



ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธในศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก<sup>\*</sup>  
THE PERCEPTION OF BUDDHIST ORGANIZATION CULTURE  
IN GOLDEN JUBILEE MEDICAL CENTER



มาศโมฬี จิตวิริยธรรม, กัญญาภักดิ์ เงินอินตะ<sup>1</sup>, สันหัต จันทร์ทาทอง<sup>2</sup>

Masmolee Jitwiriayatham, Kanyaphak Ngerninta, Santhad Chanthathong

ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>2</sup>

Golden Jubilee Medical Center, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: masmolee.touch@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ทราบระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน 2. ทราบแนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมพุทธศาสตร์ข้อแรก การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ตามวัฒนธรรมองค์การ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ แบบภาคตัดขวาง มีวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหิดล MAHIDOL 7 ตัว 23 องค์ประกอบ ซึ่งปรับจากวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ เป็นกรอบแนวคิด เครื่องมือในการทำวิจัย คือแบบสอบถาม ประชากรคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานสังกัด ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก 594 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ แนวแน่กล้าทำกล้าตัดสินใจ 70% สร้างสรรค์สิ่งใหม่ 69.5% มั่นคงยิ่งในคุณธรรม 69.25% มุ่งผลเพื่อผู้อื่น 69% กลมกลืนกับสรรพสิ่ง 68.75% เป็นนายแห่งตน 67.25% ใฝ่ใจเป็นผู้นำ 66.25% 2. สำหรับแนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมพุทธศาสตร์ พบว่า ต้องสร้างหัวใจของผู้ให้บริการให้มีความสุขก่อน ด้วยการสร้างความเท่าเทียม บุคลากรจะรู้สึกมีเกียรติภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การ ความรู้สึกรักหวงแหนและผูกพันองค์การจะเกิดตามมา ต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็ง ก็จะเป็นตัวหลอมให้คนในองค์การเกิดความรัก สามัคคีต่อกัน ส่งผลให้องค์การมีความเข้มแข็ง

**คำสำคัญ:** การรับรู้; วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ; ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก



## Abstract

This research article had two objectives, namely, 1. To know the current reality level of awareness of Buddhist organization culture of personnel in The Golden Jubilee Medical Center Mahidol University; 2. To know the guidelines for determining activities to promote the first strategy “Service with human heart” based on organization culture, conducted with the survey research ‘Cross-Sectional Survey’, with the conceptual framework of organizational culture, Mahidol University, M A H I D O L amount 7, 23 elements, adapted from Buddhist culture. The opinionnaire of 50 items as a tool for research. The population were staff of Golden Jubilee Medical Center, there were 594 people.

The research findings were: 1. The level of awareness of Buddhist organizational culture was found that most of the personnel had a high level of awareness respectively, as follows: Determination was at 70%, Originality 69.5% Integrity 69.25%. Altruism 69%. Harmony 68.775%. Mastery 67.25%. Leadership 66.25%. 2. The guidelines for defining strategic promotion activities service with the human heart were found that; The first necessary was to cultivate mind’s happiness for service providers by promoting equality. The personnel who felt honored and proud to be a part of driving the organization. They loved and engaged in the organization. Thus, the organizational culture fulfilling was not difficult. The strong organizational culture would come back to loving and harmony of them in order to be strong and sustainable organization.

