

การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม
ของการประปานครหลวง

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

ศิริพร ไชยชนะ* รัฐพล เย็นใจมา** สุรพล สุยะพรหม***

Siriporn Chaichana, Rattapon Yenjaima, Surapon Suyaprom

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. 2551 ถึงปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง 3) เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามามีบทบาท การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยผสานวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 25 ท่าน พิจารณาเลือกแบบเจาะจงจากผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานของการประปานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 17 ท่าน และวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานของการประปานครหลวง จำนวน 4,330 คนได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.944 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

* Doctor of Philosophy in Public Administration, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

** Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

*** Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

ผลการวิจัย พบว่า

การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม ให้ความสำคัญ 1. มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจ เน้นในเรื่องของบุคคล ให้ความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ ยึดถือบนฐานหลักพรหมวิหาร 4 และสัปปุริสธรรม คืออัตถัญญตา ความรู้จักตน รู้ภาระหน้าที่ มัตตัญญตา ความรู้จักประมาณคือ ความพอดีไม่เกินกำลังทราบขีดความสามารถ 2. มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าถึง ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี ตามกรอบหลักธรรมพัฒนาด้านจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยนำหลักสัปปุริสธรรม คือปรัสญญตา รู้จักที่จะประพฤติต่อชุมชน และบุคคลัญญตา รู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล 3. มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างมุ่งเป้า สร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี โดยการยึดมั่นในหลักสัปปุริสธรรม คืออัมมัญญตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ กาลัญญตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการกระทำหน้าที่ สรุปเป็น EAG Model

คำสำคัญ: การบูรณาการ, หลักพุทธธรรม, การบริหารจัดการ, ค่านิยม

ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) to analyze the managing policy of Metropolitan Waterworks Authority from 2008 to present time, 2) to study the Buddhadhamma 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 Buddhadhamma. This research utilized the mixed methods research comprising qualitative and quantitative research. The qualitative research applied the in-depth interview of 25 key informants comprising the experts about Buddhist management, the administrators and officers of Metropolitan Waterworks Authority, stakeholders and the clients of Metropolitan Waterworks Authority, selected by purposive sampling and the data were analyzed 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 with reliability coefficient of 0.944. The data were analyzed by descriptive statistics, percentage, mean and standard deviation.

Research findings were as follows:

To support the values of administration and management of Metropolitan Waterworks Authority through integrated Buddhaddhamma 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 god man: knowing the law, knowing the consequence and knowing the proper time; therefore, the researcher can summarize it as EAG Model.

Keywords: Integration, Buddhaddhamma Principle, Management, Values.

1. บทนำ

การขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างมาก มีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวพัฒนาเพื่อพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Pichet Wongkijkom, 2010: 5) วิธีการที่องค์กรจะสนองตอบต่อความหลากหลายทั้งต่อสิ่งแวดล้อมและความต้องการของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งต้องคำนึงถึงมิติลักษณะของงาน เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร หมายถึงการบูรณาการ เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้มีการทำงานร่วมกันภายในองค์กร และการบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพสามารถสร้างความได้เปรียบ นำมาสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารในอนาคต อีกทั้งการบริหารจัดการในปัจจุบันมุ่งเน้นการบูรณาการหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การบริหารแนวพุทธ เน้นการแก้ปัญหามนุษย์อย่างยั่งยืน พุทธวิธีทั้งหลายล้วนมุ่งสร้างปัญญาให้แก่มนุษย์ ให้ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาของโลก พุทธธรรมได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาคนอย่างลึกซึ้ง สามารถดำเนินชีวิตในลักษณะการครองตน ครองคน และครองงานที่เอื้ออาทรต่อมนุษย์ สังคม และธรรมชาติ

