

กว่าจะเป็นวัฒนธรรมมหิดล: สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน

อริยา ธัญญพิช

กองทรัพยากรบุคคล, มหาวิทยาลัยมหิดล

ในภาวะของการแข่งขัน การที่องค์กรจะอยู่รอดอย่างยั่งยืน นอกจากจะต้องแข่งขันกันทั้งด้านสินค้าและผลิตภัณฑ์ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ แล้ว “ทรัพยากรบุคคล” นับเป็นปัจจัยแห่งการแข่งขันที่สำคัญ องค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ ย่อมเป็นปัจจัยหลักที่จะสามารถผลักดันและพัฒนาองค์กรไปได้ และนอกเหนือจากความสามารถของทรัพยากรบุคคลแล้ว “พฤติกรรมของการอยู่ร่วมกัน” หรือ “ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน” ของคนในองค์กรซึ่งเป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม จากสังคมสู่สังคม ค่านิยมเหล่านั้น หากยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน แสดงออกถึงพฤติกรรมดี ๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ก็อาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมี “วัฒนธรรมองค์กร” ที่เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน คนในองค์กรแสดงออกถึงพฤติกรรมดี ๆ ที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วิรัช (๒๕๔๗) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หรือ Organization Culture หมายถึง ค่านิยมหรือความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

ศิริพงษ์ (๒๕๔๗) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร

Boysicky ในบทความ “วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง” ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรที่มีการถ่ายทอดจากพนักงานรุ่นก่อน ๆ มาถึงรุ่นปัจจุบัน และอาจจะจำแนกแยกย่อยลงไปได้อีกว่ามันเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกันจนก่อให้เกิดการสร้างสรรคเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร”

ศาสตราจารย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา ในเอกสารประกอบการบรรยาย “วัฒนธรรมมหิดล” กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมหรือความเชื่อที่องค์กรยึดถือ อันเป็นกรอบกำหนดการกระทำและพฤติกรรม รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและถ่ายทอดสู่บุคลากรรุ่นใหม่ได้

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้นทั้งหมดนั้น อาจสรุปได้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ที่คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งอาจกำหนดออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดีอันพึงประพฤติ ปฏิบัติต่อกัน เพื่อให้การอยู่ร่วมกันในองค์กรเป็นไปอย่างมีความสุข

วัฒนธรรมองค์กร สร้างได้ ?

“Culture is as important as strategy for business success”

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การดำเนินกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและ



เป้าหมายหลักขององค์การ เป็นเรื่องทั่วทุกองค์การตระหนัก และให้ความสำคัญ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มักถูกนำไปเชื่อมโยงกับสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่มีความกระตือรือร้น สร้างสรรค์เพื่อผลิตผลงาน หรือแม้แต่ การกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในองค์การเพื่อให้ทุกคนยึดถือร่วมกัน ก็ล้วนแต่ถูกสร้างขึ้นจากกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การทั้งสิ้น สมกับคำที่ว่า “ไม่มีอะไรที่มนุษย์สร้างไม่ได้”

วัฒนธรรมมหิดลสร้างได้ : สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน

จากวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก สร้างความเป็นเลิศด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสังคมไทย และประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ ทำให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดลตระหนักใน อันที่จะสร้างให้บุคลากรของมหิดล แสดง ออกถึงค่านิยมและมีแนวประพฤติปฏิบัติ ที่ดีงาม และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อ ผลิตผลงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมไทย สังคมโลก

ค่านิยมมหิดลจึงเกิดขึ้นจากความ ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดและสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งคณาบดีและ ผู้อำนวยการสถาบันต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนได้รับความเห็นชอบจากสภามหา วิทยาลัย และกำหนดคำ “MAHIDOL” เพื่อ ให้บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