**Keywords:** Perception; Buddhist Organization Culture; Golden Jubilee Medical Center

## บทนำ

ในบรรดาสัตว์โลกทั้งหลาย มนุษย์ถือเป็นผู้ที่อ่อนแอที่สุด จะเห็นได้ว่ามนุษย์เกิดมาไม่มีเขี้ยวเล็บ ฟันของมนุษย์ไม่สามารถจะออกไล่เหยื่อได้เช่นเสือ หรือสิงโต หรือจระเข้ มือไม้ของมนุษย์ไม่มีเล็บที่แข็งแรงเหมือนเสือ สิงโต หมี หรือสัตว์อื่นกำลังของมนุษย์มีไม่เท่าเทียมเหมือนที่สัตว์อื่นให้ตาย มนุษย์ไม่มีเขี้ยวแหลมคมเหมือนแรดหรือกระทิงที่จะป้องกันตัว และมนุษย์จะต้องถูกเลี้ยงดูประคบประหงมโดยแม่และโดยครอบครัวอย่างน้อย 15 ปี จึงจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยการหากิน ด้วยการล่าสัตว์ในป่า ระหว่างทางที่จะถึง 15 ปีนั้น โอกาสของการเจ็บป่วยและเสียชีวิตมีอยู่มาก แต่โชคดีที่มนุษย์มีมันสมองคิดอย่างมีเหตุผลได้มากกว่าสัตว์ จึงสามารถพัฒนาจากความเป็นอยู่แบบล่าสัตว์และเก็บเกี่ยว มาเป็นการเพาะปลูกและเลี้ยง

สัตว์ มาสู่การพัฒนาอุตสาหกรรม และกลายเป็นสังคมข่าวสารข้อมูลตามที่ทราบกันอยู่แล้วในปัจจุบัน (ลิขิต ธีรเวคิน, 2556) ปัจจัยหลักในการที่ทำให้มนุษย์อยู่รอดได้คือ การรวมกันเป็นกลุ่ม ชุมชน สังคมเพื่อช่วยกันคุ้มกันภัยที่จะเกิดขึ้น และการที่มนุษย์ต้องอยู่รวมกันเป็นสังคมนีเอง ทำให้มนุษย์ต้องสร้างชุดความคิด ความเชื่ออันเป็นค่านิยมร่วม (Core Value) ที่ชุมชนหรือสังคมนั้นยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งดีงาม สามารถช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน เพื่อความอยู่รอดของกลุ่มของตนได้ขึ้นมา และอาศัยชุดความคิด ความเชื่อหรือค่านิยมร่วมเหล่านั้นเป็นตัวกำหนดแนวการปฏิบัติของคนในสังคม เมื่อถูกนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นวิถีของคนในสังคม ค่านิยมร่วมนั้นจึงกลายเป็นสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมของสังคม (Social Culture) นั้น (วิษุวัต มหิทธิกร, 2550) การที่มนุษย์มีวัฒนธรรมนี้เอง ทำให้มนุษย์มีความแตกต่างจากสัตว์ทั้งหลาย ถึงแม้ว่าจะอยู่รวมกลุ่มคล้ายคลึงกันก็ตาม ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์ คิดประดิษฐ์แบบแผนของสังคมขึ้นมา และมีการถ่ายทอดส่งต่อไปยังคนรุ่นหลังอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงแต่รวมกลุ่มโดยสัญชาตญาณ จนมีคำกล่าวว่ามีมนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ เพราะเป็นผู้ฝึกได้

ในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลุ่มคนหรือองค์กรนั้น ๆ จำเป็นต้องสร้างระเบียบ แบบแผนให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเอาชนะความไม่แน่นอนต่าง ๆ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) (อัญมณี วัฒนรัตน์, 2556) ที่ทำหน้าที่เดียวกันกับวัฒนธรรมของสังคม เช่น วัฒนธรรมการแต่งกาย การลงโทษและให้รางวัล เพื่อสื่อให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรคาดหวัง เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งตามทฤษฎีสมัยใหม่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ใช้รับมือได้ดีที่สุด เพราะเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกเป็นผู้กำหนดร่วมกันเอง เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ ส่งผลให้เกิดอัตลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ (พงศ์ธณัติกาญจน์ พรหมนิล และคณะ, 2558) จึงช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร ลดปัญหาความไม่เข้าใจ ในการสื่อสาร และสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ที่จะ เป็นปัจจัยเกื้อหนุน หรืออุปสรรคต่อการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรมีความสำคัญโดยตรงกับความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม และความสอดคล้องทางวัฒนธรรม หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสอดคล้องกันไป ในทางที่ดี ย่อมเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความสำเร็จขององค์กร (นฤมล ชุนถนอม, 2551)

วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ต้องเฝ้าอยู่ตลอดเวลาที่บรรดาสมาชิก อันได้แก่ สังฆกรรม จริยธรรมและบัญญัติธรรม (วัดญาณเวศกวัน, 2537) โดยสังฆกรรมเป็นรากฐาน เป็นสิ่งที่ให้ความหมาย และเป็นเกณฑ์ตัดสินจริยธรรมและบัญญัติธรรม จึงเป็นแหล่งที่ให้ความหมายในขั้นสุดท้ายแก่วัฒนธรรมด้วย วัฒนธรรมนั้นมีส่วนที่เป็นบัญญัติธรรมมาก และบัญญัติธรรมนี้เองที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้สังคมแต่ละสังคมมีเอกลักษณ์ที่เป็นส่วนเฉพาะของตนเอง สอดคล้อง



ประสานกับจริยธรรม คือ รูปแบบและลักษณะภายนอกแห่งการปฏิบัติตามจริยธรรมที่อิงอยู่กับและสอดคล้องกับสัจธรรมของสังคมนั้น ๆ ตามปกติสัจธรรมจะมีแหล่งที่มาสำคัญ คือ ศาสนธรรม ซึ่งในกรณีของชาวพุทธในประเทศไทยนี้ ก็คงหมายถึงพุทธธรรม (พระเทพเวที (ป.อ.ยุตฺโต), 2532) ในพระพุทธศาสนานั้นเอง

หลักการและหลักเกณฑ์ในเรื่องของการปฏิบัติตนของพุทธศาสนิกชน ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ชัดเจนว่ามาจากพระพุทธพจน์ คือ พระธรรมวินัย (ที.ม. (ไทย) 10/216/164) มีตั้งแต่หลักการปฏิบัติเพื่อพระนิพพานอันเป็นจุดหมายสูงสุดสำหรับผู้มุ่งโลกุตระธรรม และหลักการปฏิบัติสำหรับผู้ที่ยังครองเรือน ประกอบด้วยคำสอนทางปัญญาอย่าง อิทัปปัจจยตา ปฏิจจสมุปบาท (ที.ม. (ไทย) 10/64/63) หลักไตรสิกขา (ที.ปา. (ไทย) 11/47/272)

ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2551 มีเป้าหมายในการเป็นผู้นำด้านบริการสุขภาพ รวมถึงเป็นศูนย์การศึกษาต่อเนื่องของแพทย์ เน้นการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารงาน การให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากร โดยเสริมสร้างความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เน้นการปฏิบัติตามเครื่องบ่งชี้ให้ได้มาตรฐานตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนด จะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการบริหารที่ก่อให้เกิดภาพขององค์กรรวม (Holistic) ด้วยเหตุที่ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพ ต้องรับผิดชอบชีวิตผู้ป่วย จึงให้ความสำคัญกับการบริการ กระทั่งกำหนดยุทธศาสตร์ข้อแรกว่า ศูนย์การแพทย์ฯ จะมีการให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ซึ่งในการจะดำเนินยุทธศาสตร์ข้อนี้ได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการประพฤติปฏิบัติที่เป็นไปตามหลักธรรม ในการจะเกี่ยวข้องสัมผัสสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งต้องเริ่มจากหัวใจที่มีธรรมก่อน ซึ่งการที่สังคมไทยเป็นสังคมแห่งพระพุทธศาสนา วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธจึงเป็นหลักที่นำมาใช้ในองค์การแล้ว จะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการทราบถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากร โดยในการศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากร โดยผู้วิจัยใช้วัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหิดล 7 ตัว 23 องค์ประกอบ ซึ่งปรับประยุกต์มาจากวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ เพื่อให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นเป็นกรอบ M คือ Mastery เป็นนายแห่งตน รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุสมผล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ Self-Directed มีสติ ควบคุมดูแลควบคุมจิตใจ และอารมณ์ตนเองได้ Personal Learning รักการเรียนรู้ Agility กระฉับกระเฉง สนใจวิทยาการและการเปลี่ยนแปลง System Perspective คิดพูด ทำ อย่างเป็นระบบ มีเหตุผล ตรวจสอบได้ A คือ Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Organization First รัก ห่วงแทน และปกป้องชื่อเสียงของมหิดล ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเหนือประโยชน์ของตนเอง Customer Focus Driven สนใจความต้องการของผู้รับบริการ Societal Responsibility รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม H คือ Harmony กลมกลืนกับสรรพสิ่ง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ Valuing Workforce Member



ฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน Empathy ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่นอย่างจริงจัง Unity มีน้ำใจ มีจิตอาสา ยึดหยุ่น สามัคคี ประองตอง Synergy ประสาน ความแตกต่าง นำจุดเด่นของทุกคนสร้างผลงาน I คือ Integrity มั่นคงยิ่งในคุณธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Truthfulness ซื่อตรง ยึดมั่นรักษาคำพูด Moral & Ethic ตั้งมั่นในความถูกต้อง ไม่มีอคติ Management by Fact ดำเนินการตามข้อเท็จจริง D คือ Determination แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Commitment & Faith รัก ศรัทธา มุ่งมั่น ทุ่มเทในงาน Perseverance พากเพียร ไม่ท้อถอย ต่ออุปสรรค Achievement Oriented & Creating Value มุ่งสู่เป้าหมาย ความสำเร็จของงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่งาน O คือ Originality สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Courageous to be the Best กล้าคิด ริเริ่มให้ได้ผลงานอัน เป็นเลิศ Driving into the Future กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้น Novelty & Innovation สร้างสรรค์วิธีการใหม่ที่โดดเด่น L คือ Leadership ใฝ่ใจเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Calm & Certain จิตใจสงบ หนักแน่น และมั่นคง Influencing People สามารถโน้มน้าว จูงใจ สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ เห็นด้วยและปฏิบัติตาม Visioning ประมวลสถานการณ์มา กำหนดภาพอนาคต และเป้าหมายอย่างสมเหตุผลและท้าทายเพื่อให้ได้มาซึ่ง แนวทางในการ กำหนดกิจกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์ การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์จึงเกิดงานวิจัยเล่มนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากรศูนย์การแพทย์ กาญจนานิกเชก มหาวิทยาลัยมหิดล ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
2. เพื่อทราบแนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์ การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ตามวัฒนธรรมองค์การ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Survey)

### 2. ประชากร

ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานศูนย์การแพทย์กาญจนานิกเชกทั้งหมด จำนวน 594 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 50 ข้อ เพื่อประเมินการ แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ ตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ



ตอนแรก ได้แก่ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากรศูนย์การแพทย์ฯ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาครอบคลุมภาคทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ มีกรอบแนวคิดคือวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหิดล M A H I D O L 7 ตัว 23 องค์ประกอบ ซึ่งปรับปรุงจากตัวจากวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนา จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์

### ผลการวิจัย

1. ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกมหาวิทยาลัยมหิดล ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันดังนี้

ด้านเป็นนายแห่งตน (Mastery) การรับรู้ในด้านนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยมีเพียงหัวข้อเดียว คือ การได้เข้ารับการอบรมในด้านจริยธรรมเป็นประจำ ส่วนหัวข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก นั่นคือ บุคลากรมีความรับรู้ ว่า บุคลากรศูนย์การแพทย์ฯ ไม่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา มีการปฏิบัติงานอย่างมีสติ เพราะทำให้มีความยับยั้งชั่งใจ ไม่แสดงอาการโกรธ เมื่อถูกตำหนิหรือวิจารณ์ด้วยถ้อยคำที่รุนแรง ไม่ประมาทในสถานการณ์คับขัน รวมถึงมีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่ม จึงทำให้มีทักษะมากขึ้น และสิ่งสำคัญคือ บุคลากรต้องประพฤติตนสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย บนพื้นฐานของการใช้ชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง ส่งผลให้มีค่าเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับมากคือ 67.25% โดย Synergy และ Personal Learning ข้อที่เด่นที่สุดของบุคลากร