การบริหารงานบนพื้นฐานค่านิยมเป็นวิธีการหรือแนวทางการจัดการภายในองค์กรด้วยการส่งเสริมการใช้ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานแบบมืออาชีพ การพัฒนาสมรรถนะบุคคล การกำหนดตัวชี้วัดในองค์กร โดยที่ค่านิยมทางการบริหารงานที่มีอยู่ในทางการบริหารงานได้แก่ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความสามารถ รับการตรวจสอบได้ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพและ ความมีประสิทธิผล ค่านิยมการจัดการจึงหมายถึงแนวคิดหรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่นักบริหารได้ตัดสินใจเลือกมาใช้ในกระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การนำองค์กร และการควบคุมติดตามประเมินผลองค์กรด้วยการถ่ายทอดและหล่อหลอมผลักดันให้ทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Posner, B. & Warren, S., 1996: 293)

จากแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ค่านิยมของการประปานครหลวง โดยกระบวนการปลูกฝังพฤติกรรมในการทำงานตามแนวทางค่านิยมคือ QWATER “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” การที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้นั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ แม้ว่าการกำหนดลักษณะงานและเป้าหมายผลงานจะมีส่วนช่วยให้พนักงานปฏิบัติให้เป็นไปตามผลที่คาดหวังได้ แต่หากมี

“ตัวช่วย” ซึ่งแนวพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ง่ายและช่วยลดความเสี่ยงที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังได้อีกทางหนึ่ง องค์กรได้ดำเนินการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง แต่ขาดการบูรณาการเข้ากับระบบบริหารงานจัดการจึงอาจไม่เกิดผลยั่งยืนเพราะยังไม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร การศึกษาวิจัยถึงค่านิยมของการประปานครหลวงให้สามารถรับรู้ เข้าใจในตัวตนตามบริบทที่แท้จริง และศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง เพื่อมองเห็นค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวงอย่างชัดเจน โดยการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของการบริหารจัดการอย่างมั่นคง เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. 2551 ถึงปัจจุบัน

2.2 เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

2.3 เพื่อนำเสนอการส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามามีบูรณาการ

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เป็นการผสมแบบเชิงคุณภาพนำเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ติดตามการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 25 รูป/คน และสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญมาวิพากษ์ ประกอบด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ของการประปานครหลวง ผู้ให้บริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของการประปานครหลวง และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางหลักธรรมในด้านการบริหารจัดการจำนวน 17 รูป/คน ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามจำนวน 367 ชุด

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ข้อ ดังนี้

4.1 กระบวนการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ตั้งแต่ พ.ศ. 2551 ถึง ปัจจุบัน พบว่า การบริหารจัดการเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและสามารถสร้างค่านิยมให้เกิดแก่นักงานในบริบทของการประปานครหลวงจากกลไกการบริหาร 7M ได้แก่ ด้านการบริหารคน (Man) ด้านการบริหารเงิน (Money) ด้านการบริหารการบริการประชาชน (Market) ด้านการบริหารคุณธรรม (Morality) ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ด้านการบริหารเวลา (Minute) และการบริหารการวัดผล (Measurement) ผู้ให้ข้อมูลในระดับกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีหน้าที่ในการวางยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวงเพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคมและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม มีการพัฒนาดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นใน 1) ด้านการบริหารคน มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงาน มีการเสริมความรู้ พัฒนา และอบรมบ่มเพาะจิตใจในด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติงานให้เกิดการผสมผสานกันอย่างลงตัว และเหมาะสมกับองค์กร 2) ด้านการบริการประชาชน การบริการที่ดีเป็นธรรม ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย สานต่อจากการบริหารคนในลำดับแรกที่มีคุณภาพ จะส่งผลให้งานบริการในทุกขั้นตอนการปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นจิตสำนึกการบริการเพื่อสังคม ที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และ 3) ด้านการบริหารคุณธรรม การผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพกระบวนการผลิตน้ำประปาที่ปลอดภัยได้มาตรฐานในระดับสากล ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า

4.2 หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง กระบวนการบริหารจัดการตามกรอบการบริหารจัดการใน 7 ด้านได้แก่ 1) การบริหารคน (Man) 2) การบริหารเงิน (Money) 3) การบริหารการบริการประชาชน (Market) 4) การบริหารคุณธรรม (Morality) 5) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) 6) การบริหารเวลา (Minute) 7) การบริหารการวัดผล (Measurement) ซึ่งกระบวนการบริหารการจัดการดังกล่าวในทางหลักพุทธธรรมมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ในด้านการบริหารจัดการและส่งเสริมค่านิยม เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติทำงานให้ดีที่สุด