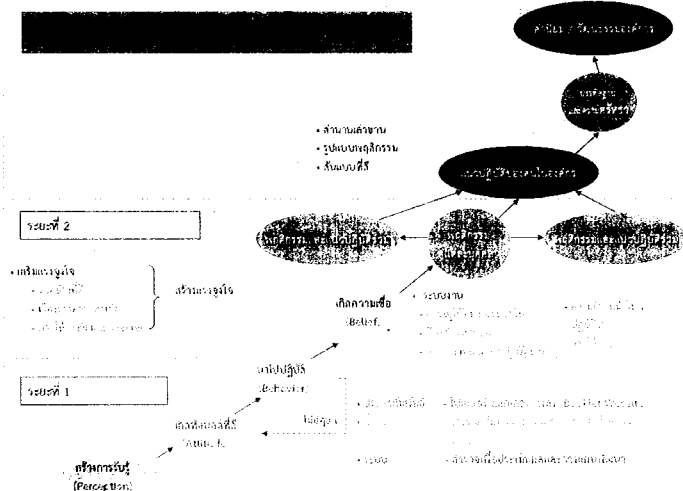
มหิดลตระหนักและยึดถือร่วมกันประเพณีและปฏิบัติ จนเกิดเป็นบรรทัดฐานและกลายเป็น “วัฒนธรรมมหิดล” ในที่สุด เมื่อแรกเริ่ม คำ “MAHIDOL” ตัวอักษรแต่ละตัว ได้ถูกให้ความหมายโดยเชื่อมโยงและสะท้อนความเป็น แบบอย่างที่ดี (Role Model) ของสมเด็จพระมหิตราธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ด้วยประโยคของ พระองค์ที่พระราชทานไว้ว่า “ขอให้ถือผลประโยชน์ ส่วนตัวเป็นที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจ ที่หนึ่ง ลาภทรัพย์และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่าน ถ้า ท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์”

ค่านิยมมหิดล

M Mastery	เป็นนายแห่งตน
A Altruism	มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
H Harmony	กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
I Integrity	มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
D Determination	แน่วแน่งทำกล้าตัดสินใจ
O Originality	สร้างสรรค์สิ่งใหม่
L Leadership	ใฝ่ใจเป็นผู้นำ

เมื่อค่านิยมมหิดลได้ถูกสร้างสรรค์ขึ้น การสร้าง

ความเข้าใจและการรับรู้ ตระหนักให้กับบุคลากรและ นักศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการตามมา กองทรัพยากรบุคคลในฐานะหน่วยงานหลักจึงได้กำหนด แผนการดำเนินการดังนี้



ที่มา : อ.ชาญวิทย์ สิงหนะ : เอกสารประกอบการบรรยาย Mahidol Culture

กำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์

ในระยะที่ ๑ ซึ่งเป็นระยะของการสร้างการรับรู้ ให้แก่บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น มหาวิทยาลัยตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และต้องหาวิธีการที่จะแปลงค่านิยมที่เป็นนามธรรม ออก มาเป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้ ที่ปรึกษาด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล อ.ชาญวิทย์ สิงหนะ ได้ให้คำแนะนำ ให้มหาวิทยาลัยสร้างกลุ่มบุคคลที่เรียกว่า “ทูตวัฒนธรรม” หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Change Agent” ขึ้น เพื่อให้มาร่วมขับเคลื่อนและเสริมสร้างค่านิยมมหิดล

ให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม กลุ่มทุนวัฒนธรรมเป็นกลุ่มบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่มาร่วมระดมสมอง เพื่อกำหนดพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในแต่ละค่านิยม โดยมีแบบอย่างที่ดี หรือ Role Model ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น เมื่อได้พฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ จากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการสังเคราะห์เฉพาะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้คน มหิดลแสดงออกและสอดคล้องกับค่านิยมมหิดล ทั้ง ๗ ตัว ซึ่งกระบวนการสังเคราะห์ทำให้ได้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งหมด ๒๓ พฤติกรรม ดังนี้

M Mastery เป็นนายแห่งตน ประกอบด้วย

- Self Directed มีสติ ควบคุมดูแลตนเองได้ สร้างวินัยในการดำเนินชีวิต ควบคุมจิตใจ และอารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ไม่ต้องให้ใครบังคับ
- Personal Learning รักการเรียนรู้จนขวนขวายศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ให้รู้แจ้งรู้จริง อย่างสม่ำเสมอ และนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ปรับปรุงงาน
- Agility กระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉง สนใจวิทยาการ และการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นคิดไตร่ตรอง และนำเสนอแนวทางใหม่ที่เฉียบคมเหมาะสม
- System Perspective คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนอธิบายที่นำไปสู่สมเหตุสมผล ตรวจสอบได้

A Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น ประกอบด้วย

- Organization First รัก ห่วงแหน และปกป้องชื่อเสียงของมหิดล เมื่อต้องตัดสินใจ จะยึดประโยชน์ของส่วนรวม และองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเอง พร้อมเสียสละเวลา และ ความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม
- Customer Focus Driven สนใจ เข้าใจ ความต้องการของ "ผู้รับบริการ" และหาวิธีตอบสนองด้วยความรวดเร็ว ให้ความพึงพอใจ และ สร้างความประทับใจด้วยบริการ และผลงานที่มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ
- Societal Responsibility ตระหนักและลงมือดูแล และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และสังคมเสมือนของตนเอง

H Harmony กลมกลืนกับสรรพสิ่ง ประกอบด้วย

- Valuing Workforce Member เคารพ ให้เกียรติผู้ร่วมงาน โดยเปิดรับฟังความคิดเห็น สื่อสารให้มีส่วนร่วม และสร้างความผูกพัน ไม่อคติ และ รักษาศักดิ์ศรี หน้าที่ของผู้ร่วมงาน
- Empathy ใส่ใจความรู้สึก ทุกข์สุขของผู้รอบตัว ร่วมดีใจ หรือให้กำลังใจ ชมเชย ยกย่อง รวมถึงแนะนำอย่างสร้างสรรค์จริงใจ
- Unity มีน้ำใจ ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ อาสาเข้าช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ยืดหยุ่น ผ่อนปรน ประนีประนอม ทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคี ประองดอง
- Synergy ผนึกพลัง ประสาน ความแตกต่าง (เพศ วัย ความรู้) ให้เกิดความกลมกลืน นำจุดเด่นของทุกคน สร้างผลงานให้เหนือความคาดหมาย

I Integrity มั่นคงยิ่งในคุณธรรม ประกอบด้วย

- Truthfulness ซื่อตรง ตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คิด ไตร่ตรอง ก่อนพูดยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย
- Moral & Ethic ตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติ วาระซ่อนเร้น ถือมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใด
- Management by Fact รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาและลงมือดำเนินการตามข้อเท็จจริง โดยหลีกเลี่ยงการอนุমান

D Determination แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ ประกอบด้วย

- Commitment & Faith รักและมีศรัทธาในงาน มุ่งมั่น พุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือรับปากด้วยความจริงจัง จนเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้ง โดยไม่ต้องติดตามทวงถาม
- Perseverance ตั้งใจ มานะ อดทน พากเพียรด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจ และร่างกายโดยไม่ท้อถอย เป้าหมายหรือลี้เลืกความตั้งใจต่ออุปสรรคและความยากลำบาก
- Achievement Oriented & Creating Value มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ โดยถือเอา

คุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐาน ใช้ความหมั่นเพียร และละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่งาน

O Originality สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ประกอบด้วย

- Courageous to be the Best กล้าคิดริเริ่ม เสนอแนะ โดยมุ่งให้ได้ผลงานอันเป็นเลิศ เกินมาตรฐานหรือเป้าหมาย แม้ต้องทำงานละเอียดขึ้น หนักขึ้นบ้างก็ตาม
- Driving into the Future กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ท้าทาย และ ดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน แก้ไขปรับปรุง พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้บรรลุเป้าหมายนั้น
- Novelty & Innovation คิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุง วิธีการใหม่ ๆ หรือสร้างผลงานวิจัยที่แตกต่างโดดเด่น ช่วยให้การงานดีขึ้น หรือชั้นนำสังคม

L Leadership ใฝ่ใจเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

- Calm & Certain จิตใจสงบ หนักแน่น และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติและวิกฤติยากลำบาก ไม่ประหมา ตั้งต้น หรือเกรี้ยวกราด รวมทั้ง ฟัง รวบรวมข้อมูล ไตร่ตรองด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ
- Influencing People สามารถใช้เหตุใช้ผล ประกอบกับวาทีศิลป์ ในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตาม
- Visioning ประมวลสถานการณ์ และข้อมูลปัจจุบันและอดีต นำมากำหนดภาพอนาคต หรือเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสมเหตุสมผล และท้าทาย

ขับเคลื่อนค่านิยม

เมื่อได้พฤติกรรมอันพึงประสงค์ทั้ง ๒๓ พฤติกรรมแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปก็คือการเรียนรู้และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ โดยกระบวนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Learning by Activities) กลุ่มชุดวัฒนธรรมได้รับการอบรมให้เรียนรู้กิจกรรม และได้รับคำชี้แนะให้สะท้อนพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการชื่นชมในสิ่งที่ดี ที่แต่ละคนได้ปฏิบัติ ขวามหิดลได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่อยู่

บนความสนุกสนาน เช่นกิจกรรมบาทาสมาคมคีซึ่งสะท้อนพฤติกรรม “มานะ อดทน พากเพียรไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค” “มีน้ำใจ ร่วมแรง ร่วมใจ” “ประสานความแตกต่าง” และ มุ่งมั่นสู่เป้าหมายความสำเร็จ” หรือกิจกรรม COMA ซึ่งสะท้อนพฤติกรรม “กล้าคิด ริเริ่ม มุ่งให้ได้ผลงานอันเป็นเลิศ” “ริเริ่ม สร้างสรรค์ มุ่งหาวิธีการใหม่” เป็นต้น

การขับเคลื่อนค่านิยมมหิดลสู่ประชาคมมหิดล ยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจากกองสูกอง จากส่วนงาน สู่ส่วนงาน จากบุคลากรสู่นักศึกษา ด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะสร้างให้เกิดประโยชน์แก่ประชาคมมหิดล สร้างให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยมหิดล เพราะไม่เพียงแต่ทำให้ประชาคมมหิดลสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Be adaptable to change) และ มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จและรุ่งเรือง (Ensuring future prosperity and success) แล้ว มหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นที่ทำงานแสนสุข (Happy workplace) ที่ใคร ๆ ก็อยากเข้ามาทำงาน

การที่จะให้ค่านิยมมหิดลยั่งยืนอย่างต่อเนื่องยาวนาน จนสามารถกล่าวได้ว่าเป็น “วัฒนธรรมมหิดล” นั้นคงไม่ได้ใช้ระยะเวลาเพียงหนึ่งปี สองปี หรือสามปี คงไม่ใช่เพียงคนรุ่นปัจจุบันเท่านั้นที่จะสร้างได้ แต่คงใช้เวลาเป็นสิบปี ยี่สิบปี หรือสามสิบปี และคงต้องอาศัยคนรุ่นใหม่ ๆ ที่จะช่วยกันสร้างสรรค์และจรรโลงให้ยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

๑. ชาญวิทย์ สิงหนณี. เอกสารประกอบการบรรยาย “Mahidol Culture”, ๒๕๕๑
๒. ประสิทธิ์ วัฒนาภา, ศาสตราจารย์. เอกสารประกอบการบรรยาย “วัฒนธรรมมหิดล” มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๒
๓. วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สันเอดิเคชันอินไธนา, ๒๕๔๗.
๔. ศิริพงษ์ เสงายอน. หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : บุคพอยท์, ๒๕๔๗.
๕. Boysicky. ในบทความวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ค้นเมื่อ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔. จากเว็บไซต์ <http://thaihumancap.igetweb.com/mo=3&art=196835>
๖. Management Tools and Trends 2007 & 2009: Bain & Company by Darrell Rigby and Barbara Bilodeau