ด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) การรับรู้ในด้านนี้ บุคลากรรับรู้ตรงกันว่า การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม และการให้บริการด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเทียบเป็นร้อยละ พบว่า บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมเชิงพุทธด้านนี้ ร้อยละ 69 โดยข้อที่เด่นที่สุดของบุคลากรคือ Customer Focus Driven และ Societal Responsibility

ด้านกลมกลืนกับสรรพสิ่ง (Harmony) บุคลากรมีความรับรู้ในด้านนี้ว่า บุคลากรศูนย์การแพทย์มีจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน มีมนุษยสัมพันธ์ แสดงกริยาอาการสุภาพในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความจริงใจต่อกัน ให้ความร่วมมือกับทุกคน แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง รวมถึงตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่อยู่ในระดับน้อยได้แก่ การไม่พูดในสิ่งที่ฟังแล้วทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสะเทือนใจ น้อยใจ หรือคับแค้นใจ ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยการรับรู้



วัฒนธรรมเชิงพุทธด้านนี้อยู่ในระดับมาก คิดเป็น 68.75% โดยข้อที่เด่นที่สุดของบุคลากรคือ Synergy และ Unity

ด้านมั่นคงยิ่งในคุณธรรม (Integrity) บุคลากรมีการรับรู้ในด้านนี้ในระดับมาก คือ ปฏิบัติงานโดยยึดถือความถูกต้อง มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ต่อผู้มารับบริการ ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ยึดมั่นในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ควบคุมจิตใจไม่เห็นแก่อาภิส ไม่พูดอย่าง ทำอย่าง ยกเว้นข้อบุคลากรในศูนย์การแพทย์ฯ ไม่ว่าร้ายให้คนอื่น เอาดีใส่ตัว อยู่ในระดับน้อย ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมเชิงพุทธด้านนี้อยู่ในระดับมาก คิดเป็น 69.25% โดย Moral & Ethic เป็นข้อเด่นที่สุดของบุคลากร

ด้านแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ (Determination) ทุกข้อในด้านนี้บุคลากรรับรู้ในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็น มุ่งมั่นในการทำงานอย่างสุดความสามารถ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่ท้อถอยเมื่อประสบปัญหา สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่งผลให้ภาพรวมค่าเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับมาก คือ 70% โดย Perseverance เป็นข้อเด่นที่สุดของบุคลากร

ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Originality) บุคลากรรับรู้ การปฏิบัติตามปรัชญามหาวิทยาลัย คือการสร้างสรรคงานวิจัยให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ คิดเป็น 69.5% โดย Perseverance เป็นข้อเด่นที่สุดของบุคลากร

ด้านไฟใจเป็นผู้นำ (Leadership) ในด้านนี้ข้อ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์การแพทย์ ไม่หวั่นไหวต่อคำติฉินนินทา เป็นข้อเดียวที่อยู่ในระดับน้อย ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น มีการไตร่ตรองให้รอบคอบถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ การไม่หวั่นไหวต่อคำนิทา ยอมรับความผิดพลาด รู้จักใช้สันติวิธีในการแก้ปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ปรับตัวได้เมื่อพบสถานการณ์ที่กดดัน อยู่ในระดับมาก ทำให้ภาพรวมด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบเป็นร้อยละ พบว่า คิดได้เป็นร้อยละ 66.25 โดย Calm & Certain เป็นข้อเด่นที่สุดของบุคลากร

2. แนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์ การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ตามวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยส่วนนี้ได้จากข้อคิดเห็นเพิ่มเติม แยกเป็นประเด็น ความต้องการและความเห็น ได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** แนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์ การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ตามวัฒนธรรมองค์การ

| ข้อ | ประเด็น         | วัตถุประสงค์                                                                    | วิธีการ                                              |
|-----|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1.  | การแต่งกาย      | เพื่อเป็นการให้เกียรติสถานที่ การแต่งกายเป็นระเบียบ เรียบร้อย เป็นหนึ่งเดียวกัน | มีชุดฟอร์ม                                           |
| 2.  | วัฒนธรรมองค์การ | เพื่อให้บุคลากรมีความรักในองค์กร                                                | 1. ควรมีการจัด OD ทุกปี<br>2. จัดทำประวัติศาสตร์ ศก. |
| 3.  | การบริการ       | บุคลากรมีทักษะในการให้บริการ                                                    | จัดอบรมทักษะการให้บริการ                             |