เพื่อเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับทิศทางที่กำหนดไว้ โดยที่ผลการปฏิบัติงานและค่านิยมจะมีความสอดคล้องที่เชื่อมโยงถึงกัน ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยม โดยการใช้หลักพรหมวิหาร 4 หลักสังคหวัตถุ 4 และหลักสัปปุริสธรรม 7

หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

1. เมตตา ต่อประชาชน มุ่งปรารถนาดีที่จะให้ประชาชนมีน้ำสะอาด พอเพียงแก่การดำรงชีวิตในทุกพื้นที่ที่การประปานครหลวงรับผิดชอบ

เมตตา ต่อพนักงาน มุ่งปรารถนาดีให้พนักงานทำงานเพื่อประชาชนอย่างมีความสุข มีเงินเดือนเพื่อดำรงชีวิต มีสวัสดิการที่ดีและทำให้เกิดความสุขต่อการทำงานในระยะยาว

2. กรุณา ต่อประชาชน ผู้ใช้น้ำ ให้พ้นจากการใช้น้ำที่ไม่สะอาด ให้พ้นจากการแบกรับภาระน้ำประปาท้องถิ่น หรือซื้อน้ำที่มีราคาแพงกว่าน้ำประปามาใช้อุปโภคบริโภค

กรุณา ต่อพนักงาน ให้ความกรุณาให้โอกาสในการรับเข้าทำงาน ให้โอกาสการพัฒนาตนเองและการเติบโตในสายวิชาชีพ

กรุณา ต่อชุมชนและสังคมในพื้นที่ ให้พ้นจากความไม่รู้ไม่ทราบ ในเรื่องการบริหารและจัดการงานประปา

3. มุทิตา มีความยินดีที่เห็นประชาชนมีน้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด มีความยินดีที่หน่วยงานและภาคส่วนอื่น ๆ มีส่วนช่วยเหลือให้ประชาชนพ้นจากทุกข์ด้านน้ำอุปโภคและบริโภค

4. อุเบกขา มีความมั่นคงต่อความยุติธรรม และความถูกต้องทั้งปวง ตั้งมั่นบนพื้นฐานของ กฎ ระเบียบ มั่นคงต่อการทำงานในภารกิจเพื่อประชาชนเป็นที่ตั้ง

หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

1. ทาน ผู้บริหารตั้งมั่นอยู่ในฐานะการเป็นผู้ให้ที่สำคัญ ให้ทานด้านน้ำประปา แจกจ่ายน้ำในภาวะคับขัน ฉุกเฉิน บรรเทาความทุกข์ยากของประชาชนที่ขาดแคลนน้ำกิน น้ำใช้ ให้ทานบริจาคทรัพย์ตามกำลังศรัทธา ช่วยเหลืองานสังคมสงเคราะห์ ช่วยเหลือพนักงานภายในองค์กรที่เดือดร้อน

2. ปิยวาจา การติดต่อประสานงานกับลูกค้า ประชาชนผู้ใช้น้ำ ต้องสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะ เป็นมิตร มีความจริงใจในการให้บริการ

3. อตถจริยา ในฐานะองค์กรการประปานครหลวงเป็นผู้ให้บริการด้านน้ำ ต้องสร้างประโยชน์ต่อสังคมด้านน้ำ ตามความรู้ความชำนาญที่มี ช่วยเหลือสังคมด้านการให้ความรู้แก่ประชาชน ชุมชน โรงเรียน และท้องถิ่นต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับงานประปา

4. สมานัตตา ผู้บริหารต้องอยู่เคียงข้างปัญหาของผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับชั้น ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงลูกจ้าง ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง

หลักสัปปุริสธรรม 7 ในการบริหารจัดการการประปานครหลวง

1. ฉัมนัญญา รู้จักเหตุ รู้เหตุคุณภาพน้ำ เปลี่ยนแปลงตามภูมิอากาศ นำมาวางแผนการผลิต รู้เหตุน้ำสูญเสียที่เกิดขึ้น รู้เหตุแรงดันน้ำที่ลดน้อยลง นำมาวางแผนเพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า รู้เหตุช่องว่าง หรือ GAP ศักยภาพบุคลากร นำมาวางแผนเพื่อพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคคล

2. อัตถัญญา รู้จักผล รู้ผลของการแก้ปัญหาด้วยวิธีการหนึ่งการใดแล้ว นำมาประมวลผลเพื่อแก้ไขปัญหาก็สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รู้ผลของการบริหารจัดการคนและนำมาประเมินเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รู้ผลศักยภาพของการให้บริการน้ำในปัจจุบัน เพื่อวางแผนต่ออนาคต

3. อัตตัญญา รู้จักตน รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และขององค์กร ประเมินตนเอง และสะท้อนผลจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ทำให้แต่ละคนสามารถรับทราบผลการประเมินตนเองได้ระดับหนึ่ง

4. มัตตัญญา รู้จักประมาณ ประมาณตนเอง ทั้งในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเอง อยู่อย่างพอเพียง

5. กาลัญญา รู้จักกาล รู้การแบ่งเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัว และงานเพื่อส่วนรวม รู้จักบริหารและจัดการเวลาที่เหมาะสมในการบริหารแรงดันน้ำเพื่อประโยชน์สูงสุด

6. ปริสัญญญา รู้จักชุมชน รู้จักองค์กรของตนเอง องค์กรประกอบ บุคลากรและความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รู้จัก Stakeholder หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและสามารถประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้

7. ปุคคลัญญา รู้จักบุคคล โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม คบหาสมาคมกับองค์กรที่ตั้งมั่นอยู่บนผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ รู้จักว่าควรประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ อย่างไร

4.3 การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปานครหลวงโดยการนำหลักพุทธธรรมเข้ามามีบทบาท พบว่าการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปาฯ ให้มีความสำคัญใน 3 ด้านประกอบไปด้วย

1. E – Expert ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างเข้าใจ โดยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร 4 คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และหลักสัปปุริสธรรม

คืออัตตัญญา ความรู้จักตน มัตตัญญา ความรู้จักประมาณ ความพอดีไม่เกินกำลัง มาเป็นกรอบในการปฏิบัติตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ม้องค์ประกอบ คือ K A R E

1.1 Knowledge คือ อบรมให้ความรู้ เกิดความคิดใหม่ ๆ มีวิธีแก้ปัญหาและเพิ่มพูนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จูงใจให้บุคลากรผูกพัน ซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานงานกับองค์กร สามารถพัฒนาคนได้อย่างเหมาะสม สนับสนุนการถ่ายทอดด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth) ยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างขีดความสามารถองค์กร

1.2 Appreciate คือ เห็นคุณค่า ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง พยายามปรับตัวเองให้เข้ากับวิธีปฏิบัติของทีมเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อจะได้ทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 Rules คือ รักษากฎระเบียบ ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สร้างวินัยในตัวเองเป็นการชักจูงให้บุคลากรเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการที่ต้องมีวินัย เพื่อให้เขาสำนึกตระหนักและเข้าใจด้วยตนเองในการปฏิบัติตามวินัยด้วยความเต็มใจ

1.4 Esteem คือ ยกย่อง นับถือ ชื่นชมยินดี เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำความดีต่อไปเกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. A - Approach ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างเข้าถึง ตามกรอบหลักธรรมในภาคจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา โดยนำหลักสัปปุริสธรรม คือปรีชาญาณ รู้จักชุมชนและรู้วิธีการที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ ปุคคลัญญา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคลมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ม้องค์ประกอบ คือ V R I N

2.1 Virtue คือ คุณธรรม คุณงามความดี การบริหารงานโดยใช้ระบบคุณธรรมด้วยความเสมอภาพ มีความเป็นกลาง มีความเที่ยงธรรม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม มีความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 Responsibility คือ ภาระหน้าที่รับผิดชอบ มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพื่อให้ผลงานดีขึ้น

