการการประปา นครหลวงตามกรอบหลักธรรมในภาคจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา โดยนำหลักสัปปริสธรรม คือปริสัญญูตา รู้จักชุมชนและรู้กิจที่พึงปฏิบัติ ต่อชุมชนนั้น ๆ ปุคคลัญญูตา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล มาบูรณาการใน การปฏิบัติงาน

๓. G – Goal ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหาร อย่างมุ่งเป้า การบริหารจัดการที่สร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการ ประปานครหลวงทุกระดับชั้น ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี และส่ง มอบคุณภาพน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ประชาชนและผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน โดยการยึดมั่นใน หลักสัปปริสธรรม คืออัมมัญญูตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล อตถัญญูตา รู้ความมุ่ง หมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการกระทำ กาลัญญูตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการ

ดำเนินงาน ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการปฏิบัติและทุกภาคส่วน พร้อมด้วยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ผู้วิจัยวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ค้นพบมาอภิปรายผลได้ดังนี้

การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง มุ่งเน้นในด้านการบริหารคน การบริการที่ดี และการผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ “น้ำประปาดื่มได้” หลักธรรมในการบูรณาการเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ได้แก่ ๑) พรหมวิหาร ๔ ในเชิงของการบริหารของผู้บังคับบัญชาในภาคจิตใจ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๒) สังคหวัตถุ ๔ ในเชิงของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตฺตจริยา สมานัตตา ๓) สปัจริยธรรม ๗ ในเชิงของการบูรณาการในการสร้างค่านิยมของการทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จของการประปา นครหลวงได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล เพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม และมุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ ประกอบด้วย

๑. ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม คือการบริหารอย่างเข้าใจ มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง การบริหารคนในเชิงคุณธรรมสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องกับงานวิจัยของนายปรกรณ์ มหากันธา^{๓๗๘} ว่าหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานของผู้ปกครองหรือผู้บริหาร ในฐานะการเป็นผู้นำบุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร จะต้องปฏิบัติตนในแนวทางจริยธรรมและคุณธรรม เพราะพระพุทธศาสนาได้ตระหนักถึงหลักการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการไม่เบียดเบียนแก่ตนและผู้อื่น และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์พรหมวิหารธรรม ถือว่าเป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับพระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง)^{๓๗๙} พบว่าในการที่นำหลักพรหมวิหาร ๔ มาบูรณาการในกระบวนการบริหารงานจะส่งผลให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การสร้างความตระหนักรู้ให้เห็นถึงคุณค่าของงานคุณค่าของตนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของยุวดี รื่นภาค เรื่องการศึกษา

^{๓๗๘} ปรกรณ์ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๓๗๙} พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง), “พรหมวิหาร ๔ : แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา”, วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาศาสนาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา^{๓๘๐} มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์สำหรับบุคคลแต่ละคนอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ ไรจน์นิตติกุล ในเรื่องการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ว่าควรสร้างความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่พนักงานทุกระดับ^{๓๘๑} การทำงานเป็นทีมเดียวกัน มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงาน และมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพล ดวงจิตรและประยูร สุยะใจ^{๓๘๒} ว่าผลจากการบูรณาการใช้หลักการบริหารเชิงพุทธช่วยขับเคลื่อนชุมชนในการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม เน้นการดำเนินการสร้างความตระหนักรู้ ในการบริหารบุคลากร การสื่อสารแนวทางบริหารจัดการระบุไปในทิศทางเดียวกัน จนกลายเป็นจิตสำนึก (conscious) ส่งผลให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อปรับประสานเข้ากับความเปลี่ยนแปลง ทุ่มเทพปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุด

๒. ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม คือการบริหารอย่างเข้าถึง มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการ มีความถูกต้องและเหมาะสม การติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่น สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความร่วมมือร่วมใจกันในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริงและสร้างให้พนักงานผู้ปฏิบัติทุกคนเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องและการปรับประยุกต์กระบวนการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศภัค ตรีรัตนาศรัย^{๓๘๓} ว่าการกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตัวชี้วัด และการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับรู้ตนเอง กระบวนการทำงานที่นำมากำหนดเป็นกรอบ การพัฒนาด้วยการปลูกฝังค่านิยมในด้านการมีความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นอกจากนั้นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานทุกคนใน

^{๓๘๐} ยุวดี รื่นภาค, “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๖).

^{๓๘๑} ณัฐวุฒิ ไรจน์นิตติกุล, “การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร”, *รายงานการวิจัย*, (วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๕๘), หน้า ๑๘.

^{๓๘๒} จตุพล ดวงจิตร และประยูร สุยะใจ, “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในกลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง”, *รายงานการวิจัย*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๖๘.

^{๓๘๓} พงศภัค ตรีรัตนาศรัย, “ค่านิยม การจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

องค์กร คุณค่าของสินค้าคือน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ ที่ผลิตเพื่อมอบให้แก่ผู้ให้บริการหรือประชาชนให้เกิดอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่เข้ามาสู่องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของชฎานิศวรร์ กุรัตนมณีพร และคณะ^{๓๘๔} ว่าแนวคิดการเสริมสร้างค่านิยมเน้นที่คนในสังคมยึดและปฏิบัติโดยตระหนักถึงประโยชน์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับคนในสังคมนั้น ๆ นำค่านิยมการจัดการด้านการมีความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เสริมให้เกิดความมั่นคงทั้งในแนวคิดและแนวนอนเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

๓. ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม คือการบริหารอย่างมุ่งเป้า กระบวนการให้บริการเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เกิดความรับผิดชอบต่อนำที่งานบริการในการสร้างจิตบริการให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับศิริรัตน์ คลังเย็น^{๓๘๕} ที่ว่าปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร การทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับและทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของชลธร ทิพย์สุวรรณ^{๓๘๖} เกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยยึดหลักเกณฑ์สำคัญได้แก่ การมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสเป็นธรรม เน้นไปที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมโดยใช้ระบบเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสาธารณะ/จิตบริการที่ดี ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาก็ถูกต้องแม่นยำ มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกัน และการสร้างคุณภาพให้เกิดแก่น้ำประปา อยู่บนพื้นฐานการเข้าใจ และเข้าถึง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรในทุกขั้นตอนการปฏิบัติ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตน้ำประปาให้เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อส่งมอบน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ผู้ให้บริการหรือประชาชนอย่างสม่ำเสมอ สร้างเสถียรภาพในการส่งจ่ายน้ำประปา ให้บริการที่เท่าเทียมกันทุกหลังคาเรือนโดยไม่เลือกฐานะ ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า โดยการยึดมั่นในหลักสัปปุริสธรรม ๗ สอดคล้องกับหลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ด้วยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

^{๓๘๔}ชฎานิศวรร์ กุรัตนมณีพร และคณะ, “การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต”, รายงานการวิจัย, (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม : กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐๔.

^{๓๘๕}ศิริรัตน์ คลังเย็น, “การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๓๘๖}ชลธร ทิพย์สุวรรณ, “ปัจจัยที่นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการลุ่มน้ำสาขาแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและสาละวินศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๖).

ทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของวรเศรษฐ์ สุวรรณณีนีโชต^{๓๔๗} ในการประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการนำหลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ไปใช้ในการทำงานร่วมกัน การนำหลักธรรมมาใช้ในการทำงาน ทำให้ทัศนคติส่วนตัวและส่วนงานเกิดประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงาน สร้างผู้ปฏิบัติงานให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและสร้างความเจริญต่อองค์กร

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาสามารถสร้างเป็นโมเดลได้ ประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้
E A G – Model

E = Expert ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนาด้านหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างเข้าใจ โดยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และหลักสัปปริสธรรมคือ อุตัญญา ความรู้จักตน มัตตัญญา ความรู้จักประมาณ ความพอดีไม่เกินไปกำลัง มาเป็นกรอบในการปฏิบัติตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีองค์ประกอบคือ KARE

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| ๑. Knowledge | คือ อบรมให้ความรู้ |
| ๒. Appreciate | คือ เห็นคุณค่า |
| ๓. Rules | คือ รักษากฎระเบียบ |
| ๔. Esteem | คือ ยกย่อง นับถือ ชื่นชมยินดี |

A = Approach ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างเข้าถึง ตามกรอบหลักธรรมในภาคจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา โดยนำหลักสัปปริสธรรม คือปริสัญญา รู้จักชุมชนและรู้กิจที่ที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ บุคคลัญญา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล มาบูรณาการในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบคือ VRIN

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ๑. Virtue | คือ คุณธรรม คุณงามความดี |
| ๒. Responsibility | คือ ภาระหน้าที่รับผิดชอบ |
| ๓. Interest | คือ เห็นประโยชน์ส่วนรวม |
| ๔. Network | คือ สร้างเครือข่าย |

G = Goal ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างมุ่งเป้า โดยการยึดมั่นในหลักสัปปริสธรรม คือธัมมัญญา รู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล อตถัญญา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการกระทำ กาลัญญา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงาน ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการปฏิบัติและทุกภาคส่วน พร้อมด้วยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีองค์ประกอบคือ ASQ

^{๓๔๗} วรเศรษฐ์ สุวรรณณีนีโชต, “การศึกษาทัศนคติในการประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, รายงานการวิจัย, (คณะวิทยาศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓), หน้า ๗๙.

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| ๑. Awareness | คือ สร้างความตระหนักรู้ |
| ๒. Service Mind | คือ จิตบริการ |
| ๓. Quality | คือ คุณภาพน้ำประปา |

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. การประปานครหลวงควรส่งเสริมการบูรณาหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมอย่างจริงจัง โดยกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยระบุเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด งบประมาณ และมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ

๒. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของการประปานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการรักษาเครือข่าย ให้มีความเข้มแข็ง มีความเข้าใจในบริบทของการประปานครหลวง

๓. ผู้บริหารควรบูรณาการและประสานเชื่อมโยงสู่นโยบายการบริหารเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของการประปานครหลวง

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑. ผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านธรรมะแก่พนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาสู่องค์กร ตลอดถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกสายงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านหลักธรรม เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม

๒. ควรส่งเสริม พัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยการไปทัศนศึกษาดูงาน หรือเข้ารับการฝึกอบรมโครงการปฏิบัติธรรม

๓. ควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจริยธรรม เกิดทักษะในการทำงานอย่างมีความสุข พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔. ควรพิจารณาให้บุคลากรของการประปานครหลวงสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดทักษะในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

๕. ควรพิจารณานำข้อมูลผลการวิจัยที่ได้ศึกษาสู่การพัฒนาสมรรถนะพนักงานในชั้นสูงต่อไป

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรพิจารณานำข้อมูลผลการวิจัยที่ได้ศึกษา นำไปวิจัยต่อยอดเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และแนวทางการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันที่จะต้องความรู้และข้อยืนยันความชัดเจนต่อไป

๒. ควรทำการวิจัยการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง โดยการนำหลักพุทธธรรมข้ออื่น ๆ มาประยุกต์ใช้

๓. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม โดยเปลี่ยนขนาดพื้นที่ในการศึกษาวิจัย เช่น การประปาส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นต้น

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

การประปานครหลวง. คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการประปานครหลวง. กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๖๐.

_____. ศตวรรษสุดท้ายธารีแห่งนครา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๗.

กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

ณัฐพงศ์ เกศมาริช. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๔๖.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

ทศพร ศิริสัมพันธ์ และสุพจน์ ทราญแก้ว. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ ๑๐๐ ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. เครื่องมือการจัดการ Management Tools. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร, ๒๕๕๑.

ทิพาดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. **พื้นฐานการบริหารงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า, ๒๕๕๔.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- ประกอบ กรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๒.
- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์. **ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๕-๒๕๕๙)**. การประปานครหลวง, ๒๕๕๕.
- _____. **งานจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๕-๒๕๕๙)**. บริษัท แมเนจเม้นท์โซลูชันส์อินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด, ๒๕๕๔.
- ฝ่ายบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม. **รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี ๒๕๕๘ “รักษน้ำ รักษาโลก Saving water together”**. การประปานครหลวง, ๒๕๕๘.
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล. **ข้อมูลจำนวนพนักงานจำแนกตามสายงาน เพศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙**. การประปานครหลวง.
- ฝ่ายสื่อสารองค์กร. **รายงานประจำปี ๒๕๕๙**. การประปานครหลวง, ๒๕๕๙.
- _____. **หนังสือ ๔๐ ปี กปน**. การประปานครหลวง, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ธรรมนูญชีวิต (A Constitution for Living)**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓๔. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๗.
- _____. **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผลิธัมม์, ๒๕๕๕.
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผลิธัมม์, ๒๕๕๖.
- พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๖.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- _____. **พุทธวิธีในการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ท่านพุทธทาส อินทปัญโญ), พระพรหมมงคลาจารย์ (ท่านปัญญานันทภิกขุ) และ พระครูกิตติวราภรณ์ (ดร.ทวี กิตติญาโณ). **หาสุขได้จากทุกข์ โลกรอดได้ เพราะความกตัญญูกตเวที**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๘.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**. กรุงเทพมหานคร: ก พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๘.
- พัฒนา กิตติอาษา. **สู่วิถีอีสานใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิภาษา, ๒๕๕๗.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติจิร. **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓.
- พิบูล ทีปะปาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พุทธทาสภิกขุ. **การทำงานคือการปฏิบัติธรรม ฉบับอนุสรณ์ ๑๐๐ ปี พุทธทาส**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๙.
- _____ . **ทวน หลักปฏิบัติเกี่ยวกับทวนบริจาค**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอเอ็นจี การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๑.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๘.
- ไพบูลย์ สำราญภูติ. **สไตล์การบริหารงานบริหารคน**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สามเกลอ, ๒๕๔๓.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.
- วิทย์ เทียงบุรณะธรรม. **พจนานุกรมไทย-อังกฤษ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รวมสาส์น, ๒๕๔๗.
- วิรัช วิวัชนิภาวรรณ. **การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหาร การพัฒนาและการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: รัฐปริทัศน์, ๒๕๕๐.
- _____ . **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๕๕.
- _____ . **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.
- วันชาติ มีชาติ. **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ซีรฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๒.
- _____ . **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕.
- _____ . **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟิล์มไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อาทิตย์, ๒๕๔๕.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). **ความสำคัญการสร้างอัตลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กร**. การสัมมนาผู้ปฏิบัติงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ประจำปี ๒๕๕๙.
- สมคิด บางโม. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- _____ . **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมชาติ โตรักษา. การประยุกต์หลักการบริหารเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๘.
- สมเดช มุ่งเมือง. **ทักษะชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สูตรไพศาลบิวเดอร์, ๒๕๕๕.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก. **แสงธรรม ส่องใจ ๑**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๖.
- _____. **วิธีสร้างบุญบารมี ชีวิตนี้สำคัญนัก**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๖.
- สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๔.
- _____. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๙.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. **วารสารวัฒนธรรมไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๑.
- สุจิตรา บุญรัตพันธุ์. **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล**. กรุงเทพมหานคร: เพ็ญฟ้า, ๒๕๔๗.
- สุภางค์ จันทวานิช. **ทฤษฎีสังคมวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- สุรพล สุษะพรหม และคณะ. **พื้นฐานทางการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์. **การวิจัยทางการศึกษา**. ลพบุรี: ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.
- (๒) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย:**
- จตุพล ดวงจิตร และประยูร สุษะใจ. “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง”. **รายงานการวิจัย**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ชญานิศวรร กุลรัตนมณีพร และคณะ. “การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต”. **รายงานการวิจัย**. กรมส่งเสริมวัฒนธรรม: กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๕.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชลธร ทิพย์สุวรรณ. “ปัจจัยที่นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการลุ่มน้ำสาขาแม่น้ำจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและสาละวินศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๖.
- ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. “การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการวัฒนธรรมองค์กร”. **รายงานวิจัย**. วิทยาลัยการบริหารและจัดการ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๕๘.
- ทรงกลด เจริญพร, “องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักธรรมพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓.
- ปกรณ์ มหากันธา. “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ์. “ค่านิยม การจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- พระมหามงคล สารินทร์. “การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม”. **รายงานการวิจัย**. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๖.
- พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง). “พรหมวิหาร ๔ : แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. “การใช้การสร้างตัวชี้วัดเพื่อวิเคราะห์เศรษฐกิจพอเพียงโดยเปรียบเทียบกับพุทธเศรษฐศาสตร์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- ยุวดี รื่นภาค. “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๖.
- วรเศรษฐ์ สุวรรณมณีโชค. “การศึกษาทัศนคติในการประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”. **รายงานการวิจัย**. คณะวิทยาศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓.
- วิฑูรย์ วีรศิลป์. “การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน”. **รายงานการวิจัย**. สาขาพุทธศาสตร์ การพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริรัตน์ คลังเย็น. "การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ศิริศักดิ์ นันดี. "การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- สุนทรพล ไชยชนะ. "ความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยม วิถีชีวิต และเป้าหมายใฝ่สัมฤทธิ์ระหว่างผู้เรียนอาชีวศึกษาในประเทศไทย". **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชานวัตกรรม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, ๒๕๕๖.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