**ตารางที่ 1** แนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์ การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ตามวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

| ข้อ | ประเด็น           | วัตถุประสงค์                                                               | วิธีการ                                                                                |
|-----|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | การพัฒนางาน       | เพื่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                | 1. ควรมีระบบพี่เลี้ยง<br>2. มีการทำงานวิจัย R2R                                        |
| 5.  | ความรับผิดชอบ     | บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ รวมถึงช่วยกันดูแล รักษา และประหยัดทรัพยากร | เชิญบุคคลที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น โดดเด่น เรื่องอนุรักษ์ทรัพยากร                       |
| 6.  | ความสามัคคี       | การปฏิบัติงานในองค์กรมีความราบรื่น                                         | สร้างความสามัคคีในกลุ่มบุคลากร                                                         |
| 7.  | ความสุขในการทำงาน | เพื่อให้เป็นที่ทำงานแห่งความสุขเหมือนการทำงานในยุคเริ่มแรก                 | 1. สร้างการสื่อสารที่รับฟังซึ่งกัน<br>2. สร้างสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกัน |
| 8.  | ความเท่าเทียม     | บุคลากรรู้สึกมีความสุข มีเกียรติ ภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การแพทย์ | สร้างกิจกรรมที่ทำให้เกิดการยอมรับในบทบาทซึ่งกัน                                        |

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันในส่วนของระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ ในรูปของวัฒนธรรมองค์การ M A H I D O L นั้น พบว่า บุคลากรมีความรับรู้ในระดับเดียวกัน คือ ระดับมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 66.50 – 70.00 เรียงลำดับการรับรู้จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ (Determination) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Originality) มั่นคงยิ่งในคุณธรรม (Integrity) มุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) กลมกลืนกับสรรพสิ่ง (Harmony) ด้านเป็นนายแห่งตน รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล (Mastery) และ ด้านไฟใจเป็นผู้นำ (Leadership) ตามลำดับ

เมื่อนำมาพิจารณาในองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมแต่ละตัว พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นและมีข้อควรพัฒนาจำแนกตามวัฒนธรรมหลัก ในองค์ประกอบย่อยของ M พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นเรื่องการมีสติในการคุมตัวเอง (Self-Directed) มีการคิด พูด ทำอย่างเป็นระบบพอสมควร (System Perspective) แต่ยังขาดการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในเชิงรุก (Personal Learning) และการสนใจวิทยาการใหม่ ๆ (Agility) ในขณะองค์ประกอบย่อยของ A พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นเรื่องการสนใจความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Focus Driven) แต่ยังไม่ชัดเจนในเรื่องการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม (Organization First) และการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร (Societal Responsibility) ส่วนองค์ประกอบย่อยของ H พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นในแทบจะทุกองค์ประกอบย่อย ไม่ว่าจะเป็นการผนึกพลังประสานความแตกต่าง (Synergy) การใส่ใจความรู้สึก ทุกข์สุขของผู้อีกรอบตัว (Empathy) และ