2.3 Interest คือ เห็นประโยชน์ส่วนรวม ทราบถึงผลสำเร็จและผลประโยชน์ที่จะเกิดมีต่อองค์กร สร้างและจัดลำดับความสำคัญของงานอันจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน

2.4 Network คือ สร้างเครือข่าย การเรียนรู้ใส่ใจใจ ความสามารถพิเศษ ประสานงาน ในฐานะหมดเชื่อมที่จะสร้างความเข้าใจในกลุ่มเพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ภายใต้การประสานความเข้าใจ การติดต่อสื่อสารช่วยเสริมให้เกิดความมั่นคงทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

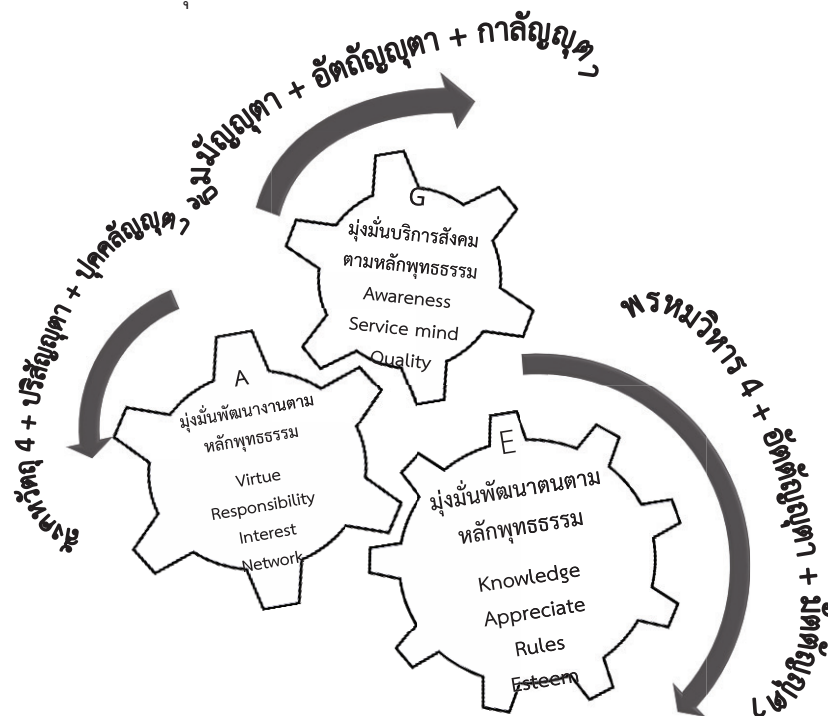
3. G - Goal ส่งเสริมค่านิยม “มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม” คือการบริหารอย่างมุ่งเป้า โดยการยึดมั่นในหลักสัปปริสธรรม คือ อัมมัญญาตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล อัตถัญญาตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการกระทำ กาลัญญาตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงาน ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการปฏิบัติและทุกภาคส่วน พร้อมด้วยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน มุ่งองค์ประกอบ คือ A S Q ได้แก่

3.1 Awareness คือ สร้างความตระหนักรู้ การสร้างความตระหนักรู้ในการบริหารบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของการประปานครหลวง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน คุณค่าของสินค้าคือน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ ที่ผลิตเพื่อมอบให้แก่ผู้ใช้บริการหรือประชาชน ให้เกิดอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

3.2 Service Mind คือ จิตบริการ การสร้างจิตบริการให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน การประปานครหลวงเป็นกิจการที่ดำเนินงานด้านสาธารณูปโภค การบริการในสังคมโลกปัจจุบัน มีการคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประปานครหลวงในทุกมิติมากขึ้น สร้างผู้ปฏิบัติงานให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตสาธารณะ/จิตบริการที่ดี ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการตรวจสอบปัญหาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ มีแนวคิดเชิงบวกซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมเดียวกัน การให้บริการที่เท่าเทียมกันทุกหลังคาเรือนโดยไม่เลือกฐานะ ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน กระบวนการให้บริการเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่งานบริการในทุกขั้นตอนการปฏิบัติ และสร้างให้พนักงานผู้ปฏิบัติทุกคนเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3.3 Quality คือ คุณภาพน้ำประปา การสร้างคุณภาพให้เกิดแก่น้ำประปา การประปานครหลวงมีภาระหน้าที่ในการผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปา กระบวนการผลิตน้ำประปาที่ปลอดภัยได้มาตรฐานเพื่อส่งมอบน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ผู้ใช้บริการหรือประชาชนอย่าง