- การประปานครหลวง. **ประวัติการประปา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://th.wikipedia.org/wiki/\[๑ พุทธจิกายน ๒๕๕๘\]](http://th.wikipedia.org/wiki/[๑ พุทธจิกายน ๒๕๕๘]).
- คณะพุทธศาสตร์ มจร. โคราช. **หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://nkr.mcu.ac.th/buddha/> [๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙].
- จรัลวัลย์ รักดีวุฒิ. **บูรณาการคืออะไร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/74693> [๑ สิงหาคม ๒๕๕๙].
- ชุติมา เมฆวัน. **การวิจัยบูรณาการ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/487490> [๑ สิงหาคม ๒๕๕๙].
- ธัญวรัตน์ อรคำแหง. **แนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ในกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/448412/> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].
- นภวรรณ คณานุรักษ์. **บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.snc.lib.su.ac.th/serindex/> [๑ กันยายน ๒๕๕๙].
- แนวคิดในการนำหลักธรรมมาใช้ทางการบริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/438651> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].
- บ้านจอมยุทธ (ห้องสมุดสังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์). **ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.baanjommyut.com/> [๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. **การบูรณาการ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.royin.go.th/dictionary/>. [๑ สิงหาคม ๒๕๕๙].
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. **รวมแนวคิดหลากหลายมุมมององค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.visalo.org/prefaces/ongkorn.html> [๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๘].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รุ่งนภา ยรรยงเกษมสุข (วารสารการเมืองการบริหารและกฎหมาย ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒). **ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์กับการอธิบายปรากฏการณ์สังคมจากมุมมองตัวแสดง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.buu.ac.th/ojs/index.php/law/article/view/2572/12/> [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].
- รัชนิวรรณ ตั้งภักดี (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม). **ยุคทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://prezi.com/t-uzlmdpgycf/modern-management-approache/> [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. **แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.wiruch.com> [๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙].
- วีรวิทย์ เลิศไทยตระกูล. **ปรัชญาวงจร PDCA**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://business.east.spu.ac.th/admin/waaa_file/A37322PDCA.pdf/ [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].
- วีรสิทธิ์ ชินวัตร. **ทฤษฎีของ Perter f Drucker**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://veerasit-dba04.blogspot.blogspot.com/2012/10/17/> [๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๙].
- สมควร ทรัพย์บำรุง. **ธรรมะกับการทำงาน, นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ๘ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.learntripitaka.com/> [๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙].
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **จะอยู่อย่างเป็นเหยื่อหรือขึ้นเหนือไปนำเขา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.payutto.net/book-content/ไม่เอาธรรมไปหันแบ่ง> [๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๙].
- อารักษ์ พรหมณี. **แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ในกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://kantacandidate.blogspot.com/2012/02/blog-post_9753.html [๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙].
- Boston Network Ltd. **การบริหารลูกค้าคนสำคัญเพื่อผลกำไรสูงสุดขององค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bostonnetwork.com/course/bn110016> [๑ กันยายน ๒๕๕๙].

(๔) สัมภาษณ์

- สัมภาษณ์ นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.
- สัมภาษณ์ นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.
- สัมภาษณ์ นางวารี จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.
- สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.
- สัมภาษณ์ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปานครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.
- สัมภาษณ์ นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.
- สัมภาษณ์ นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สัมภาษณ์ นางปราณี เอกอัครมกิจ, นักบัญชี ๗, ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางสาวดวงพร ศุภนิรติศัย, ผู้เชี่ยวชาญการประสานนครหลวง ระดับ ๘, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสสุโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู, ผู้ให้บริการการประสานนครหลวง, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางสาวนิภา จรุงภาค, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้ว่าการการประสานนครหลวง, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางสาววันย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประสานนครหลวงระดับ ๑๐, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายสมหวัง ปั่นเกิด, ผู้ให้บริการการประสานนครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ ธีระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประสานนครหลวงระดับ ๙, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประสานนครหลวง, ๑๒ เมษายน ๒๕๖๐.

(๕) สนทนากลุ่มเฉพาะ

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายชัยวัฒน์ วรพิบูลย์พงศ์, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๕), ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายรักษศักดิ์ สุริยหาร, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔), ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายรังสรรค์ สำเภาทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ), ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวสมศรี ลมฮือหวล, ฝ่ายประชาสัมพันธ์ชุมชนวัดจันทร์ประดิษฐาราม เขต ๓ หมู่ ๑๒, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นางอัญชลี เทียนชัยเกิดศิลป์, รองประธานชุมชนหรรษา ๗๙ เพชรเกษม, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาอดิเดช สติวโร, ดร., อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.ประยูร สุยะใจ, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธจิตวิทยา) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายไมตรี แก้วแสงธรรม, ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวจรรุณรัตน์ ธนาโอฬาร, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายชูศักดิ์ กีรานนท์, ผู้อำนวยการกองรายได้, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายศานิต คงสมจิตร,ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวงระดับ ๘, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นางนิสภัสร วังศ์พัฒน์, ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพน้ำ, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

๒. ภาษาอังกฤษ:

(I) Books

Cronbach. Lee J. **Essentials of Psychological Testing** 4thed., New York: Harper& Row, 1971.

Donnelly, J.H. Jr., Gibson, & J.M. Ivancenich. **Fundamental of Management**, 8th. Texas: Business Publications, 1992.

Dose, J.J. & Klimoski, R.J. **The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes**. London: Macmillan, 1999.

DuBrin, A.J. **Fundamentals of Organizational Behavior**. Mason, OH: Courier Kendallville, 2002.

Fred R. David. **Strategic Management** 6thed. NewJersey: Prentice-Hall. Inc., 1997.

Harold Koontz and Heing Weihrich. **Management**. Singapore: Mc Graw-Hill Book Company, 1998.

Herbert A. Simon. **Administrative Behavior**. New york: Macmillian, 1947.

Meglino, M.B. & Ravlin, E.C. **Person-Organization Value Congruence**. New York: Wiley, 1960.

Pepper, S.C. **The Sources of Value**. Chicago: Berkeley, 1958.

Posner, B. & Warren, S. **Public Personnel Management**. Cambridge, MA: Harvard, 1996.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Rokeach, M. **The Nature of Human Value**. New York: The Free Press, 1973.

Spencer, S. **Competence at Work**. New York: Wiley & Sons, 1993.

(II) Articles

Albert S. & Whetten D. **Organizational Identity**. In L.L. Cummings and M.M. Staw (eds.)
Research in Organizational Behaviour 7, 1985.

Cohen, J.M. and Uphoff. N. **Rural. Development Participation: Concept and Measure for Project Design Implementation and Evaluation**. New York: Cornell University, 1977.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

Kluckhohn, C. **Values and Value Orientations in the Theory of Action an Exploration in Definition and Classification**. In P. Talcott & A.S. Edward (Eds.), Cambridge, MA:Harvard, 1951.

Lawrence, P.R. and J.W.Lorsch. **Organizational and Environment: Differentiation and Integration**. Boston, Havard University, 1967.

Williams, R.M., & Albert, E.M. **The Concept of Values**. In D.L. Sills (Ed), International encyclopedia of the social sciences, 1985.

(III) Report of the Research

Cornelissen J.P.,Haslam S.A. and Balmer J.M.T. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. **British Journal of Management**, 18, (2007). S1-S16.

Erikson E.H. Reflection on the dissert of contemporary youth. **International Journal of Psychoanalysis** 51 (March, 1970).

(IV) Electronics

Alvesson M. & Empson L. **The Construction of Organization Identity: Comparative case studies of consulting firms**. Scandinavian Journal of Management Volume 24, Issue 1, March 2008, Pages 1-16. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/> [3 January, 2016].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ayers D., R. Dahlstrom, and S.J. Skinner. **An Exploratory Investigation of Organizational Antecedent to New Product Success.** Journal of Marketing Research Volume 34. Available from: <http://www.jstor.org/stable/> [23 July, 2016].
- Canadian International Development Agency. **Results Based Management in CIDA: An Introductory Guide to Concept and Principles.** Available from: http://www.acdu-a.ac.ca/cida_ind.nsf/ [3 December, 2015].
- Iyer, K.N.S., R. Germain, and G.L. Frankwick. **Supply Chain B2B E-Commerce and Time-Base Delivery Performance.** International Journal of Physical Distribution and Logistics Management Volume 27. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/> [23 July, 2016].
- Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities.** Available from: <http://opa.uprrp.edu/InvInsDocs/KrejcieandMorgan.pdf> [1 April, 2016].
- Oxford Dictionary. Oxford Advanced Learner's Dictionary. [Online]. Available from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/identity/> [25 December, 2015].
- Shelley L. Brickson. **Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms.** ACAD MANAGE REV 2007. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/> [3 January, 2016].
- Vibeke Thojs Madsen. **Constructing Organizational Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bake.** **International Journal of Business Communication.** Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/> [3 January, 2016].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง

การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง THE INTEGRATION OF BUDDHADHAMMA IN MANAGEMENT TO ENCOURAGE THE VALUES OF METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่องการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง แบบสัมภาษณ์นี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือว่าเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใด ๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ให้สัมภาษณ์โดยจะเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอันมีผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง ที่เป็นปัญหาที่สุดและหรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่งานวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ ๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

๒. อายุ ปี

๓. สถานภาพ

๑ () โสด ๒ () สมรส

๓ () อื่น ๆ โปรดระบุ.....

๔. ระดับการศึกษา

๑ () ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒ () ปริญญาตรี

๓ () ปริญญาโท ๔ () สูงกว่าปริญญาโท

๕. ตำแหน่ง

๑ () หัวหน้าส่วน ๒ () ผู้อำนวยการกอง

๓ () ผู้อำนวยการฝ่าย ๔ () ผู้ช่วยผู้ว่าการ

๕ () รองผู้ว่าการ ๖ () อื่น ๆ โปรดระบุ.....

๖. สายงาน

๑ () ผู้ว่าการ ๒ () บริหาร

๓ () แผนและพัฒนา ๔ () ผลิต

๕ () วิศวกรรม ๖ () การเงิน

๗ () เทคโนโลยีสารสนเทศ ๘ () บริการ (ตะวันออก)

๙ () บริการ (ตะวันตก)

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการ และการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

๑. การบริหารจัดการของการประปานครหลวง ในอดีตถึงปัจจุบันมีความเป็นมาอย่างไร

.....

.....

.....

๒. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในเชิงบูรณาการหลักธรรมควรให้ความสำคัญในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ควรจะใช้อย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการโดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ควรจะใช้อย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

.....

.....

.....

๖. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการโดยใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ ควรจะใช้อย่างไร เพราะเหตุใดจึงต้องใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

.....

.....

.....

๗. ในความคิดเห็นของท่าน ค่านิยมในการบริหารจัดการ หมายถึงอะไร และนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการประปานครหลวงมีค่านิยมในการบริหารจัดการ คืออะไร

.....

.....

.....

๘. ในปัจจุบันจนถึงอนาคต ท่านคิดว่าค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง คืออะไร

.....

.....

.....

๙. ท่านคิดว่า การบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหาร เพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง คืออะไร

.....

.....

.....

๑๐. ข้อเสนอแนะของท่าน ในการส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการโดยการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง มีอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....



แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง

การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง THE INTEGRATION OF BUDDHADAMMA IN MANAGEMENT TO ENCOURAGE THE VALUES OF METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่องการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาบูรณาการ

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือว่าเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถามโดยจะเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น เพื่อใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ คำถามปลายเปิดเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ตอนที่ ๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

๑ () ชาย

๒ () หญิง

๒. อายุ

๑ () ๑๘-๒๔ ปี

๒ () ๒๕-๓๔ ปี

๓ () ๓๕-๔๔ ปี

๔ () ๔๕-๕๔ ปี

๕ () ๕๕-๖๐ ปี

๓. สถานภาพ

๑ () โสด

๒ () สมรส

๓ () อื่น ๆ โปรดระบุ.....

๔. ระดับการศึกษา

๑ () ต่ำกว่าปริญญาตรี

๒ () ปริญญาตรี

๓ () ปริญญาโท

๔ () ปริญญาเอก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่าแต่ละข้อ โดยให้ระดับความคิดเห็นต่อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรมท่านมีความคิดเห็นในระดับใด ใน ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารจัดการ	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
การบริหารคน						
๑	การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการมีความถูกต้องและเหมาะสม					
๒	การติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
๓	มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
๔	มีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง					
๕	ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
การบริหารเงิน						
๖	มีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
๗	มีการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน					
๘	มีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม					

ข้อที่		การบริหารจัดการ	ระดับความคิดเห็น				
			๕	๔	๓	๒	๑
การบริหารการให้บริการประชาชน							
๙	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						
๑๐	มีจิตสาธารณะ/จิตบริการที่ดี						
๑๑	มีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง						
๑๒	ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า						
การบริหารคุณธรรม							
๑๓	มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ						
๑๔	มีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้						
๑๕	มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน						
๑๖	ใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ						
การบริหารข้อมูลข่าวสาร							
๑๗	มีข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารที่ดี						
๑๘	ข้อมูลข่าวสารสามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำและเป็นปัจจุบัน ตลอดเวลา						
๑๙	มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์สำหรับบุคคลแต่ละคนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา						
การบริหารเวลา							
๒๐	มีการวิเคราะห์ด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการให้บริการ						
๒๑	มีการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ บุคลากรในหน่วยงาน						
๒๒	มีการวิเคราะห์ด้านผลการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์ เช่น ต้นทุนเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ อัตราความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดได้ต่อช่วงเวลา						

ข้อที่	การบริหารจัดการ	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
การบริหารการวัดผล						
๒๓	มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
๒๔	มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง					
๒๕	มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมเดียวกัน					

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมมาบูรณาการในการบริหารจัดการของท่าน
โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	การบริหารตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
หลักพรหมวิหาร ๔						
๒๖	ความปรารถนาต่อผู้ร่วมงานด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม (เมตตา)					
๒๗	การให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการให้เหมาะสม (กรุณา)					
๒๘	การมีความสุขหรือมีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุข ความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น (มุทิตา)					
๒๙	การรู้จักวางเฉยการวางใจเป็นกลางในงาน (อุเบกขา)					
หลักสังคหวัตถุ ๔						
๓๐	การเอื้อเฟื้อแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น (ทาน)					
๓๑	การพูดจาที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน (ปิยวาจา)					
๓๒	การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีการช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์ (อตถจริยา)					
๓๓	การเป็นคนผู้มีความเสมอต้นเสมอปลายการทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือ การมีการบริหารอารมณ์ที่ดี (สมานัตตตา)					

ข้อที่	การบริหารตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
หลักสัปปุริสธรรม ๗						
๓๔	การเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (ธัมมัญญตา)					
๓๕	การใช้ความรอบคอบในการพิจารณางาน วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ (อัตถัญญตา)					
๓๖	การรู้หน้าที่ของตนเองและภาระหน้าที่ขององค์กร (อัตถัญญตา)					
๓๗	การรู้จักองค์กรเป็นอย่างดี ทราบจุดด้อยจุดแข็ง และขีดความสามารถ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ (มัตตัญญตา)					
๓๘	การรู้จักบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม (กาลัญญตา)					
๓๙	การปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง ด้วยความสร้างสรรค์ เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา (ปริสัญญตา)					
๔๐	การมอบหมายงานเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ รู้ในความสามารถของบุคคล (บุคคลัญญตา)					

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอันมีผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และ/หรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่งานวิจัยครั้งนี้

๑. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการการประปานครหลวงอย่างไร เพื่อส่งเสริมให้เกิดค่านิยมที่ดี

.....

.....

.....

๒. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ให้ความสำคัญในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่าการส่งเสริมค่านิยมโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการสามารถนำองค์กรสู่ความมั่นคงและยั่งยืนได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถามจนครบทุกข้อ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบภาพเครื่องมือการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๖๖

วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,ดร.

ด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

๓๓๓๓๓๓

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

๓๓๓ ๘.๘๘๘
(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,ดร.)

๓ ๘.๘ ๘๘



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๖๖

วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

ด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหากษัตริย์ อินทปณฺโณ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓

ตรวจและลงชื่อท่าน

เสร็จแล้ว

3 ธ.ค. ๕๙



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๖๖

วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.ยุธนา ปราณีต

ด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหากษัตริย์ อินทปณฺโณ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ตรวจแล้ว

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๘๖-๔๓๓-๒๒๗๑

(อาจารย์ ดร.ยุธนา ปราณีต)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ



บันทึกข้อความ

ผลงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทรว/แพ่ง ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

កំរិត ៦១០៥,២/២៦៦

วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ คร.พิเชฐ ทั้งโต

ด้วย นางสาวสิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๔๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตร
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร มหาวทิยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสนดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตร
พุทธศาสนดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่าง
ยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาและศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุตาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ ๐๘๖-๔๓๓-๒๒๗๓

ศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์

 (ผอ. รร. มหิดล วิทยาเขต)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๒๖๖

วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.อิตินันท์ หนัมนี่

ด้วย นางสาวศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุมัติขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางสาวศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๖-๔๑๓๓-๒๒๗๓

๓๓๓๓ ๑๓๓๓ ๑๓๓๓ ๑๓๓๓

(อาจารย์ ดร.อิตินันท์ หนัมนี่)

๓๓/๘/๕๕๙

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑. พระครูสังฆรักษ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร, เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณีต, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผศ.ดร.พิเชฐ ทั้งโต, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี, เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

งานสารบรรณ	
กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี	
รับที่	๙๕.๙
รับวันที่	๑๑ ก.ก. ๕๐
เวลา	๑๓.๑๖
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๖๔

วันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบเรียน พระเดชพระคุณพระราชปริยัติกวี,ศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางสาวศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

๐๘๑-๕๕๕ ๕๕๕๕

(พระราชปริยัติกวี)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

๑๒/๑๑/๕๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๔-๐๐๐ ต่อ ๘๖๐๐

ที่ ศร ๖๑๐๕๒/๒๖๔

วันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหาเสรีชน นริสโร ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

พระมหาสุเมธ
ธ.ม.ก. ๕๒-
๑๐ พ.ค. ๖๐.

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณโย,รศ.)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ
โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๓๐๕ ๒/๒๖๔

วันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.วรวิทย์ นิตะศิลป์

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๕๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณณโรต.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางสาวศิริพร ไชยชนะ
โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๓๓

อินทิรา นามสกุล

ศิริพร

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๐๓๕๕ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

พวก.
รับที่ 4/42... 13.33
วันที่ 8... 11.0... 2560

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

การประสานครหลวง
กึ่งกลาง
รับที่ 2649
วันที่ 8/5/60
เวลา (2:45 น.)

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นายปริญญา ยมะสมิต ผู้ว่าการการประสานครหลวง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธ
ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการ
ประสานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขออนุญาต
ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออุทิศนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน ท่านผู้ว่าการ

เพื่อโปรดพิจารณา

(น.ส.ศิริพร นามสกุล ไชยชนะ)
ผู้ช่วยการประสานครหลวง

ทราบ

9/5/60

(นายปริญญา ยมะสมิต)
ผู้ว่าการ

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓๑-๒๒๗๓

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๐-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์ รองผู้อำนวยการประปานครหลวง
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๓๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศนและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

อยู่อา : ๙๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๙๖๐

โทร. ๐๒-๘๘๐-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นางสาวณัฏฐ์ ฉัตรรุ่งชีวัน ผู้เชี่ยวชาญการประสานรทลวงระดับ ๑๐
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธ
 ศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของกรม
 ประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้งเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอควม
 อนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

- อนติณิสน์นทพณ

นางสาวณัฏฐ์ ฉัตรรุ่งชีวัน
 ผศ.ภณ. ระดับ ๑๐

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโย, ร.ค.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต
 สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางสาวศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๑๓๓-๒๗๑๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐

โทร. ๐๒-๘๘๐๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๓, ๒๑๓๔

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์ ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, ร.ด.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

(นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์)
การประปานครหลวง

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๓๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๖๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นางณิชา ล้อมทอง ผู้ว่าการการประปานครหลวง
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

(นางณิชา ล้อมทอง)

การประปานครหลวง

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๒๓๐, ๒๒๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายกานต์ ประสงค์เกียรติ ผู้อำนวยการกองบริการ
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธ
 ศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการ
 ประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความ
 อนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร


 นามศิริพร ไชยชนะ
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)



(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺญวโร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๕๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร บางปรานี เอกอัครราชทูต นักบัญชี ๗
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิติทลักรพุทธ
ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการ
ประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

นางปรานี
(นางปรานี เอกอัครราชทูต)
นักบัญชี ๗

ขอเจริญพร

(พระมหากษัตริย์ไทย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอยางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๙๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางวารี จำเริญเวช นักบริหารงาน ๗

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความเผลอเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา ๑๙/๓/๒๐

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๑๓๖-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนวินัยวัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ว่าที่พันตรีพินิจ อริยะชาติ ผู้เชี่ยวชาญการประสานรลวงระดับ ๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประสานรลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีคามจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอด้วยใจ
ศิริพร

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทพลโณ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางพรวิมล ฟูทรัพย์ ผู้อำนวยการกองรายได้
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิติหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

นางศิริพร ไชยชนะ
(นางศิริพร ฟูทรัพย์)

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๗๕๔ ต่อ ๒๓๓๐, ๒๓๓๗, ๒๓๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์ ผู้จัดการสำนักงานประปา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหากษัตริย์ อินทปณโรตศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๓๓๒-๒๖๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๕ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐ์ ศึกษานิเทศก์
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความเฝ้าเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทพญโณ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

๓๑๙๙๕๐

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ตึก : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายสุกุมิตร์ วีระกุล ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความเฝ้าระวังเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ (วัดศรีสุดาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่หนา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายกิตติ มุ่งกตัญญู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลสำโรง อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ถึง ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางสาวนิภา จรุงภาค
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปโล,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

Alisa Jy.
(นางสาว อรุณภา)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๑๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๓๓๐, ๒๓๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายอภิสิทธิ์ เหมราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

อโนทนา

 (นางศิริพร ไชยชนะ)

(พระมหากษัตริย์ อินทปณโรช.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓๑-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทราวม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอร้อยน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๔๒๒-๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายสมหวัง ปันเกิด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทราวม)

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ. : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อการวิจัย (In-depth-Interview)

๑. พระราชปรียัติโกวิ, ศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๓. พระมหาเสรีชน นริสสโร, ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่

๕. นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ, รองผู้ว่าการการประปานครหลวง

๖. นายสมบุรณ์ สุนันทพงศ์ศักดิ์, รองผู้ว่าการการประปานครหลวง

๗. นางสาววันย์ ฉัตรรุ่งชีวัน, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๑๐

๘. ว่าที่พันตรีพินิจ อธิระชาติ, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๙

๙. นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง

๑๐. นางณิชา ล้อมทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการการประปานครหลวง

๑๑. นางสาวดวงพร ศุภนิรติศัย, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวงระดับ ๘

๑๒. นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปา

๑๓. นางสาวอำไพ พันธุ์อายุวัฒน์, ผู้จัดการสำนักงานประปา

๑๔. นายศุภมิตร วีระกุล, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ

๑๕. นางศศิธร มีคุณเอี่ยม, ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ

๑๖. นายกานต์ ประสงค์เกียรติ, ผู้อำนวยการกองบริการ

๑๗. นางพรวิรินทร์ พูลทรัพย์, ผู้อำนวยการกองรายได้

๑๘. นางปราณี เอกอธิคมกิจ, นักบัญชี ๗ การประปานครหลวง

๑๙. นางวรรณวิมล ธนชัยเศรษฐวุฒิ, นักบัญชี ๗ การประปานครหลวง

๒๐. นางวารี จำเนียรเวช, นักบริหารงาน ๗ การประปานครหลวง

๒๑. นายเดโช วัชรอยู่, วิศวกร ๗ การประปานครหลวง

๒๒. นายกิตติ มุ่งกตัญญู, เกษตรกรสวนทุเรียนนนทบุรี ผู้ใช้บริการการประปานครหลวง

๒๓. นายสมหวัง ปั่นเกิด, พนักงานบริษัทเอกชน ผู้ใช้บริการการประปานครหลวง

๒๔. นางสาวนิภา จรุงภาค, ลูกจ้างบริษัทคู่สัญญา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประปานคร

หลวง

๒๕. นายอภิสิทธิ์ เหมราช, ลูกจ้างบริษัทคู่สัญญา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประปานคร

หลวง

ภาคผนวก ง

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตารางที่ ก-๑ แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อมูล (IOC) ของแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อ
การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุปผล
		ท่านที่ ๑	ท่านที่ ๒	ท่านที่ ๓	ท่านที่ ๔	ท่านที่ ๕	รวม		
การบริหารคน (Man)									
๑	การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการมีความถูกต้องและเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	การติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	๑	๐	๑	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๓	มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	มีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	ให้ความสำคัญ สนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุน ให้มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารเงิน (Money)									
๖	มีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	มีการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน	๑	๑	๐	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๘	มีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารการให้บริการประชาชน (Market)									
๙	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๐	มีจิตสาธารณะ/จิตบริการที่ดี	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	มีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารคุณธรรม (Morality)									
๑๓	มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุปผล
		ท่านที่ ๑	ท่านที่ ๒	ท่านที่ ๓	ท่านที่ ๔	ท่านที่ ๕	รวม		
๑๔	มีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงาน และมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๖	ใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ พยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message)									
๑๗	มีข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารที่ดี	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	ข้อมูลข่าวสารสามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แนวนอนและเป็นปัจจุบัน ตลอดเวลา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์สำหรับบุคคลแต่ละคนอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารเวลา (Minute)									
๒๐	มีการวิเคราะห์ด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าเฉลี่ยของเวลา ที่ใช้ในการให้บริการ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑	มีการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ บุคลากรในหน่วยงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	มีการวิเคราะห์ด้านผลการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์ เช่น ต้นทุน เฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ อัตราความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มี อยู่ อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดได้ต่อช่วงเวลา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารการวัดผล (Measurement)									
๒๓	มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๔	มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานเป็นทีม เดียวกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
การบริหารตามหลักพุทธธรรม									
๒๖	ความปรารถนาต่อผู้ร่วมงานด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่ เหมาะสมและดีงาม (เมตตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุปผล
		ท่านที่ ๑	ท่านที่ ๒	ท่านที่ ๓	ท่านที่ ๔	ท่านที่ ๕	รวม		
๒๗	การให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการให้เหมาะสม (กรุณา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘	การมีความสุขหรือมีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น (มุทิตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๙	การรู้จักวางเฉยการวางใจเป็นกลางในงาน (อุเบกขา)	๐	๑	๐	๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๓๐	การเอื้อเฟื้อแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น (ทาน)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๑	การพูดจาที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน (ปิยวาจา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๒	การประพฤติสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีการช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์ (อัตถจริยา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๓	การเป็นคนผู้มีความเสมอต้นเสมอปลายการทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมีการบริหารอารมณ์ที่ดี (สมานัตตตา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๔	การเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (ธัมมัญญา)	๑	๐	๑	๐	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๓๕	การใช้ความรอบคอบในการพิจารณางาน วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ (อัตถัญญา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๖	การรู้หน้าที่ของตนเองและภาระหน้าที่ขององค์กร (อัตถัญญา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๗	การรู้จักองค์กรเป็นอย่างดี ทราบจุดด้อยจุดแข็ง และขีดความสามารถ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ (มัตถัญญา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๘	การรู้จักบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม (กาลัญญา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๙	การปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง ด้วยความสร้างสรรค์ เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา (ปริสัญญญา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๐	การมอบหมายงานเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ รู้ในความสามารถของบุคคล (บุคคลัญญา)	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อเสนอแนะ									
๔๑	ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการการประสานครหลวงอย่างไร เพื่อส่งเสริมให้เกิดค่านิยมที่ดี	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๒	ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของการประสานครหลวง มีอะไรบ้าง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๓	ท่านคิดว่าการบริหารจัดการของการประสานครหลวง ให้ความสำคัญในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๔	ท่านคิดว่าการส่งเสริมค่านิยมโดยนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการในการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กรสู่ความมั่นคงและยั่งยืนได้อย่างไรบ้าง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

การทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง”
(นางศิริพร ไชยชนะ)

Reliability

[DataSet1] C:\Users\admin\Documents\MWA.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.944	.943	40

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.7667	.77385	30
X2	3.9000	.54772	30
X3	3.6667	.66089	30
X4	3.8000	.71438	30
X5	3.8333	.64772	30
X6	3.6000	.81368	30
X7	3.5667	.81720	30
X8	3.5000	.82001	30
X9	3.9000	.40258	30
X10	3.9000	.54772	30

X11	3.7667	.77385	30
X12	3.8667	.57135	30
X13	3.7000	.59596	30
X14	3.6000	.56324	30
X15	3.6333	.76489	30
X16	3.8000	.55086	30
X17	3.7667	.50401	30
X18	3.5667	.56832	30
X19	3.5000	.73108	30
X20	3.6333	.88992	30
X21	3.7333	.58329	30
X22	3.8000	.61026	30
X23	3.9333	.52083	30
X24	3.7667	.50401	30
X25	3.6000	.56324	30
X26	3.8000	.66436	30
X27	3.4000	.81368	30
X28	3.7000	.59596	30
X29	3.7667	.67891	30
X30	3.8667	.62881	30
X31	3.8333	.74664	30
X32	3.9667	.55605	30
X33	3.7667	.56832	30
X34	3.9000	.66176	30
X35	3.8333	.53067	30
X36	3.8333	.46113	30
X37	3.9333	.44978	30
X38	3.9667	.49013	30
X39	3.9667	.41384	30
X40	4.1000	.40258	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	146.9667	183.964	.673	.	.941
X2	146.8333	190.626	.513	.	.942
X3	147.0667	191.582	.364	.	.944
X4	146.9333	185.926	.629	.	.941
X5	146.9000	186.024	.693	.	.941
X6	147.1333	185.706	.555	.	.942

X7	147.1667	187.454	.472	.	.943
X8	147.2333	189.702	.368	.	.944
X9	146.8333	198.420	.009	.	.945
X10	146.8333	193.799	.301	.	.944
X11	146.9667	188.240	.464	.	.943
X12	146.8667	191.499	.434	.	.943
X13	147.0333	185.206	.809	.	.940
X14	147.1333	186.464	.774	.	.941
X15	147.1000	182.852	.737	.	.940
X16	146.9333	189.513	.585	.	.942
X17	146.9667	193.482	.353	.	.943
X18	147.1667	193.454	.310	.	.944
X19	147.2333	183.633	.733	.	.941
X20	147.1000	180.852	.712	.	.941
X21	147.0000	188.690	.603	.	.942
X22	146.9333	185.995	.740	.	.941
X23	146.8000	196.303	.145	.	.945
X24	146.9667	190.999	.534	.	.942
X25	147.1333	190.533	.504	.	.942
X26	146.9333	192.478	.313	.	.944
X27	147.3333	182.368	.712	.	.941
X28	147.0333	188.033	.630	.	.942
X29	146.9667	187.068	.601	.	.942
X30	146.8667	188.395	.573	.	.942
X31	146.9000	185.748	.608	.	.942
X32	146.7667	190.185	.534	.	.942
X33	146.9667	189.964	.536	.	.942
X34	146.8333	187.247	.607	.	.942
X35	146.9000	188.369	.689	.	.941
X36	146.9000	192.990	.428	.	.943
X37	146.8000	192.924	.445	.	.943
X38	146.7667	192.599	.430	.	.943
X39	146.7667	192.737	.503	.	.943
X40	146.6333	193.895	.413	.	.943

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
150.7333	198.685	14.09557	40

ภาคผนวก ฉ

หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๒

วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระมหากษัตริย์ สติวโร,ดร. อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์เจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓๓-๒๒๗๓

เจริญพร
ให้ด้วย
๑๗ พค ๖๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่เยื้อง : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๘๑๓๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายไมตรี แก้วแสงธรรม ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประสานสาขาภาชีเจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

ศิริพร นามสกุล

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายสุกิจ เอกอัครมกิจ ผู้จัดการสำนักงานประสานสาขา
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประสานสาขาภาวชิเจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอไว้ นายสุกิจ ธีรวัฒน์ น.การศศ. เป็นผู้แทนเข้าร่วม

ขอแสดงความนับถือ

ณัฐพร Focus Group

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓๑-๒๒๗๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อุตุยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังษี จัหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายสุเทพ เอื้อปกรณ์ ผู้จัดการสำนักงานประสานงาน
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประสานงานภาชิเจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอมอบหมายให้ น.ส. สุจิตต์ ชื่นใจพิริย ขอแสดงความนับถือ

จึงมีผู้แทนฝ่ายร่วมสนทนากลุ่มแทนกันมาด้วย

(นายสุเทพ เอื้อปกรณ์) (รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้จัดการสำนักงานประสานงานภาคี ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ต่อ.: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรับน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๖๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๓๐, ๒๑๓๓๑, ๒๑๓๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายศานิต คงสมจิตร ผู้เชี่ยวชาญการประสานครหลวง ระดับ ๘
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประสานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประสานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประสานสาขากาชาธิเจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๓๓-๒๒๗๘

๖๕๖๐๕๐๔๐๘๗

๒๕/๕/๖๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๓๙ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒๐-๓๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๓๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายรัชศักดิ์ สุริยะหาร ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์เจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โพร., โพรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๒

วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์เจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ดร.รัฐพล เย็นใจมา

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๓๓-๒๒๗๑๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๒

วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร สุขะใจ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์เจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ย.ล.โพธิ์ร่วม จันทนาคุณ

๒ ๓.

(พ.ล.ดร.ประยูร สุขะใจ)

๑๗ พ.ค. ๖๐

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ติดต่อ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๕๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล ผู้จัดการสำนักงานประสานงาน
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประสานงานภาควิชาจริยธรรม แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

(นายพิบูลย์ วงศ์ภัทรจิตกุล)

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓๓-๒๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาก : ๗๙ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นางเบญจวรรณ คำพลอย นักบริหารงาน ๗ รองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์ฯ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ศ.ดร.เกรียง โสมอัมมมาณี
 ผอ.ศูนย์
 บัณฑิตศึกษา

15/๕๒

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์ : ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๑

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๕ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓๓๑๗๐

โทร. ๐๖-๘๘๒-๓๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นางสาวนิสภัตร์ วงศ์พัฒน์ ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพน้ำ
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประสานสาขาภาชีเจริญ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ณัฏฐ์ เจริญวงศ์ การศึกษาภาคอุดมศึกษา

ขอแสดงความนับถือ

(นางนิสภัตร์ วงศ์พัฒน์)
 ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพน้ำ

ดร.สุรพล สุธะพรหม

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๓๓-๒๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอร้อยน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายรังสรรค์ สำเภาทอง ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์ฯ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

รศ.ดร.สมนึก ใจดี (ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ)
 (Focus Group Discussion) กับ รศ.ดร.วิภา ใจดี
 สำนักวิชาวิจัย จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ สำเภาทอง)

ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

อุทยาน : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๙๐

โทร. ๐๒-๘๘๖-๑๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นายชัยวัฒน์ วรพิบูลย์พงศ์ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๕)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง” ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์ฯ แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

๒๒/๕/๖๐
 ๒๒/๕/๖๐

ดร.สุรพล สุธะพรหม

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓๒-๒๒๓๑

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๔๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ภายใน : ๓๕ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๖๐

โทร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ถึง ๒๒๓๐, ๒๒๓๑, ๒๒๓๘

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นางอัญชลี เทียนชัยเกิดศิลป์ รองประธานชุมชนพระธาตุ ๗๙๙
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด กรุงเทพมหานคร เขตบางแค กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓๓-๒๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๘๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

โทรศัพท์ : ๐๒-๒๖๑-๑๑๑๑ ต่อ ๒๑๑๑๐, ๒๑๑๑๑, ๒๑๑๑๒

โทร. ๐๒-๘๘๕-๓๓๕๕ ต่อ ๒๑๑๑๐, ๒๑๑๑๑, ๒๑๑๑๒

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรียน นางสาวสมศรี ลมอื้อหวล ประชาสัมพันธ์ชุมชนวัดจันทร์ประดิษฐาราม
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางศิริพร นามสกุล ไชยชนะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๘๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของการประปานครหลวง" ในวันจันทร์ที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น ๔ สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุนะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางศิริพร ไชยชนะ

โทรศัพท์: ๐๘๖-๔๑๓-๒๒๗๓

ณ ๑๖ มิถุนายน ๒๐๒๐
 ๑๗ มิถุนายน ๒๐

รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

๑. พระมหาอดิเดช สติวโร,ดร., อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ผศ.ดร.ประยูร สุธะใจ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา*, อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธและสาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. นายชัยวัฒน์ วรพิบูลย์พงศ์, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๕) การประปานครหลวง

๕. นายรักษศักดิ์ สุริยะหาร, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔) การประปานครหลวง

๖. นายรังสรรค์ สำเภาทอง, ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ) การประปานครหลวง

๗. นายไมตรี แก้วแสงธรรม, ผู้จัดการสำนักงานประปาสาขา

๘. นายพิบูลย์ วงศ์ภักดิ์จิตกุล, ผู้จัดการสำนักงานประปาสาขา

๙. นางนิสภัตร์ วงศ์พัฒน์, ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพน้ำ

๑๐. นายศานิต คงสมจิตร, ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๘

๑๑. นายชูศักดิ์ กิรานนท์, ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประปาสาขาตากสิน

๑๒. นางสาวจรุณรัตน์ ธนาโอฬาร, ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประปาสาขาสุขสวัสดิ์

๑๓. นายณัฐพงษ์ สุวรรณรัตน์, วิศวกร ๗ รองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)

๑๔. นางเบญจวรรณ คำพลอย, นักบริหารงาน ๗ รองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)

๑๕. นางปรียาพันธ์ ถึงฝั่ง, นักประชาสัมพันธ์ การประปานครหลวง

๑๖. นางอัญชลี เทียนชัยเกิดศิลป์, รองประธานชุมชนธรรมชาติ ๗๙

๑๗. นางสาวสมศรี ลมฮือหวล, ประชาสัมพันธ์ ชุมชนวัดจันทร์ประดิษฐาราม เขต ๓

ม.๑๒

* เป็นผู้ดำเนินรายการและผู้สังเกตการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ภาคผนวก ข

ประมวลภาพการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ประมวลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเฉพาะ

เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง”

นางศิริพร ไชยชนะ

๑. การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้บริหารการประปานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประปานครหลวง



สัมภาษณ์พระราชปรียัติกวี, ศ.ดร.
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ พระมหาเสรีชน นริสสุโร
ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วรวิทย์ นิเทศศิลป์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่



สัมภาษณ์ นายสมบุญ สุนันทพงศ์ศักดิ์
รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง



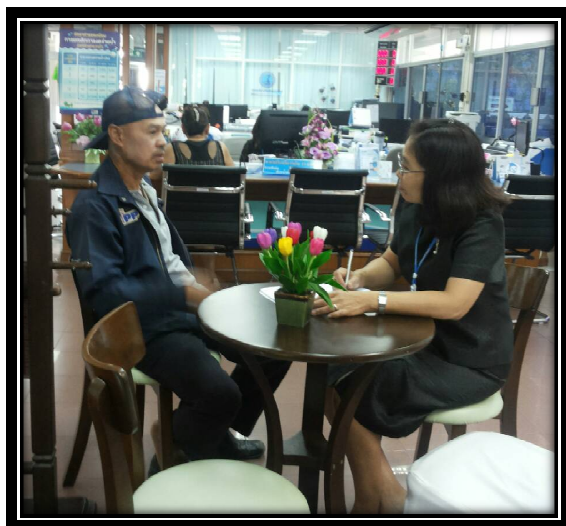
สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรีพินิจ อีระชาติ
ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๙



สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ส.ศรีสุวรรณ
รองผู้อำนวยการการประปานครหลวง



สัมภาษณ์ นายกิตติ มุ่งกตัญญู
เกษตรกรสวนทุเรียนนนทบุรี
ผู้ใช้บริการการประปานครหลวง



สัมภาษณ์ สมหวัง ปั่นเกิด
พนักงานบริษัทเอกชน
ผู้ใช้บริการการประปานครหลวง

๒. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน ๑๗ ท่าน เมื่อวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐ ณ ห้องประชุมชั้น ๔ สำนักงานประสานงานวิชาชีพ เจริญ กรุงเทพมหานคร







ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ-นามสกุล นางศิริพร ไชยชนะ

วัน เดือน ปี ที่เกิด ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๘

สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

ที่อยู่ปัจจุบัน

๕๘๘/๓๒ โครงการหมู่บ้านเดอะบริติช ถนนกัลปพฤกษ์แขวง
บางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๓๓

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. ๒๕๕๑

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. ๒๕๔๕

นักบัญชี ๕ ส่วนอ่านมาตร กองรายได้ สำนักงานประปา
สาขาตากสิน

พ.ศ. ๒๕๔๘

นักบัญชี ๕ ส่วนควบคุมรายได้ กองรายได้ สำนักงานประปา
สาขาตากสิน

พ.ศ. ๒๕๕๒

หัวหน้าส่วนเลขานุการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔)

สายงานบริการ

พ.ศ. ๒๕๕๖

ผู้อำนวยการกอง กองบริการ สำนักงานประปาสาขามหา

สวัสดี

พ.ศ. ๒๕๕๘

ผู้อำนวยการกอง กองธุรกิจบริการ สำนักงานประปาสาขา

ตากสิน

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ผู้อำนวยการกอง

กองธุรกิจบริการ สำนักงานประปาสาขาตากสิน

ที่ทำงานปัจจุบัน

สำนักงานประปาสาขาตากสิน การประปานครหลวง

ผลงานทางวิชาการ (บทความที่ตีพิมพ์) ศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการการประปานครหลวงมုံสู่
การสร้างอัตลักษณ์, สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัย
ราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๘

หลักธรรมาภิบาลสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการใน

ศตวรรษที่ ๒๑, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘

ผู้นำสร้างสุขกับการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล, สมาคม

จิตวิทยาแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๙

E-mail

chaichana2937@gmail.com

Tel.

୦୯-ଗୋବିନ୍ଦ-ନାଥ