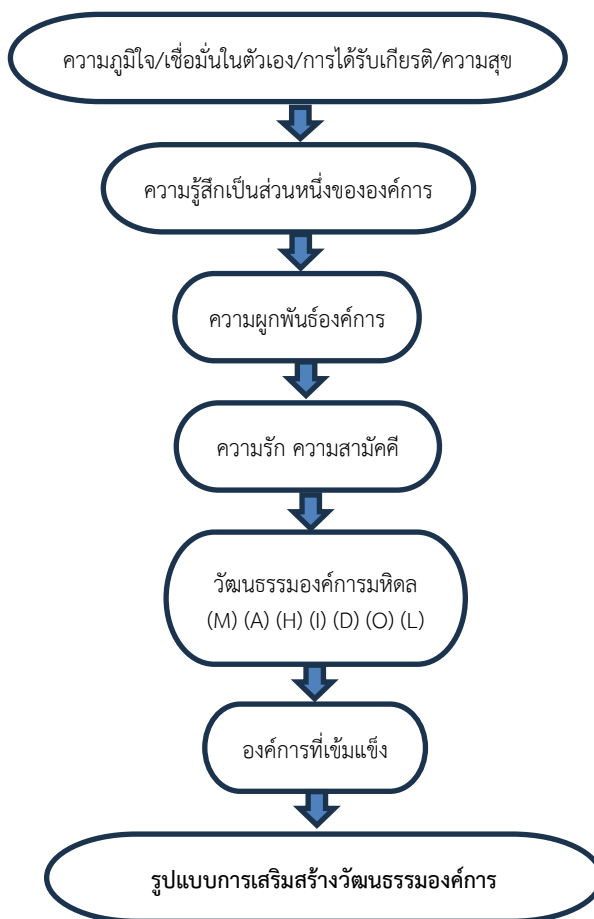
ความมีน้ำใจ มีจิตอาสา (Unity) แต่จะขาดในส่วนของการเคารพ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการสื่อสาร (Valuing Workforce Member) ในองค์ประกอบย่อยของ I พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นเรื่องโปร่งใส ไม่มีอคติ ถ้อยคำในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ (Moral & Ethic) และลงมือดำเนินการตามข้อเท็จจริง (Management by Fact) แต่ในข้อข้อตรง ตรงไปตรงมา คิด ไตร่ตรอง ก่อนพูด (Truthfulness) ยังมีคะแนนที่ต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น เมื่อมองถึงองค์ประกอบย่อยของ D พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นเรื่องมุ่งสู่เป้าหมาย ความสำเร็จของงาน อย่างมีคุณภาพ (Achievement Oriented & Creating Value) และตั้งใจ มานะ อดทน พากเพียร (Perseverance) แต่ขาดความรัก ศรัทธา มุ่งมั่น ห่มเทในงาน (Commitment & Faith) เมื่อนำมาพิจารณาในองค์ประกอบย่อยของ O พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นเรื่อง กำหนดเป้าหมาย แก้ไข ปรับปรุงพัฒนาตนอย่างสม่ำเสมอ (Driving into the Future) แต่ยังไม่เห็นภาพของกล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะ (Courageous to be the Best) และการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่แตกต่างโดดเด่นที่จะขึ้นนำสังคม (Novelty & Innovation) และสุดท้ายในองค์ประกอบย่อยของ L พบว่า บุคลากรมีความโดดเด่นเรื่องมีจิตใจสงบ หนักแน่น มั่นคง รอบคอบ (Calm & Certain) แต่ยังขาดวาทศิลป์ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Influencing People) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดภาพอนาคต หรือเป้าหมายที่ต้องการได้อย่าง สมเหตุสมผล และทำทนาย (Visioning)

2. แนวทางการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์ข้อแรก การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ตามวัฒนธรรมองค์การ จากความเห็นในข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากร ได้แสดงให้เห็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ว่า หากจะให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ได้ ต้องสร้างหัวใจของผู้ให้บริการให้มีความสุขก่อน เพื่อจะสามารถหยิбыื่นความสุขนั้นให้แก่คนรอบข้างได้ ประเด็นแรกคือ การสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความมีเกียรติในตนเอง ก็จะเกิดความสุข และความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนศูนย์การแพทย์ฯ ข้อมูลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fisher (2010) ที่ระบุว่า พนักงานที่มีความสุขย่อมสามารถผลิตงานได้มากกว่า และผลการศึกษาของ Page & Brodrick (2010) จึงกล่าวได้ว่าความสุขของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อการพัฒนาบุคคล และองค์กรในทิศทางที่ดี เมื่อเป็นเช่นนั้น ความรู้สึกรักหวงแหน และผูกพันต่อองค์กรก็จะเกิดตามมา การจะปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การก็จะไม่ใช่เรื่องยาก และเมื่อวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง วัฒนธรรมองค์การก็จะกลับมาเป็นตัวหลอมรวมให้คนในองค์กรเกิดความรัก สามัคคีต่อกัน ส่งผลให้องค์การมีความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยสามารถนำสิ่งที่บุคลากรนำเสนอมาทำเป็นโครงการ หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมยุทธศาสตร์การให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ได้ เช่น โครงการอบรมวัฒนธรรมองค์การทุกปี จัดทำและเผยแพร่ประวัติศาสตร์ศูนย์การแพทย์เพื่อให้ทุกคนได้มีความภาคภูมิใจในองค์กร มีการจัดโครงการอบรมการให้บริการด้วยหัวใจ โครงการอบรมพี่เลี้ยง โครงการอบรมการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาศักยภาพคนทำงาน



มีกิจกรรมละลายพฤติกรรม ส่งเสริมเรื่องความสามัคคี และการสร้างกิจกรรมที่สร้างการสื่อสารที่รับฟังซึ่งกัน ทำให้รักและเข้าใจกันมากขึ้น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่แสดงถึงความเท่าเทียม การสร้างสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน เป็นหนึ่งเดียวกัน เช่น การมีชุดฟอร์มขององค์การ ซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในทางอ้อมด้วย

### องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ในส่วนของมหาวิทยาลัยมหิดลได้ใช้หลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาเป็นหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การมหิดล 7 ตัว 23 องค์ประกอบ คือ M A H I D O L ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เมื่อมีความเข้มแข็งก็จะเป็นสิ่งที่กลับมาสร้างองค์การให้เข้มแข็งต่อไป จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรศูนย์การแพทย์ฯ มีการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การทั้ง 7 ตัวในระดับมาก ทั้งนี้ ในการสร้างวัฒนธรรม

องค์การให้เกิดขึ้นได้นั้น ความสุข และความภาคภูมิใจของบุคลากรเป็นสิ่งแรกที่ต้องสร้างให้เกิดมีขึ้น เพื่อจะสามารถหยิบยื่นความสุขนั้นให้แก่คนรอบข้างได้ และสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้น เพราะบุคลากรรู้สึกว่าได้ทำงานอยู่ในองค์การที่เต็มไปด้วยความสุข และการให้เกียรติตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารควรมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนงานปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น เพิ่มพูนความเข้าใจบทบาท หน้าที่ที่พึงปฏิบัติ และทักษะในการดำเนินงานต่อไป

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงเป็นระยะ ๆ มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรได้รับทราบ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษายาทบาทที่คาดหวังกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงของบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความกว้างขวาง และรับทราบข้อมูลวิจัยร่วมกัน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาบทบาทร่วมกันต่อไป

2. ควรศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ เพื่อจะได้กำหนดข้อตกลงและรูปแบบที่เหมาะสมร่วมกันในองค์การ

## เอกสารอ้างอิง

- นฤมล ชุนถนอม. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ กรณีศึกษาสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราณ (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พงศ์ณัติกาญจน์ พรหมนิล และคณะ. (2558). แนวนโยบายการให้บริการสาธารณะของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 4(3), 245-262.
- พระเทพเวที (ป.อ.ปยุตโต). (2532). วัฒนธรรมกับการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- ลิขิต อีร์เวคิน. (2556). ความถูกต้องตามกฎหมาย (Legality) ความชอบธรรมทางการเมือง (Legitimacy) และธรรมแห่งอำนาจ (Moral Authority). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัดญาณเวศกวัน. (2537). สืบสานวัฒนธรรมไทย: บณฐานแห่งการศึกษาที่แท้. สืบค้น 15 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.watnyanaves.net/en/book-full-text/453>
- วิชวุฒ มหิทธิกร. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อัญมณี วัฒนรัตน์. (2556). ภาวะผู้นำแบบพัฒนา การจัดการความสุขแบบเป็น อยู่ คือ และความสุขในการทำงาน กรณีศึกษา: องค์การสร้างสุข (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Page, K. M. & Brodrick, D. A. V. (2010). The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007-1031.