สม่ำเสมอ มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพในการส่งจ่าย น้ำประปาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า



แผนภูมิที่ 1 การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง

5. อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง มุ่งเน้นในด้านการบริหารคน การบริการที่ดี และการผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ หลักธรรมในการบูรณาการเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง ได้แก่ 1) พรหมวิหาร 4 ในเชิงของการบริหารของผู้บังคับบัญชาในภาคจิตใจ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 2) สังคหวัตถุ 4 ในเชิงของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตฺตจริยา สมานัตตตา 3) สปัปฺริสธรรม 7 ในเชิงของการบูรณาการเพื่อผลสำเร็จ ได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล โดย มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม และมุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ ประกอบด้วย

5.1 ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม คือการบริหารอย่างเข้าใจโดยมุ่งเน้นไปในเรื่องของบุคคล ให้ความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ของการประสานครหลวง มีการให้การอบรมบ่มเพาะความรู้และเพิ่มพูนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน สร้างและตระหนักรู้ถึงคุณค่าในการปฏิบัติงานในการประสานครหลวง อย่างยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมีการให้เกียรติกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานงาน โดยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร 4 คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และหลักสัปปุริสธรรม คืออหิงสา ความรู้จักตน มัตตัญญูตา ความรู้จักประมาณ ความพอดีไม่เกินกำลัง มาเป็นกรอบในการปฏิบัติตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกที่มีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง การบริหารคนในเชิงคุณธรรม สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pakorn Mahakuntha (2013) ว่าหลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหาร สอดคล้องกับ Phramahasupot Sumetho (Phanthong) (2015) พบว่าการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบูรณาการในกระบวนการบริหารงานส่งผลให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างความตระหนักรู้ให้เห็นถึงคุณค่าของงาน คุณค่าของตนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yuwadee Reonpak (2013) มีการถ่ายทอดความรู้ มีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างพนักงานทุกระดับสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nuttawut Rojniruttikul (2015) การทำงานเป็นทีมเดียวกัน มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jatupon Dongjit and Prayoon Suyajai (2013) ส่งผลให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อปรับประสานเข้ากับเปลี่ยนแปลง ทุ่มีบทบาทปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุด

5.2 ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม คือการบริหารอย่างเข้าใจถึงการประสานครหลวงเป็นกิจการสาธารณูปโภค การปลูกฝังให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบของตน โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมไปถึงการสร้างเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประสานครหลวง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของกิจการการประสานครหลวงตามกรอบหลักธรรมในภาคจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา โดยนำหลักสัปปุริสธรรม คือปรีชาญาณ รู้จักชุมชนและรู้จักิริยาที่จะประพัตต่อชุมชนนั้น ๆ บุคคลัญญูตา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล มาบูรณาการในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการ มีความถูกต้องและเหมาะสม

การติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่น สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องและการปรับประยุกต์กระบวนการทำงาน สอดคล้องกับงานของ Phongsapak Teirattanasert (2007) คุณค่าของเพื่อนร่วมงาน คุณค่าของสินค้าคือน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ ที่ผลิตเพื่อมอบให้แก่ประชาชนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานของ Chayanit Kulatanamaneonporn (2012) ว่าแนวคิดการเสริมสร้างค่านิยม เน้นที่คนในสังคมยึดและปฏิบัติโดยตระหนักถึงประโยชน์ที่เหมาะสม นำค่านิยมการจัดการด้านการมีความซื่อสัตย์ การมีคุณธรรม การมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เสริมให้เกิดความมั่นคง

5.3 ส่งเสริมค่านิยมมุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม คือการบริหารอย่างมุ่งเป้าการบริหารจัดการที่สร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการประสานครหลวงทุกระดับชั้น ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี และส่งมอบคุณภาพน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ประชาชนและผู้ให้บริการทุกภาคส่วน โดยการยึดมั่นในหลักสัปปุริสธรรม คืออัมมัญญาตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล อัตถัญญาตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการกระทำ กาลัญญาตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงาน ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการปฏิบัติและทุกภาคส่วน พร้อมด้วยยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน กระบวนการให้บริการเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เกิดความรับผิดชอบต่อน้ำที่งานบริการในการสร้างจิตบริการให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ Sirirat Klangyen (2014) ที่ว่าปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร การทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อน สอดคล้องกับงานของ Cholaton Tipsuwan (2013) ร่วมมือร่วมใจกัน และการสร้างคุณภาพให้เกิดแก่น้ำประปา อยู่บนพื้นฐานการเข้าใจ และเข้าถึง ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตน้ำประปาให้เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อส่งมอบน้ำประปาที่สะอาดบริสุทธิ์ให้แก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ สร้างเสถียรภาพในการส่งจ่ายน้ำประปา ให้บริการอย่างเสมอภาคกันและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้น้ำประปาที่สะอาดใช้ถ้วนหน้า โดยการยึดมั่นในหลักสัปปุริสธรรม 7 ยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 ในการปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับงานของ Worachert Suwanmaneechok (2010)

6. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรบูรณาการและประสานเชื่อมโยงสู่นโยบายการบริหารเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของการประปานครหลวง

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านธรรมะแก่พนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาสู่องค์กร ตลอดถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกสายงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านหลักธรรม ควรส่งเสริม พัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยการไปทัศนศึกษาดูงานหรือเข้ารับการฝึกอบรมโครงการปฏิบัติธรรม ควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจริยธรรม เกิดทักษะในการทำงานอย่างมีความสุข พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณานำข้อมูลผลการวิจัยที่ได้ศึกษานำไปวิจัยต่อยอดเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และแนวทางการบริหารจัดการของการประปานครหลวงในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันที่จะต้องรู้และข้อยืนยันความชัดเจนต่อไป ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมโดยเปลี่ยนขนาดพื้นที่ในการศึกษาวิจัย

References

- Herbert A. Simon. (1947). *Administrative Behavior*. New york: Macmillian.
- Nuttawut Rojniruttikul. (2015). *The Integration of Human Resource Management and Organizational Culture Management* (Research Report). Bangkok: King Mongkut's Institute of Technology Lat Krabang.
- Pakorn Mahakuntha. (2013). *The Model and Process of Local Administration on Integrated Buddhism* (Doctoral of Thesis). Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

- Phongsapak Teirattanasert. (2007). *Alternative : Managerial Values and Job Performance of High-ranking Government Officials in the Thai Civil Service* (Doctoral of Thesis). Bangkok: Ramkamheang University.
- Pichet Wongkijkorn. (2010). *New Generation Leaders*. Bangkok: Intellectual Printing.
- Pipat Yodprudtikan. (2008). *The Use of the Process of Construction of Indecators in Comparing Sufficiency Economy and Buddhist Economics* (Doctoral of Thesis). Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Posner, B. & Warren (1996) .S. *Public Personnel Management*. Cambridge, MA: Harvard.
- Pepper, S.C. (1958). *The Sources of Value*. Chicago: Berkeley.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Value*. New York: The Free Press.
- Sirirat Klangyen. (2014). *Management of Excellence According to The Buddhist Principles of Good Governance of Local Administrative Organizations* (Doctoral of Thesis).Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Sujitra Boonyarat. (2006). *Research Methodology for Public Administration*. National Institute of Development Administration.
- Supot Sumetho (Phanthong). (2015). *4 Phromwihan: The Concept of Integrated Personnel Management in Academy* (Doctoral of Thesis). Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Worachert Suwanmaneechok. (2010). *Study of Attitude in Dhamma Application for Helping in Working of Staff Member in Faculty of Science, Chiang Mai University* (Research Report). Chiang Mai: Chiang Mai University.
- Yuwadee Reonpak. (2013). *A Comparative Study of Modern Concept of Personal Administration in Organization and the Concept of Administration in Buddhism*. (Doctoral of Thesis). Pathum Thani: Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage.