

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล  
วิทยาเขต ศาลายา

กิริยา วรกัลยาณกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาเขต ศาลายา

กิริยา วรกัลยาณกุล

นางสาวกิริยา วรกัลยาณกุล

ผู้วิจัย

อ. ช. น. น. น.

อาจารย์อรรถสพพร ณัฐโรจน์,

Ph.D. (Sociology)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อ. ช. น. น. น.

รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหะกล้า,

Ph.D. (Public Administration)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อ. ช. น. น. น.

อาจารย์โชคชัย สุทธาเวช,

Ph.D. (Industrial Sociology)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

อ. ช. น. น. น.

อาจารย์กฤษณ์ รักชาติเจริญ,

Ph.D. (Philosophy of Doctoral Degree in

Public Administration)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อ. ช. น. น. น.

ศาสตราจารย์พัชรีย์ เลิศฤทธิ,

พ.บ., Ph.D. (Biochemistry)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาเขต ศาลายา

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

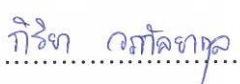
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2559



อาจารย์อรรถสพร ญัฐโรจน์,

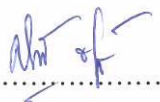
Ph.D. (Sociology)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



นางสาวกิริยา วรกุล

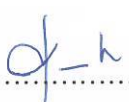
ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย,

Ph.D. (Public Administration)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



รองศาสตราจารย์ศิริพร แยมิน,

Ph.D. (Human Resource Development)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



อาจารย์มนัสนันท์ น้าสมบุรณ์,

Ph.D. (Educational Research Methodology)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



อาจารย์กฤษณ์ รักษาติเจริญ,

Ph.D. (Public Administration)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ศาสตราจารย์พัชรีย์ เลิศฤทธิ์,

พ.บ., Ph.D. (Biochemistry)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล



รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรณ,

Ph.D. (American studies)

คณบดี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จขึ้นตามความหวังของผู้วิจัยได้เนื่องมาจากความเมตตาของอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีพระคุณยิ่งของผู้วิจัย จึงขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วฤษพร ณ์จูรุจิโรจน์ ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษาและเสียสละเวลาที่มีค่าในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งเป็นผู้ตรวจแก้ไขความเรียบร้อยตลอดจนให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา และรวมถึงขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์.ดร. ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, อาจารย์.ดร. กฤษณ์ รักษาติเจริญ และ อาจารย์ ดร.มนัสนันท์ น้ำสมบูรณ์ ที่ให้ความกรุณารับเป็นที่ปรึกษาร่วม ทั้งให้ข้อคิดตลอดจนแนะนำรูปแบบการเขียนรวมทั้งแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์หรือแก้ไขในส่วนที่ผิดให้มีความถูกต้องเหมาะสมจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์.ดร.ศิริพร แยมนิล ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ และได้ชี้แนะแนวทางแก้ไขในส่วนที่ผิดให้มีความถูกต้องเหมาะสมเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณพี่น้ำอ้อย คำชื่น ที่คอยติดต่อประสานงานให้ความช่วยเหลือตลอดมา

ขอขอบพระคุณอธิการบดีและรองอธิการมหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรที่ได้รับรางวัลบุคคลต้น ในการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยั่งยืนและขอขอบคุณบุคลากรที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา รปม.ภาคปักษ์รุ่นที่ 17 ทุกคน คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และขอขอบคุณ นางสาววิมล นาสวรรค์, นางสาวกาญจนา บุญจง, นายอลงกต สุขุมาลัย ที่คอยให้คำแนะนำในการเรียนและช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนในกลุ่มที่คอยให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกันตลอดมาตลอดระยะเวลาการศึกษา คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันและคอยให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการเรียนและทำวิทยานิพนธ์และคอยให้คำปรึกษาที่ดีมาโดยตลอด ขอขอบคุณทุกคนที่ให้กำลังใจในการเรียนเสมอ

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและพี่สาวผู้วิจัยที่ให้การสนับสนุนและคอยให้กำลังใจทุกเวลาที่เหนื่อยล้าจนสามารถผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณคณะอาจารย์ทุกท่าน และมหาวิทยาลัยมหิดลที่คอยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งปวงให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่ระดับปริญญาตรีและปริญญาโทจนกระทั่งมีวันนี้ได้

กิริยา วรกัลยากุล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา  
FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CULTURE OF EMPLOYEES IN MAHIDOL UNIVERSITY  
SALAYA CAMPUS

กิริยา วรกุลยกุล 5737862 SHPP/M

รป.ม (นโนบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: วุฒิสพร ฉัฐกิจโรจน์, Ph.D., ศิริรัตน์ ชุนทลสาย, Ph.D.,  
กฤษณ์ รักชาติเจริญ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล 3) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยศึกษาทั้งบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา จำนวน 296 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้รับผิดชอบดูแลฝ่ายวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้มากน้อยเพียงใด พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยที่เข้าสมการพยากรณ์ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องและปัจจัยการสร้างการรับรู้ ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ .154 จึงทำให้ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 15.4 และ 3) แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับควรช่วยกันส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่อย่างยั่งยืนสืบไป ข้อเสนอแนะในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ควรหาแนวทางที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดให้มีกิจกรรมที่สอดแทรกทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรหรือเกร็ดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกิดการรับรู้และให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร / มหาวิทยาลัยมหิดล

**FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CULTURE OF EMPLOYEES  
IN MAHIDOL UNIVERSITY SALAYA CAMPUS****KIRIYA WORAKANYAKUL 5737862 SHPP/M****M.P.A. (PUBLIC POLICY AND PUBLIC MANAGEMENT)****THESIS ADVISORY COMMITTEE : WARUESPORN NATRUJIROTE,  
Ph.D.,SIRIRAT CHOONHAKLAI, Ph.D., KRISH RUGCHATJAROEN, Ph.D.****ABSTRACT**

The research on Factors influencing the organizational culture of employees in Mahidol University, Salaya Campus aimed to 1) study staffs' level of compliance with the organizational cultures of Mahidol University, 2) study the factors affecting staffs' compliance with the organizational cultures of Mahidol University, and 3) determine the developmental guidelines on the organizational cultures of Mahidol University. Mixed methods were used for this research. As for the quantitative research, the questionnaires were used for collecting data from 296 staffs of Mahidol University, Salaya Campus. As for the qualitative research, the researcher collected data by conducting an in-depth interview with administrators at Mahidol University, people responsible for The Organizational Culture Department of Mahidol University, staff of The Human Resources Department, and staff receiving MU Brand Ambassador Awards so that the researcher was able to get the information to determine the developmental guidelines on the organizational cultures of Mahidol University.

The research results were as follows: 1) Staff levels of compliance with the organizational cultures were at a moderate level. 2) As for the factors affecting staff compliance with the organizational cultures of Mahidol University, the researcher found that the factors of organizational leaders, the reward system, continuity, cultural network management, selection, and creation of perception significantly affected staff compliance with the organizational cultures of Mahidol University at the level of .05. After creating forecast equation of the factors affecting the compliance with the organizational cultures to indicate how much independent variables could forecast dependent variables, the researcher found that two factors of maintain continuity and creation of perception with a multiple correlation coefficient ( $R^2$ ) of .154 could explain the factors affecting staff compliance with the organizational culture by 15.4%. 3) As for the developmental guidelines on the organizational cultures of Mahidol University, administrators and staff at all levels should promote and support participation in dissemination of organizational cultures. As for recommendations on the development of the organizational cultures, the organization should find guidelines beneficial and suitable for development of the organizational cultures by organizing the activities with theory and knowledge on the organizational cultures to enable staff to perceive and have more motivation for complying with the organizational cultures.

**KEY WORDS : ORGANIZATIONAL CULTURES / MAHIDOL UNIVERSITY**

206 pages.

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญรูป	ฎ
<b>บทที่ 1      บทนำ</b>	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	9
<b>บทที่ 2      การทบทวนวรรณกรรม</b>	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	11
2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	11
2.1.2 คุณลักษณะและแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร	14
2.1.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร	21
2.1.4 แนวคิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	24
2.1.5 การเปรียบเทียบความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร	42
2.2 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
2.4 การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย	64
<b>บทที่ 3      ระเบียบวิธีวิจัย</b>	
3.1 วิธีการศึกษาวิจัย	67
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
3.4 การทดสอบเครื่องมือ	73
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	75
<b>บทที่ 4      ผลการวิจัย</b>	
4.1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาระดับการปฏิบัติ ตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	77
4.1.1 ลักษณะจำเพาะส่วนบุคคล	77
4.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	80
4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	89
4.2.1 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมองค์กร	89
4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล	95
4.2.3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่าง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล	100



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-Depth Interview) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล	103
<b>บทที่ 5    อภิปรายผลการวิจัย</b>	
5.1 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	108
5.2 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล	117
5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ตามสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	118
5.2.2 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตามที่พยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	120
5.3 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล	127
<b>บทที่ 6    สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	
6.1 สรุปผลการวิจัย	132
6.1.1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร	132
6.1.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	135
6.1.3 สรุปแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต	140

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	143
6.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	143
6.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	143
6.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	144
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย	145
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ	163
บรรณานุกรม	181
ภาคผนวก	187
ภาคผนวก ก การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในคน	188
ภาคผนวก ข จดหมายขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูล	189
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	195
ประวัติผู้วิจัย	206

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ตารางแสดงความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากอักษรคำว่า “MAHIDOL”	47
2.2 ตารางแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งหมด 23 พฤติกรรมจากอักษรคำว่า “MAHIDOL”	48
4.1 แสดงลักษณะจำเพาะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	78
4.2 แสดงข้อมูลความคิดเห็นระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	80
4.3 แสดงระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านการเป็นนายแห่งตน	82
4.4 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	83
4.5 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง	84
4.6 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม	85
4.7 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ	86
4.8 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่	87
4.9 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ	88
4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	89
4.11 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านผู้นำองค์กร	90
4.12 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านระบบการให้รางวัล	91

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.13	ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรักษาความต่อเนื่อง	92
4.14	ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม	93
4.15	ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการคัดเลือกและหล่อหลอม	94
4.16	ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านสร้างการรับรู้	95
4.17	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) จากการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	98
4.18	แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	100
4.19	แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล	101
4.20	แสดงการถดถอยพหุคูณของปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ทั้งหมด 2 ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล	102

## สารบัญรูป

รูป		หน้า
2.1	แสดงกระบวนการรับรู้	39
2.2	แสดงโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหิดล	50
2.3	แสดงกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กร ของมหาวิทยาลัยมหิดล	54

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรถือได้ว่าเป็นหน่วยงานของสังคมที่รวมเอาคนที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างเดียวกันเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสามารถในการปฏิบัติงาน อุทิศร่างกาย แรงใจในการทำงานรวมถึงมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการที่จะผลักดันองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการทำงาน ก็คือ การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้เกิดต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะ是一件ที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กร (จิรากุล วะพันธุ์, 2544 : 18) เมื่อบุคลากรเกิดแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแล้ว บุคลากรก็ควรที่จะต้องการทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและมีความเข้มแข็งมั่นคงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบุคลากรจึงควรเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรด้วย

วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานให้บุคลากรในองค์กรนั้นยึดถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนต่อวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรนั้น อย่างไรก็ตามทุกองค์กรและทุกหน่วยงานต่างมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตัวเอง แต่จะมีความต่างกันที่ความเข้มแข็ง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงอย่างมากต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและสามารถใช้เป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่งหรือภายในองค์กรเดียวกันได้ อีกทั้งช่วยสร้างความผูกพันและช่วยส่งเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (ธนัญฐ์เมธี พูลเพิ่ม, 2552) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนค่านิยมและอุดมการณ์ที่มีร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มีร่วมกันของคนในองค์กรและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ และส่งเสริมให้องค์กรนั้นมีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไปได้

อย่างไรก็ตามภายในองค์กรแต่ละองค์กรต่างประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างกันในหลายๆด้าน เช่น ความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออก รวมไปถึงการมีเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจะนำพา

หรือจูงใจให้บุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถร่วมมือร่วมใจ และมีความเห็นชอบตรงกันในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้นั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ของประเทศไทย เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อุดม คชินทร อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการเปิดเผยว่า จากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings by Subject 2015 มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับการจัดลำดับ 1 ใน 100 ของโลกในสาขา Medicine และเป็นอันดับที่ 1 ในประเทศ สืบเนื่องจากมหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดล มีศักยภาพและความเข้มแข็งทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ มาตั้งแต่การก่อตั้งคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (National Research Universities: NRU) รวมทั้งได้รับการประเมินคุณภาพผลงานวิจัยเชิงวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย Rate5 และจากฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (www.SciVal.com 2010-2015 ข้อมูล ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2558) พบว่า มหาวิทยาลัยมหิดลยังได้มีจำนวนผลงานวิจัย การอ้างอิง ในด้าน Medicine อยู่ในลำดับสูงที่สุดในประเทศไทย และมีความร่วมมือระดับนานาชาติ (International Collaboration) ในด้าน Medicine สูงถึง 878 สถาบัน 2,983 ผลงานและนอกจากมหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นอันดับ 1 ในด้านการแพทย์ ยังเป็นอันดับที่ 1 ของประเทศไทยในสาขา Law (กฎหมาย) โดยมีความโดดเด่นในสาขาอาชีววิทยา การบริหารงานยุติธรรม และสังคม ซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสังคมไทย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมหิดล ยังเป็นอันดับ 2 ของประเทศไทยในสาขา Chemistry, Modern Language และ Pharmacy & Pharmacology ซึ่งค่าการอ้างอิง หรือ citation นั้น เป็นตัวชี้วัดที่บอกถึง คุณภาพของงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในวงการวิชาการอีกด้วย QS World University Rankings by Subject 2015 สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2558. แหล่งสืบค้นข้อมูล [http://www.mahidol.ac.th/th/latest\\_news58/ranking2015.html](http://www.mahidol.ac.th/th/latest_news58/ranking2015.html) จากผลสำรวจ QS World University Rankings by Subject 2015 จากการที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้เป็นมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับในระดับโลก ด้วยพื้นฐานทางวิชาการที่แตกต่างกันและเพื่อการธำรงไว้มหาวิทยาลัยมหิดลเห็นความสำคัญที่จะต้องส่งเสริมให้เกิด ความกลมกลืนในความหลากหลายเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยจึงมุ่งมั่นที่จะประสานวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของส่วนงานต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยการส่งเสริมค่านิยมของมหาวิทยาลัย และปลูกฝังความภาคภูมิใจและภาคภูมิใจ ดังนั้นการที่บุคลากรทุกคนจะเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสิ่ง

ที่ยากเพราะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างมีความเป็นนามธรรม แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมหิดล ได้นำคำว่า “MAHIDOL” โดยมีความหมายว่า การเป็นนายแห่งตน มุ่งผลเพื่อผู้อื่น กลมกลืนกับสรรพสิ่ง มั่นคงยิ่งในคุณธรรม แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใฝ่ใจเป็นผู้นำ มากำหนดเป็น วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และดำเนินการจัดทำ โครงการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยผ่านกระบวนการที่เป็นรูปแบบ การเป็นตัวอย่างผ่านกิจกรรมต่างๆ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และการจัดสัมมนาอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ ต้นแบบและผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรสำหรับบุคลากรสำนักงานอธิการบดีและจะขยายไปสู่ส่วนงานอื่นๆ ต่อไปในอนาคต และยัง ได้เผยแพร่และปลูกฝัง Mahidol Core Value ในการอบรมหลักสูตรต่างๆ สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2558. แหล่งสืบค้นข้อมูล [http://www.mahidol.ac.th/th/annual\\_report/2552/annual2552-15.pdf](http://www.mahidol.ac.th/th/annual_report/2552/annual2552-15.pdf) โดยวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ประการนี้ ไม่ใช่กฎระเบียบหรือข้อบังคับใดๆ แต่เปรียบเสมือน เป็นสิ่งที่บุคลากรมหิดลทุกคนควรมีความตระหนักถึง และเป็นแนวทางให้บุคลากรได้ยึดถือเป็น แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเป็นการหล่อหลอมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความ เข้าใจในค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกคนโดยร่วมกันช่วยพัฒนาตามค่านิยม หลักของมหาวิทยาลัย หากบุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างสมบูรณ์จะทำให้ มหาวิทยาลัยมหิดล รักษาความเป็นมหาวิทยาลัยในระดับแนวหน้าในอันดับแรกของประเทศและ ทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จโดยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและได้รับมาตรฐาน ในระดับสากลโดยการได้รับการยกย่องในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นในระดับชาติและในระดับนานาชาติ ในเรื่องของการผลิตบัณฑิตและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และยังสร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ด้านการแพทย์ ศาสตร์ ศิลป์ นวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรม การวิจัย รวมไปถึงด้านวิชาการ ต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของทางมหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเป็นที่รับรู้โดยทั่วกันของบุคลากรในองค์กร และการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ว่าการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัยมหิดล และจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะ เป็นรากฐานในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายดังที่กำหนดไว้และมีความยั่งยืนต่อไป



## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

## 1.3 คำถามการวิจัย

1. บุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆอย่างไรบ้าง
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรคืออะไร
3. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลมีลักษณะอย่างไร

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย ด้านผู้นำขององค์กร ด้านระบบการให้รางวัล ด้านการรักษาความต่อเนื่อง ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล และการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงบุคลากรที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ โดยศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลพร้อมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคอีกด้วย

ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

- ผู้นำขององค์กร
- ระบบการให้รางวัล
- การรักษาความต่อเนื่อง
- การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม
- การคัดเลือกและหล่อหลอม
- การสร้างการรับรู้

ตัวแปรตาม : ศึกษาการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล

- เป็นนายแห่งตน
- มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
- กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
- มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
- แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ
- สร้างสรรค์สิ่งใหม่
- ใฝ่ใจเป็นผู้นำ

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 296 คน โดยแบ่งออกเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุน ออกเป็น 5 ส่วนงาน ได้แก่ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติ สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว วิทยาลัยราชสุดา

### 1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ ระหว่างช่วงเดือนกันยายน พ.ศ.2558 จนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2559

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดเป็นอุดมการณ์และความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันคือการทำให้มหาวิทยาลัยมหิดลสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ โดยผู้บริหารได้มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ทั้ง 7 ประการ ดังนี้

2. การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดลยอมรับในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ประการ ได้แก่ MAHIDOL โดยแสดงการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

1) การเป็นนายแห่งตน หมายถึง บุคลากรจะต้องเป็นคนที่สามารถควบคุมดูแลตนเองได้ สร้างวินัยในการดำเนินชีวิต ควบคุมจิตใจ และอารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร รักการเรียนรู้ ขวนขวายศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ให้รู้แจ้งรู้จริง อย่างสม่ำเสมอ และนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ปรับปรุงงาน

2) มุ่งผลเพื่อผู้อื่น หมายถึง บุคลากรจะยึดประโยชน์ของส่วนรวม และองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเอง พร้อมเสียสละเวลา และ ความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มีความสนใจ เข้าใจ ความต้องการของ “ผู้รับบริการ” และหาวิธีตอบสนองด้วยความรวดเร็ว ให้เกิดความพึงพอใจ และ สร้างความประทับใจด้วยบริการ และผลงานที่มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งมีความตระหนักและลงมือดูแล และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และสังคมเสมือนของตนเอง

3) กลมกลืนกับสรรพสิ่ง หมายถึง บุคลากรจะมีการเคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน โดยเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ และสร้างความผูกพันแก่องค์กรและเพื่อนร่วมงาน ไม่อคติ และ รักษาศักดิ์ศรี หน้าตาของผู้ร่วมงาน ใส่ใจความรู้สึก ทุกข์สุขของผู้อื่น รอบตัว มีน้ำใจ ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ อาสาเข้าช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ยืดหยุ่น ผ่อนปรน ประนีประนอม ทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคี ประองดองให้เกิดความกลมกลืน

4) มั่นคงยิ่งในคุณธรรม หมายถึง บุคลากรจะต้องเป็นคนที่มีความซื่อตรง ตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คิด ไตร่ตรอง ก่อนพูดยึดมั่นรักษาคำพูด อย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย ตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติ วาระซ่อนเร้น ถือมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใด รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบ ข้อเท็จจริงประกอบการคิดพิจารณาและลงมือดำเนินการตามข้อเท็จจริงอยู่เสมอ

5) แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ หมายถึง บุคลากรรักและมีศรัทธาในงานมีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือรับปากด้วยความจริงใจจนเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้ง มีความตั้งใจ มานะ อดทน พากเพียร ไม่ท้อถอย เบื่อหน่ายหรือลี้เลืกความตั้งใจต่ออุปสรรคและความยากลำบาก มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ โดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐาน ใช้ความหมั่นเพียร และละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่งาน

6) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ หมายถึง บุคลากรเป็นผู้ที่กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะโดยมุ่งให้ได้ผลงานอันเป็นเลิศ เกินมาตรฐานหรือเป้าหมาย แม้ต้องทำงานละเอียดขึ้น หนักขึ้นบ้างก็ตาม กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ท้าทาย และ ดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้บรรลุเป้าหมายนั้น คิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุง วิธีการใหม่ๆ หรือสร้างผลงานวิจัยที่แตกต่างโดดเด่น ช่วยให้การงานดีขึ้น หรือชี้นำสังคม

7) ใฝ่ใจเป็นผู้นำ หมายถึง บุคลากรเป็นผู้ที่มีจิตใจสงบ หนักแน่น และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติและวิกฤติยากลำบาก ไม่ประมาท ตื่นเต้น หรือเกรี้ยวกราด รวมทั้ง พังรวบรวมข้อมูล ไตร่ตรองด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ สามารถใช้เหตุใช้ผล ประกอบกับวาทศิลป์ ในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตาม ประมวลสถานการณ์ และข้อมูลปัจจุบันและอดีต นำมากำหนดภาพอนาคตหรือเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสมเหตุสมผล และท้าทาย

3. บุคลากร หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลสายวิชาภาคสังคมศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรฝ่ายวิชาการโดยมี คณบดี หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนภายในส่วนงานมหาวิทยาลัยมหิดล

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1) ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร คือ ผู้นำต้องมีการพัฒนาระบบและโครงสร้างเป็นผู้ปลูกฝังและสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสารและปฏิบัติเป็นตัวอย่างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต

2) ระบบการให้รางวัล คือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้นจะต้องมีการนาระบบการให้รางวัลเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติ

3) การรักษาความต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งตรงจิตใจบุคลากรเข้ากับองค์กร องค์กรจะต้องอาศัยความอดทนทำให้เกิดความต่อเนื่องด้วยการสื่อสารและการเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมร่วมแก่บุคลากร

4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมองค์กร คือ ต้องมีการถ่ายโอนกันทั่วทั้งองค์กรโดยการเริ่มจากจุด เล็ก ๆ ก่อนแล้ว จึงขยายกว้างออกไปทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้รับรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อสู่กันและกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

5) การคัดเลือกและหล่อหลอม คือ การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้นคือการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่จะต้อง คัดเลือกให้เหมาะสมหรือมีค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อรับบุคลากรใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดหรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้นรับทราบถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร

6) การสร้างการรับรู้ คือ การทำให้บุคลากรเกิดความรับรู้และเกิดความเชื่อที่ตรงกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยและนำไปปฏิบัติตามเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามเป้าหมายตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้

## 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล
3. ผลการวิจัยจะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## 1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ

#### ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

1. ผู้นำขององค์กร
2. ระบบการให้รางวัล
3. การรักษาความต่อเนื่อง
4. การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม
5. การคัดเลือกและหล่อหลอม
6. การสร้างการรับรู้



### ตัวแปรตาม

#### วัฒนธรรมองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดล

1. เป็นนายแห่งตน
2. มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
3. กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
4. มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
5. แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ
6. สร้างสรรค์สิ่งใหม่
7. ใฝ่ใจเป็นผู้นำ

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

##### 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

##### 2.1.2 คุณลักษณะและแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร

###### 2.1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

###### 2.1.2.2 แนวคิดการหล่อหลอมขัดเกลาวัฒนธรรมองค์กร

##### 2.1.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

###### 2.1.3.1 รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม

###### 2.1.3.2 รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม

###### 2.1.3.3 รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม

##### 2.1.4 แนวคิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

###### 2.1.4.1 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง

###### 2.1.4.2 การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ สร้างสรรค์

###### 2.1.4.3 การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

###### 2.1.4.4 การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ

###### 2.1.4.5 การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง

###### 2.1.4.6 การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้

###### 2.1.4.7 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

##### 2.1.5 การเปรียบเทียบความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

#### 2.2 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4 การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ในปัจจุบันเรามักจะได้ยินคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ตามที่ต่างๆ หรืออาจมักจะพบเห็นคำๆ นี้ได้ตามหน้าหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือแม้กระทั่งรายงานประจำปีของบริษัทในหลากหลายแห่งแต่อย่างไรก็ตามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรก็มีความแตกต่างกันออกไปตามความคิดของแต่ละบุคคล เช่น บางคนอาจหมายถึงค่านิยมที่มีร่วมกันของทางบริษัท บางคนอาจหมายถึงแบบแผนการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานนั้นๆ ที่มีความคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตาม ดังนั้นจึงเกิดเป็นคำถามขึ้นว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงอะไร ถ้าหากมองไปยังวิชามานุษยวิทยา (anthropology) ถือได้ว่าเป็นแม่แบบวิชาหนึ่งของแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่นักทฤษฎีองค์กรหยิบยืมมาเป็นพื้นฐานความคิดของวัฒนธรรมองค์กร พบว่านักมานุษยวิทยาศึกษาแนวความคิดวัฒนธรรมองค์กรและมีการถกเถียงถึงคำจำกัดความของแนวคิดนี้มาตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 เซอร์ เอ็ดเวิร์ด บี. ไทเลอร์ (Sir Edward B. Tylor) เป็นนักมานุษยวิทยาคนแรกที่ใช้คำว่า “วัฒนธรรม” และนิยามความหมายของวัฒนธรรมไว้ในหนังสือ Primitive Culture ซึ่งฉบับดั้งเดิมตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1871 ไทเลอร์นิยามความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็น “ผลรวมอันซับซ้อน (complex whole) อันประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ ซึ่งเป็นผลจากการเป็นสมาชิกของสังคม” (ยศ สันตสมบัติ, 2537) นักมานุษยวิทยารุ่นต่อมาให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้แตกต่างกันตามมุมมองของแต่ละท่านใน ปี ค.ศ. 1952 นักมานุษยวิทยาที่มีชื่อเสียง 2 คน คือ อัลเฟรด โครเบอร์ (Alfred Kroeber) และไคลด์ คลัคคอน (Clyde Kluckhohn) ได้สำรวจงานเขียนทางมานุษยวิทยา และพบว่านักมานุษยวิทยาให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้แตกต่างกันออกไปถึง 164 ความหมาย เช่น วัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แต่เป็นระบบความเชื่อ (belief system) และค่านิยมทางสังคม (social values) ที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์บางคนก็บอกว่าวัฒนธรรมคือ กฎระเบียบหรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในสังคมยอมรับบ้างก็ว่าวัฒนธรรมคือวิถีชีวิต (way of life) ของคนในสังคม เป็นต้น (ยศ สันตสมบัติ, 2537) สรุปได้ว่านักมานุษยวิทยาได้ทำการศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมมาเป็นเวลานาน จนมาถึงในยุคปัจจุบันยังคงมีความเห็นที่ไม่ตรงกันในเรื่องเกี่ยวกับคำจำกัดความของวัฒนธรรมจึงทำให้นักทฤษฎีองค์กร เกิดการสนใจจึงหันมาสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างขวางในปลายทศวรรษ 1970 จึงมีนิยามวัฒนธรรมองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรไว้หลายนิยาม ดังนั้นจากการทบทวนแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายตามมุมมองของแต่ละบุคคลซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้



Ritti & Funkhouser (1982 อ้างใน ยศ สันตสมบัติ, 2537) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ซึ่งกฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้

Moore & Snyder (1988 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2531) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอในขณะที่บุคคลมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่างๆ ของหน่วยงานนั้นๆ

Davis & Gregory (1983 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2531) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumption) หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของบุคคลจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร บุคคลในกลุ่มดังกล่าวจะใช้ระบบความรู้ หรือความคิดร่วมเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางในการคิด การตัดสินใจ และการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

Van Maanen & Barley (1985 อ้างใน ยศ สันตสมบัติ, 2537) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกขององค์กรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ที่มีความหลากหลายภายในองค์กร

Tunstall (1983 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2531) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในองค์กร

Schein (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของข้อสมมุติขั้นพื้นฐานที่ถูกสร้าง ถูกค้นพบ หรือถูกพัฒนาขึ้นโดยสมาชิกในองค์กรนั้นเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ในองค์กร

Lund (2003) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของค่านิยม ความเชื่อที่มีร่วมกันของบุคลากรที่จะช่วยให้เข้าใจแนวทางและหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐานของบุคลากรสำหรับการปฏิบัติตัวในองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

มัลลิกา ดันสอน (2544) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์กร

เจริญ ว่องประชากุล (2548) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง เป็นทั้งสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลและในองค์กร เช่น ความเชื่อร่วมกัน ค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกมาทางภายนอก เช่น พิธีการต่างๆ ธรรมเนียมปฏิบัติตลอดจนสิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น การจัดการสถานที่ สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ โดยสมาชิกขององค์กรจะนำมาใช้เป็นแบบแผนการปฏิบัติในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร

สุมาลี แสงสว่าง (2550) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรซึ่งก่อให้เกิดเป็นแบบแผนพฤติกรรมของกลุ่มให้สมาชิกนำไปประพฤติปฏิบัติ และมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

จิราพร สนจด (2550) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง กรอบของความคิดและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ประกอบด้วยข้อสมมุติพื้นฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน การรับรู้ สิ่งประดิษฐ์ ที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันยึดถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะ และสามารถถ่ายทอดต่อให้กับสมาชิกใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมให้เป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรเป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์กรได้สร้างขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรหรือองค์กรกับลูกค้า โดยเป็นกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่นั้นจะต้องมีรูปแบบความเชื่อสัญลักษณ์พิธีการและเป็นแนวทางปฏิบัติมาอย่างช้านาน

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรในความหมายของผู้วิจัยหมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนได้ถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้แบบกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร มีผลกระทบต่อบุคลากร การจัดการและองค์กร วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของบุคลากร และยังรวมไปถึงความเข้าใจความเชื่อค่านิยมประเพณีและ บรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นพ้องต้องกันเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดง

พฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กร เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรหรือองค์กรกับลูกค้าโดยกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อสัญลักษณ์พิธีการและ เป็นแนวทางปฏิบัติที่มีการสืบทอดกันมา มีผลทำให้สมาชิกในองค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น

### 2.1.2 คุณลักษณะและแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและได้ทราบนิยามความหมายและความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การเข้าไปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อของตัวบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ค่อนข้างยาก ถึงแม้ว่านักวิชาการหลากหลายท่านได้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

ชูชัย สมิทธิไกร (2554) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (The family culture) คือ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเหมือนครอบครัว โดยที่ผู้นำองค์กรจะเปรียบเสมือนเป็นพ่อหรือแม่ที่คอยดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงสุดในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งในเรื่องของความแตกต่างทางด้านสถานภาพและการมีลำดับชั้นภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติและไม่นิยมวิพากษ์วิจารณ์กัน โดยวัฒนธรรมเช่นนี้พบได้ในประเทศ อิตาลี กรีซ สิงคโปร์ ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้

2) วัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (The Eiffel Tower) คือ วัฒนธรรมที่เน้นลำดับชั้นและเน้นให้ความสำคัญของงานเป็นหลัก โดยโครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะเป็นทรงสูงและมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น โดยผู้บริหารแต่ละชั้นจะทำหน้าที่กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่าง โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีความชอบธรรมในการบังคับบัญชาและสั่งการในเรื่องต่างๆขององค์กร ส่วนสมาชิกในองค์กรจะต้องประพฤติปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎระเบียบต่างๆอย่างเคร่งครัด โดยวัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้พบในประเทศเยอรมนีและฝรั่งเศส

3) วัฒนธรรมองค์กรแบบขีปนาวุธนำวิถี (The guided missile) คือ วัฒนธรรมที่เน้นความเสมอภาพและความสำคัญของงานเป็นหลัก โดยสิ่งสำคัญที่สุดในองค์กร คือ เป้าหมายการทำงานกับหน่วยงานหรือทีมงานต่างๆ โดยมีการมุ่งเน้นและทำการผลักดันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ สมาชิกภายในองค์กรจะมีสิทธิเท่าเทียมกัน แต่อย่างไรก็ดีผู้ที่อุทิศตนและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรจะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่

ทรงคุณค่า ความสำคัญระหว่างสมาชิกในองค์กรค่อนข้างผิวเผินแต่จะเน้นให้ความสำคัญกับความสำเร็จในงานและวิชาชีพของตน วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้พบในประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา

4) วัฒนธรรมองค์กรแบบตู้อบ (The incubator) คือ วัฒนธรรมที่เน้นความเสมอภาคและความสำคัญของคนเป็นหลัก ดังนั้นองค์กรจึงเปรียบเสมือนเป็นตู้อบที่คอยช่วยให้สมาชิกแต่ละบุคคลมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ที่คอยให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร จัดอุปสรรคและจัดการความขัดแย้งให้แก่สมาชิก องค์กรจึงให้ความสำคัญแก่ปัจเจกบุคคล โดยแต่ละบุคคลจะได้รับอิสระค่อนข้างสูงในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้พบในองค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยีชั้นสูงในประเทศสหรัฐอเมริกา และนอกจากนี้ก็ยังได้นักคิดอีกหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Alvesson & Berg, (1992) ; Sackmann, (1991) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมหรือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ที่ไม่ใช่เพียงแค่วิถีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนในองค์กรเท่านั้น แต่คนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไปโดยสิ้นเชิง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมที่หลายคนในองค์กรเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติตามและปรับใช้จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่มีวัฒนธรรมเดียวกันได้ นักมานุษยวิทยาในอดีตก่อนกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ของสังคมที่มีความเห็นพ้องต้องกัน โดยสังคมตามข้อสมมุติฐานของนักมานุษยวิทยาในอดีตจึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว โดยคนส่วนใหญ่มักจะคิดและทำเหมือนกัน โดยที่ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มชนที่คิดและทำที่มีความแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ แล้วด้วยเหตุที่นักมานุษยวิทยาในอดีตมีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าว เป็นเพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยมศึกษานั้นโดยส่วนใหญ่เป็นสังคมของกลุ่มชนหรือเผ่าพันธุ์เล็กๆ ซึ่งแยกตัวออกไปอยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่นๆ โดยสังคมเผ่าเหล่านี้จะมีลักษณะเป็นสถาบันครอบครัวโดยทำหน้าที่เลี้ยงดู ให้การศึกษา และคอยดูแลรักษาเรื่องโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ ดังนั้น คนในสังคมชนเผ่าจึงมีค่านิยม ความประเพณี และความเชื่อที่คล้ายคลึงหรือเป็นแบบเดียวกัน (ยศ สันตสมบัติ, 2537) แต่ในขณะที่เดียวกันสังคมสมัยใหม่ ที่เป็นสังคมของเมืองใหญ่และรวมไปถึงองค์กรขนาดใหญ่ จะไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีตและมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยสังคมและองค์กรสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีความสลับซับซ้อน คนในสังคมและองค์กรมีความแตกต่าง

กันหลากหลายในด้านการศึกษา ด้านประสบการณ์ ด้านภูมิหลังทางครอบครัว ด้านค่านิยมและความเชื่อ นอกจากนั้นสังคมและองค์กรสมัยใหม่ยังเป็นสังคมแบบเปิด ซึ่งเป็นสังคมที่มีการติดต่อกับสังคมและหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง ทำให้คนในสังคมสมัยใหม่รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมากขึ้นจากเดิม จากลักษณะดังกล่าวทำให้เห็นได้ถึงความเปลี่ยนแปลงไป โดยวัฒนธรรมของสังคมที่เป็นองค์กรสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือคนในสังคมเท่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมของสังคมและองค์กรสมัยใหม่เป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์กรสมัยใหม่จะประกอบไปด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยแต่ละกลุ่มจะมีวัฒนธรรมย่อยเป็นของตนเอง แต่ก็อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆ เห็นร่วมกันบ้าง เป็นต้น

2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยจะต้องใช้ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในองค์กรจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายในช่วงระยะเวลา 2 ถึง 3 วัน แต่เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและการพิสูจน์จนเกิดเป็นที่ยอมรับว่าจะสามารถช่วยแก้ปัญหาและช่วยสนองความต้องการขององค์กรได้ เช่น แนวปฏิบัติโดยกว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน จะต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควรให้เป็นที่ยอมรับได้ก่อน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนประสบการณ์ที่มีร่วมกันของกลุ่มคนหนึ่งที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควร และเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นการยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรค่อยๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร โดยที่หัวหน้างานจะเป็นผู้ที่คอยให้คำชี้แนะถึงวิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง โดยทำให้บุคลากรใหม่เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากวิธีการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบ ซึ่งผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถทำให้บุคลากรรู้ว่าตนเองควรที่จะมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ และพร้อมที่จะมีการปรับตัวให้เข้ากับในทุกสถานการณ์จะทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานได้

4) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากที่วัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์กรหนึ่งแล้วจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์กรจะเกิดความเชื่อ และพร้อมทำสิ่งที่ซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติ นั่นย่อมหมายความว่า สิ่งที่เกิดขึ้นหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติแบบไม่ได้คำนึงถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม โดยสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติแบบไม่คิดว่าเป็นกฎเกณฑ์ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกในองค์กรเพราะพวกเขาไม่ค่อยมีความตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งสัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรมักเกิดขึ้นใน 2 กรณี กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังสมาชิกใหม่ กล่าวคือเป็นกรณีที่องค์กรพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามโดยผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่องค์กรนิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน เป็นต้น กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่บุคลากรหรือนักแสดงภายนอก เช่น นักวิจัยมีการพยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นได้

6) เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มคนในองค์กรยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มคนเหล่านี้ได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มคนและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่มีการหยุดนิ่ง โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา

#### 2.1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

ในปัจจุบันกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ โดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้คงอยู่ต่อไป เพื่อให้บุคลากรของกลุ่มองค์กร และหน่วยงานสามารถมีประสบการณ์ ในการลองผิดลองถูกด้วยตนเองเพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช่เหตุ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรสามารถปฏิบัติตามหรือมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ ตลอดจนเพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุผล

ดังกล่าวกลุ่มองค์กรหรือหน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามค้นหาวิธีการต่างๆในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ โดยวิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมนำเอามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร จะกระทำได้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อวิถีชีวิตวิถีทางานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรง หรือใกล้เคียงที่หน่วยงานต้องการ โดยผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานและในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้ วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานต่อไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้สมาชิกใหม่สามารถมีการปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เพราะเมื่อมีค่านิยมความเชื่อและแนว ทางการทำงานที่มีความใกล้เคียงกันผลที่ตามมาในระยะยาวคือสมาชิกใหม่เหล่านั้น จะมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในหน่วยงานได้อย่างยาวนาน แต่ถ้าหากหน่วยงานทำการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง หรือไม่มีความใกล้เคียงกับค่านิยมความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์กรแล้วสมาชิกใหม่เหล่านั้นอาจประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจนก่อให้เกิดปัญหาตามมาหรืออาจทำงานอยู่ในองค์กรได้ไม่นาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกอาจารย์ใหม่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนในระบบเปิดอาจต้องคัดเลือกอาจารย์ที่มีค่านิยมความเชื่อไปในทางที่มีความเชื่อมั่นศรัทธาในการเรียนการสอนในระบบเปิดเพราะถ้าคัดเลือกอาจารย์ที่เชื่อมั่นศรัทธาเฉพาะการเรียนการสอนในระบบปิดเข้ามา อาจารย์ใหม่บางคนอาจทำงานอยู่ได้ไม่นานก็ขอโอนย้ายไปสอนในมหาวิทยาลัยระบบปิดหรือขอลาออกไป

จากการศึกษาของโลดาลและมิทเชล (Lodahl&Mitchell,1980 อ้างใน ยศ สันตสมบัติ, 2537) เกี่ยวกับการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยใหม่ 2 แห่งในประเทศอังกฤษพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอุดมการณ์ความเชื่อในช่วงก่อตั้งในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวคือในช่วงก่อตั้งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยึดมั่นในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ แต่หลังจากนั้นมาไม่นาน มหาวิทยาลัยแห่งแรกเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งที่สองมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย โลดาลและมิทเชล พบว่าสาเหตุที่มหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากเกณฑ์ในการเลือกคนบดมีความแตกต่างกัน โดยในมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก อธิการบดีได้ทำการคัดเลือกคนบดคณบดีคณะต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ในด้านความมีชื่อเสียงทางวิชาการ

ของพวกเขาเป็นหลัก โดยไม่ได้มีการคำนึงว่าคนบดเหล่านั้นจะเชื่อมั่นศรัทธาในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการหรือไม่ ในขณะที่อธิการบดีของอีกมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง นอกจากจะคัดเลือกคนบดโดยพิจารณาเกณฑ์ในด้านชื่อเสียงทางวิชาการแล้วยังพิจารณาคัดเลือกเฉพาะผู้ที่เชื่อมั่นศรัทธาหรืออย่างน้อยมีค่านิยมความเชื่อที่ไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร พวกเขา มักจะช่วยธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไป

เมื่อสรุปตามความคิดของผู้วิจัยการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรได้นั้นต้อง มาจากการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรควรเลือกบุคลากรที่มีความเชื่อมั่นและมีความศรัทธาในสิ่งที่ทำและ ควรเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะมีวัฒนธรรมองค์กรใกล้เคียงกับองค์กรจะทำให้การทำงานร่วมกันในองค์กรง่ายขึ้น เพราะมีความเชื่อและมีแนวความคิดแนวปฏิบัติที่ตรงกันกับองค์กรหรือมีความใกล้เคียงกันจะสามารถทำให้องค์กรมีการสืบสานวัฒนธรรมให้อยู่กับองค์กรได้นานเมื่อมีการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรแล้วสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือการหล่อหลอมและขัดเกลาเพื่อให้นุคลากรรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ในหัวข้อถัดไป

#### 2.1.2.2 แนวคิดการหล่อหลอมขัดเกลาวัฒนธรรมองค์กร

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรให้การยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรหรือเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนควรที่จะเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อข้อสมมุติพื้นฐาน และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาที่จะทำให้พวกเขาเหล่านั้นกลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิผลขององค์กร (ดิน ปรัชญาพทธี, 2535) เนื่องจากการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเป็นวิธีการธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรที่สำคัญมากวิธีหนึ่งซึ่งลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรมีลักษณะสำคัญ สรุปได้ 5 ประการ คือ

1) เป็นความพยายามชักจูงให้บุคคลปรับเปลี่ยน การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิธีปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับขององค์กร หัวหน้าและผู้ร่วมงานผลที่ตามมาก็คือจะทำให้พวกเขา สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ คงอยู่ต่อไปด้วย

2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมลักษณะสำคัญในข้อแรกเป็นการมองจากแง่มุมของ องค์กรหรือผู้บริหารแต่ถ้ามองจากแง่มุมบุคลากรบุคลากรแล้ว การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของบุคคล บุคลากร ซึ่งหมายความว่าบุคลากร บุคลากรเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัด ฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงานวิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆเช่นฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน



สังเกต วิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายามแปลความหมายหรือเจตนารมณ์ของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ในหน่วยงานด้วยตนเอง ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของบุคคลบุคลากร มักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีการติดต่อสัมพันธ์กับ คนอื่น เพราะถ้าบุคลากรทำงานโดดเดี่ยวตามลำพังแล้วก็ไม่สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากใครได้

3) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะตั้งใจและ พยายามปลูกฝังให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น การจัด กิจกรรมสันทนาการจัดโครงการฝึกอบรมใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงานสร้างความ ประทับใจและจงใจให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง แต่การหลอหลอมขัดเกลานัก งานอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น บุคลากรเรียนรู้บรรทัดฐานการทำงานขององค์กรจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันเองจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรดีเด่นหรือแม้แต่จากการพูดคุยกับ หัวหน้างานในระหว่างพักรับประทานอาหาร

4) การหลอหลอมขัดเกลานักบุคลากรอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แม้ว่าองค์กรจะ พยายามขัดเกลานักบุคลากรให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ แต่เมื่อบุคลากรเรียนรู้แล้วพวกเขาอาจยอมรับทั้งหมดไม่ยอมรับเลยหรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้ เช่น บุคลากรใหม่แต่ละคนมีค่านิยมความเชื่อและประสบการณ์ดั้งเดิมที่สั่งสมมาจากการหลอหลอมขัดเกลามาของครอบครัว สภาพแวดล้อม และหน่วยงานเดิมก่อนที่จะเข้ามาทำงานในหน่วยงานใหม่ บางคนอาจยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ในอดีตจนไม่อาจยอมรับวิถีทางงานของหน่วยงานใหม่ นอกจากนั้นในปัจจุบันบุคลากรมิได้ถูกหลอหลอมขัดเกลามาจากผู้บริหารและหัวหน้างานเท่านั้นแต่ยังได้รับอิทธิพลของการหลอหลอมขัด เกลาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น จากกลุ่มเพื่อนทั้งในและนอกหน่วยงาน จากหนังสือพิมพ์และนิตยสาร จากสื่อมวลชนประเภทต่างๆ เป็นต้นทำให้บางครั้ง ค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงบรรทัดฐานในการทำงานประพฤติปฏิบัติที่เรียนรู้จากแหล่งขัดเกลามากมาย อาจขัดแย้งกันเอง ผลก็คือบุคลากรใหม่อาจยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรเพียงเล็กน้อยหรือปฏิเสธไม่ยอมรับค่านิยมความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้ก็ได้และการไม่ประสบ ความสำเร็จในเรื่องนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้นแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเมื่อสรุปในความหมายของผู้วิจัยกล่าวได้ว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและองค์กร ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรเป็นเหมือนสื่อกลางที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งและมีความแข็งแกร่งอย่างยิ่ง ความแข็งแกร่งในที่นี้จะต้องแข็งแกร่งทั้งตัวบุคลากรและองค์กรด้วย และรวมไปถึงสืบ

สานและหล่อหลอมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามอาจเป็นเรื่องที่ค่อนข้างทำได้ยากแต่ถ้ามีการสืบสานและหล่อหลอมไปเรื่อยๆจนค่อยๆซึมซับจะทำให้มีการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรและเห็นถึงความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเมื่อสรุปแล้ววัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม บุคลากรส่วนใหญ่ควรให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการและปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันเมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะและแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรแล้วผู้วิจัยได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ในหัวข้อถัดไป

### 2.1.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่างๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**2.1.3.1 รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม** การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2541)

1) วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมี หรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าก็คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

2) วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที่และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กร เป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

3) วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิศานาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

4) วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร โดยองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

**2.1.3.2 รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม** เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์กร และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวิการ, 2543) คือ

1) วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กรด้วย

2) วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคลล มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมบุคลากรที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง

**2.1.3.3 รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม** ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่ง

ค่อนข้างมีความล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใดๆ

2) วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมองานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสถานะที่ต้องแข่งขัน

3) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

4) วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงาน ไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ

ขณะที่องค์กรที่มีลักษณะความมุ่งคุณภาพชีวิตสูงจะมีสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ค่อนข้างเป็นมิตร มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และมีความมั่นคงในการทำงานสูง ค่านิยม ในเรื่องความสำเร็จ คือ คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตสูงจึงมีความเครียดในการทำงานต่ำและให้เสถียรภาพแก่บุคลากรสูง

ดังนั้นเมื่อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในความหมายของผู้วิจัย กล่าวได้ว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่างๆมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปโดยแต่ละรูปแบบจะมีรูปแบบขึ้นอยู่กับแนวคิดและความสนใจในเรื่องที่ต้องการจะศึกษาโดยยึดเอาหลักเกณฑ์แนวคิดต่างๆมาจัดรูปแบบและประเภทโดยได้มีการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเภทต่างๆ จึงมักมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นแล้ววัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องรับรู้ร่วมกันถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันก็ตาม แต่บุคลากรก็ต้องเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรนั้นๆเพื่อที่จะได้ปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันเพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเดินหน้าต่อไป

#### 2.1.4 แนวคิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้งหรือผู้บริหารองค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนอกจากจะเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารผู้ก่อตั้งองค์กรแล้วผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์กรจะต้องเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กรและยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางจากที่เคยปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจึงจะทำให้การ สร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) สามารถกล่าวรายละเอียดเป็นรายชื่อได้ดังนี้

1) จุดเริ่มต้นวัฒนธรรมองค์กร (Culture Begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณีและแนวทางปฏิบัติที่มีการดำเนินอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีตและผลสำเร็จซึ่งได้รับจากความพยายามจะนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงได้อิทธิพลหรือถูกสร้างขึ้นจากผู้ก่อตั้งโดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรควรเป็นอย่างไร

2) การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keeping a culture Alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านานนับร้อยปี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็ทำได้ยากแต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะต้องให้ความสำคัญและร่วมมือกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมีองค์กรขนาดใหญ่ในโลกที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น และไม่ เปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

##### 2.1.4.1 แมคเชน และกรินาว (McShane and Glinow, 2005, p. 488)

กล่าวถึง กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเพื่อให้บุคลากรได้นำไปปฏิบัติตามจะต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1) ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร (Actions of Founders and Leaders) จะต้องพัฒนาระบบและโครงสร้างเป็นผู้ปลูกฝังและสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสารและปฏิบัติเป็นตัวอย่างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต

2) ระบบการให้รางวัล (Introducing Culturally Consistent Rewards) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้นจะต้องมีการนาระบบการให้รางวัลเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติ

3) การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a Stable Workforce) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งตรงจิตใจบุคลากรเข้ากับองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่ เห็นจับต้องไม่ได้ และไม่ได้เขียนไว้เป็นคู่มือปฏิบัติ สำหรับสมาชิกในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้อง อาศัยความอดทนทำให้เกิดความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารและการเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และ ค่านิยมร่วมแก่สมาชิก

4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the culture Network) วัฒนธรรม องค์กร คือ การเรียนรู้ดังนั้นต้องมีการถ่ายทอดกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะเริ่มจากจุด เล็ก ๆ ก่อนแล้ว จึงขยายกว้างออกไปทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้รับรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อสู่กันและกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

5) การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and Socializing Employees) การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้นคือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ จะต้อง คัดเลือกให้เหมาะสมหรือมีค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อได้สมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดหรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้น รับประทานถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร

Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin (1998) เสนอแนวคิดการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติตาม 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Value) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

2) พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) ค่านิยมทางวัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่บุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กรให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานก็จะเป็นสูญเปล่า ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3) การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) การสร้างภาพขององค์กรว่าจะเหมือนหรือจะอยู่ ณ จุดใดในอนาคต หลังจากที่ได้มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทาง

วัฒนธรรมแล้วองค์กรก็ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางในการรวมตัวกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

4) การดำเนินกลยุทธ์ (Initiate) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบองค์กรตลอดไปจนถึงการมองหาและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าให้เกิดการปฏิบัติตาม

5) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดระบบให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องเน้นให้บุคลากรทำสิ่งต่างๆ ที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้บุคลากรกระทำตามในสิ่งที่เหมาะสม

นอกจากนี้ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin (1998) ได้ให้คำแนะนำผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ประการแรก อ่านวัฒนธรรม (Read the Culture) คือ ประวัติและสถานะปัจจุบันของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทราบความหมายลุ่มลึกที่มีอยู่ในสถานศึกษาก่อนการเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของสถาบันนั้น

ประการที่สอง เปิดเผยและนำเสนอค่านิยมแกนกลาง (Uncover and Articulate Core Values) ค้นหาค่านิยมที่มีส่วนเสริมแรงที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และชี้แจงให้ทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านใดเป็นบวกและด้านใดเป็นลบ

ประการที่สาม ลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างบริบทในทางบวก (Work to Fashion a Positive Context) เพื่อเสริมแรงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่เป็นบวก และปรับปรุงองค์ประกอบที่เป็นลบและใช้การไม่ได้ วัฒนธรรมสถานศึกษาที่เป็นบวกไม่มีแบบเดียวหรือเหมือนกันเกินไป แต่ละแบบควรมีค่านิยมที่เป็นแกนกลางและมีเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่าแนวคิดของ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin ดังที่กล่าวไว้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเกิดขึ้นได้จะต้องมีผู้นำ ซึ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และ

บุคลากร ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันพัฒนาและทะนุบำรุงค่านิยมทางบวกและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารจะเป็นเหมือนกุญแจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง

สุพานี สฤณภูวนิช, (2545) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมและการนำไปปฏิบัติให้คงอยู่ โดยทั่วไปวัฒนธรรมจะเกิดจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร โดยจะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้น แล้วหลังจากนั้นวัฒนธรรมจะคงอยู่และมีการสืบทอดต่อไปด้วยแนวทางต่างๆ ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดต่อกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างสรรค์ไว้

การสรรหาและคัดเลือก (Selection) คัดเลือกคนประเภทที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ซึ่งจะต้องผ่านกลไกการสรรหาและการคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกรับคนที่สอดคล้องเข้ากับวัฒนธรรมเป็นสำคัญ

กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) เป็นกระบวนการในการปรับบุคลากรให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้มข้น การฝึกอบรมเป็นระยะๆ เพื่อให้เข้าใจค่านิยมและปรัชญาที่สำคัญขององค์กร สร้างนิสัย และความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นหรืออาจกำหนดตัวแบบ (Role Model) เพื่อทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้ยึดถือหรือเลียนแบบพฤติกรรมการทำงาน และให้คำปรึกษาชี้แนะ เมื่อมีปัญหาในการวางตัวในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เหมาะสม ประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนเข้ามาสู่องค์กร (Preadmission Stage) จะเป็นช่วงที่ผู้สนใจจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและงานที่เขาสนใจ เขาจะตั้งความคาดหวังบางอย่างไว้ ดังนั้นองค์กรบางแห่งจะจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับคนที่สนใจจะเข้ามาสู่องค์กรนั้นๆ ช่วงที่เข้ามาสู่องค์กรจะเป็นช่วงที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร ซึ่งจะเผชิญหน้ากับสภาพความเป็นจริงขององค์กรนั้นๆ ซึ่งถ้าความคาดหวังกับความเป็นจริงมีความแตกต่างกันมาก บุคคลนั้นอาจไม่สามารถทนอยู่ต่อไปได้ และอาจจะทำให้บุคคลในองค์กรนั้นไปสู่องค์กรอื่นๆต่อไป ช่วงของการเปลี่ยนแปลงหากบุคคลผู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กร ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่อของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

**2.1.4.2 Cooke and Lafferty, (1989) การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร**  
**ลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture)** เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และ



มุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) กล่าวคือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2) มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing) กล่าวคือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานโดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3) มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging) กล่าวคือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

4) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) กล่าวคือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้นวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความ

กระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นการเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันทำงาน ทำความสามาถอยู่ตลอดเวลา ต่อไปผู้วิจัยจะขอกล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**2.1.4.3 Peter Senge, (1990) การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้าง วินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1) Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2) Mental Model : มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เรปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3) Shared Vision : การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4) Team Learning : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5) System Thinking : มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร การที่จะองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นพลู เดชะรินทร์, 2549 กล่าวว่าประกอบด้วย

1) Openness to Experience คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อประสบการณ์ต่างๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาของหลาย ๆ องค์กร คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากจะเรียนรู้

2) Encourage of responsible risk – taking วัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการที่เราเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3) ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต โดยประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรายอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ประสบมา

ดังนั้นการที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้ว

**2.1.4.4 วิจารย์ พานิช, (2550) การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Culture)** กล่าวคือ การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ จะต้องเป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่เป็นการเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ก็คือ องค์กรจะต้องมีความสามารถและพร้อมในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ

1) มีความมุ่งหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรคือ ต้องมีการ Manage Share Vision ทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมาย

ในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build Shared Vision ต้องมีการ Manage และต้องมี Share Vision ร่วมกันทุกวัน

2) ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา) มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ Change Management ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3) มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร

4) มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกัน สร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

5) จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

6) ทักษะพื้นฐานของบุคลากร เป็นทักษะในระดับวิถีคิดและให้คุณค่าเป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์กร

7) ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

8) ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพงเช่น CFT (Cross Function Team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ, Task Force คณะทำงานเฉพาะกิจ, Job Rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย, CoP: Community of Practice เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลัง ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

9) อิสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก บางหน่วยงานมี Talent Management ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็กๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10) มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual Capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่เป็นต้น

11) มีและใช้ ระบบบันทึก ชุม/คลัง ความรู้ ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12) มี และ ใช้ ระบบ ICT (Information Communication Technology) ดังนั้น องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กรที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA: Central Intelligence Agency เป็นองค์กรที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา นวัตกรรม นวัตกรรม นวัตกรรม ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์กรอัจฉริยะเกิดมาจาก องค์ความรู้เดิม และองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย นวัตกรรมและนวัตกรรม อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ ที่มีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการคือ

ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic Excellence) ด้วยการอาศัย ฐานความรู้ (Knowledge-Base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ด้วยการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional Excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้และรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life Excellence) ด้วยการให้ความสำคัญกับบุคคล โดยการเข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้นการบริหารองค์กรจึงต้องใช้ฐานของการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรได้อย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ สู่ความเป็นอัจฉริยะขององค์กร และยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมหนึ่งไปยังอีกรูปแบบหนึ่งนั่นก็คือ

**2.1.4.5 Black and Porter, (2000) การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง** ได้กล่าวไว้ว่าในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆต้องมีการพัฒนาความสามารถในแบบของตนเพื่อเป็นการรองรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นดังนั้นองค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง ควรจะต้องมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2) ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3) แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

4) ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม

5) สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ

6) ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลสูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเจ็บ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรม

ในองค์กรในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน

**2.1.4.6 เกศรา รักชาติ, (2549) การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening Culture)** ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป กล่าวคือ เมื่อมีการกำเนิดขึ้นจะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนา โดยการพัฒนาจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความสม่ำเสมอ และมักจะมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและมีความยั่งยืน ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น หมายถึงองค์กรต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ และมีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาข้างต้นองค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์กรแห่งการตื่นรู้ “Awakening Organization” (เกศรา รักชาติ, 2549) ซึ่งในขณะเดียวกันองค์กรแห่งการตื่นรู้จะมีลักษณะเป็นองค์กรที่สามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมุ่งมั่น เกิดความทุ่มเทเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้

องค์กรแห่งการตื่นรู้มีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่นดังที่ เกศรา รักชาติ (2549) ได้ทำการสรุปไว้ดังต่อไปนี้

- 1) ระดับความตื่นตัว การตื่นตัว ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้นของคนในองค์กรจะอยู่ในระดับสูง
- 2) ผู้คนในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง
- 3) ผู้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 4) มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน
- 5) คนในองค์กรมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

6) มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share Value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น

7) บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้จะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเองการที่องค์กรจะเข้าสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญ ดังที่กล่าวมาแล้วโดยจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังที่ สุรพงษ์ มาลี (2550) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการตื่นรู้ด้วยการปลูกจิตวิญญาณขององค์กร ปลูกภาวะผู้นำในตัวคน และปลูกคนอื่นๆที่ทำงานร่วมกัน ดังนี้

1) ปลูกจิตวิญญาณองค์กร หมายถึง การทำให้บุคลากรขององค์กรมีพลังเต็มเปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของงานไม่ใช่ทำงานตามหน้าที่ไปวันๆหนึ่ง ดังนั้นเมื่อจิตวิญญาณในองค์กรถูกปลูก ผลงานขององค์กรก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์

2) ปลูกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลูกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ตื่นตัว โดยการปลูกภาวะผู้นำให้ตื่นตัวขึ้นมานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการ คือ เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จในอนาคต หรือมีวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักษาคำพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้ที่เป็นผู้นำให้ ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทั้ง 10 ประการ นี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำไปให้องค์กรเกิดความก้าวหน้านั่นเอง

3) ปลูกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่นๆในองค์กรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและผูกพันกับองค์กร

4) การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรแห่งการตื่นรู้ การบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลูกหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พวกเขา



เปลี่ยนและนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ดังนั้นสรุปแนวทางการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของผู้วิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า แนวทางการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่นแนวคิดของแมคเซนและกรินาวที่กล่าวไว้ว่าการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งจะต้องมีผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยปลูกฝังและสร้างความเชื่อให้เกิดกับบุคลากรและเมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแล้วก็ควรที่จะมีระบบการให้รางวัลโดยการนำระบบการให้รางวัลเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร นอกจากมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแล้วก็ยังมีการรักษาความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารเผยแพร่ให้เกิดความเชื่อในวงกว้าง รวมไปถึงการคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยเลือกคนที่มีวัฒนธรรมค่านิยมใกล้เคียงกับองค์กรก็เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญนอกจากแนวคิดของแมคเซนและกรินาวแล้วการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่างๆที่ผู้วิจัยได้ศึกษามากก็มีวิธีการปฏิบัติตามที่มีทั้งความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน แต่แนวคิดในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแนวคิดก็มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการรับรู้และเกิดความเชื่อร่วมกัน ดังนั้นแนวทางการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการที่บุคลากรจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแต่อย่างไรก็ดีผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในข้างต้น โดยปัจจัยที่ผู้วิจัยศึกษามายังคงไม่ครอบคลุมต่อการนำไปสร้างกรอบแนวทางการวิจัยเท่าที่ควร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ไว้ในหัวข้อถัดไปเพื่อที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระในงานวิจัยครั้งนี้เพื่อที่จะให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

#### 2.1.4.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

การรับรู้เป็นการเปิดโอกาสสู่การเรียนรู้ โดยจะนำไปสู่ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

##### ความหมายของการรับรู้

กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ (2547) การรับรู้ หมายถึง ขบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากระทบประสาทสัมผัสของเราและแปลความหมายอย่างไรวินั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล

กันยา สุวรรณแสง (2542 อ้างถึงใน บัณฑิต เผ่าวัฒนา, 2548 , หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ คือ กระบวนการที่เกิดภายในตัวของแต่ละบุคคล และการรับรู้เกิดขึ้นกับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยการสัมผัส การเห็น การได้ยิน การรู้สึก การได้กลิ่น การสัมผัส ซึ่งสิ่งเร้าเหล่านี้จะผ่านทางประสาทสัมผัส แล้วเปลือออกมาโดยการอาศัยประสบการณ์เดิม

Huse and Bowditch (1977 : อ้างถึงใน กฤษณพงศ์ , สมถวิล, 2543 : 6) กล่าวว่า บุคคลแต่ละ คนเป็นเสมือนระบบชนิดที่สามารถรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ มาสู่ตน โดยผ่านประสาทสัมผัส ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การลิ้มรส การสัมผัส การได้กลิ่น จากนั้น ข้อมูลที่ได้รับเขามาจะได้รับการจัดระบบและ กลายเป็นสิ่งที่รับรู้ โดยสามารถตอบสนองออกมาเป็นการกระทำ ความนึกคิด และแนวคิด

Kart and Roseenzweig (1985 : อ้างถึงใน กฤษณพงศ์ สมถวิล , 2543 : 7) ได้กล่าวว่า การรับรู้เป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรม เพราะการรับรู้เกิดจากการสนองตอบของร่างกาย ของแต่ละบุคคลต่อสิ่งเร้า ซึ่งการรับรู้จะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล รูปแบบเกิดการรับรู้ และสาเหตุ ที่ทำให้คนมีพฤติกรรมต่างกัน คือ มีแรงกระทบจากภายนอก เช่น ความเครียดในสถานการณ์นั้น ๆ รางวัลความกดดันจากกลุ่มและระบบ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวแปลความหมายและ ประมวลการรับรู้ข้อมูลที่ตรงตามความต้องการ ความพอใจ และความเข้าใจและจะปฏิเสธข้อมูลที่ไม่ต้องการหรือไม่พอใจ การแปลความหมายจากสิ่งเร้าจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์เดิม และระบบคุณค่าของแต่ละบุคคล ระบบปิดหลังการประมวลการรับรู้จะมี ความสัมพันธ์ระหว่างภาคพื้นของเหตุการณ์ต่างๆ ของแต่ละบุคคลที่สนับสนุน

McShane & Von Glinow, (2000) แมคเชนและกรินาว กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการตั้งแต่การได้รับการกระตุ้นจากข้อมูลในสิ่งแวดล้อม และต่อด้วยการเอาใจใส่ในการแยกแยะและคัดเลือกข้อมูล แล้วจัดโครงสร้างหรือจัดกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อการตีความหรือแปลความหมาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการตีความของความรู้สึกของบุคคลที่มีผลมาจากการกระตุ้นของข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมนั้น และส่งผลต่อการแสดงออกของอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลนั้น

### กระบวนการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการที่สร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันและมีอิทธิพลนำไปสู่การกระทำ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล กระบวนการรับรู้มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ จำเนียร ช่างโชติ (2532, หน้า 71-72)

1) อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะรับสัมผัสรับสิ่งเร้า หรือสิ่งเร้าผ่านเข้ามากระทบกับอวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ เพื่อให้คนเรารับรู้ภาวะแวดล้อมรอบตัว

2) การแปลความหมายจากอาการสัมผัสส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การแปลความหมายดีหรือถูกต้องเพียงใดนั้น ต้องอาศัย (1) สถิติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด (2) การสังเกตพิจารณา (3) ความสนใจและความตั้งใจ (4) คุณภาพของจิตใจขณะนั้น

3) ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม ซึ่งได้แก่ ความคิดความรู้และการกระทำที่ได้เคยปรากฏแก่ผู้นั้นมาแล้วในอดีตมีความสำคัญมากสำหรับช่วยในการตีความหรือแปลความหมายของการสัมผัสได้แจ่มชัด ความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมที่ได้สะสมไว้สำหรับช่วยในการแปลความหมายได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (1) เป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้อง ชัดเจน (2) ต้องมีปริมาณมาก กล่าวคือ รู้หลายอย่างจึงจะช่วยแปลความหมายต่าง ๆ ได้สะดวกและถูกต้องดี

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2524, หน้า 59-65) ได้อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) การเลือก (Selection) เป็นกระบวนการเลือกที่จะรับสิ่งเร้าบางอันจากสิ่งเร้าทั้งหลาย

2) การจัดระบบ (Organization) คนเรามักจะจัดระบบสิ่งเร้าภายนอก 2 วิธี คือ (1) ภาพและพื้น (Figure and ground) การที่คนเราแยกสิ่งเร้าที่เลือกมาเป็นสิ่งที่พุ่งสมาธิไปยังส่วนนั้นเป็นพิเศษ เรียกว่าภาพ (Figure) และส่วนอื่น ๆ ที่เราไม่สนใจที่เป็นพื้น (Ground) (2) การทำให้ง่าย (Simplification) การรับรู้สิ่งเร้าภายนอกเข้ามาจัดระบบอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นแนวโน้มของคนทั่วไป คือการจัดสิ่งเร้านั้นให้อยู่ในรูปที่ง่ายมากขึ้น ดัดสิ่งที่เป็ยรายละเอียดที่ซับซ้อนและสับสนทิ้งไป

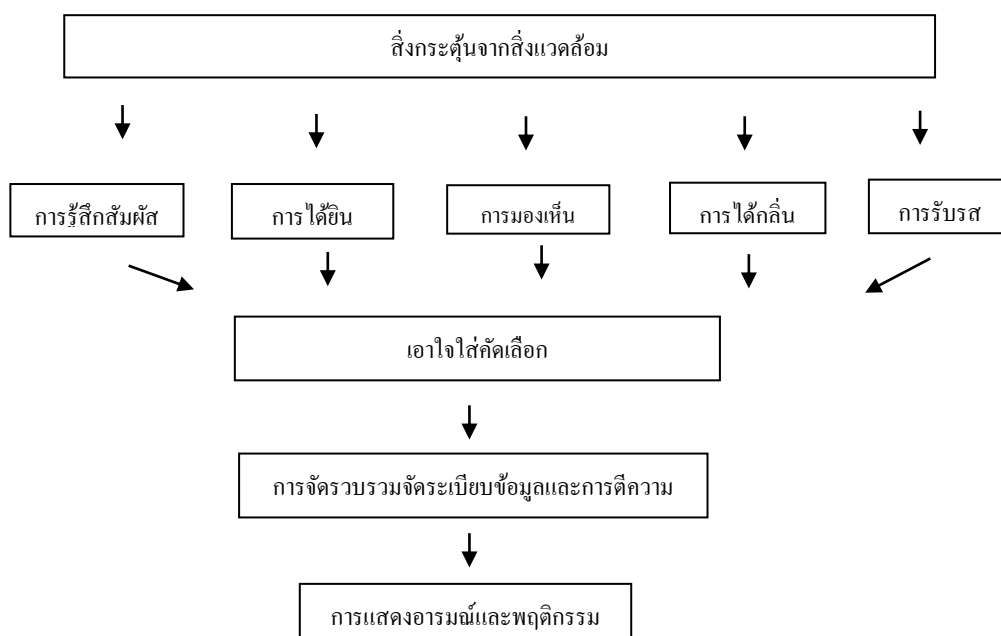
3) การแปลความ (Interpretation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการรับรู้ในขั้นนี้คนเราจะอาศัยคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตนเอง เช่น ทักษะคิด ประสบการณ์ ความต้องการ ค่านิยม ฯลฯ เพื่อช่วยให้การพิจารณาสิ่งเร้าภายนอก ผสมผสานสิ่งเร้าภายนอกให้เข้ากับคุณสมบัติภายใน ดังนั้น การแปลความ จึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับอัตวิสัย (Subjective) ของผู้รับ สิ่งเร้าอย่างเดียวกันที่เสนอต่อบุคคลต่าง ๆ บุคคลเหล่านั้นจะแปลความหมายแตกต่างกัน

กรองแก้ว อยู่สุข (2543, หน้า 47) อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการรับรู้ที่เริ่มด้วยบุคคลรับเอาสิ่งเร้าต่าง ๆ ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า เป็นการรับรู้ทางสรีระทำให้เกิดความรู้สึก (Sense) ขึ้นมาก่อน แล้วแต่ละคนก็จะแปลความหมายออกมาจากความรู้สึกนั้น ๆ ตามภูมิหลัง (Background) ของตนเอง ซึ่งเกิดจากหลาย ๆ สิ่งประกอบกัน เช่น อายุ เพศ สถานะการศึกษาอาชีพ ประสบการณ์ อารมณ์ และสิ่งแวดล้อมอื่น รวมทั้งค่านิยมและทัศนคติ

ส่วนคนเข้าไปอีกทำให้เกิดความรู้สึกหรือความเข้าใจอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งที่ได้พบเห็นตามที่ตน “รับรู้”

นพ ศรีบุญ นาค (2545, หน้า 43) อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่า กระบวนการรับรู้เริ่มต้นจากสิ่งเร้าที่อยู่ในสภาพแวดล้อม กระตุ้นให้บุคคลสนใจและตั้งใจในสิ่งนั้น โดยประสาทสัมผัสต่าง ๆ ทั้งทางหู ตา จมูก ปากและทางกาย หลังจากนั้นบุคคลก็จะตีความหมายหรือแปลความข้อมูลหรือสิ่งที่ได้รับมาและมีการตอบสนองต่าง ๆ

นอกจากนี้การรับรู้เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมผ่านอวัยวะรับสัมผัสและส่งผ่านไปยังสมองเพื่อแปลงเป็นความรู้สึกต่อจากนั้นจึงเข้ากระบวนการกลั่นกรองข้อมูล โดยการเอาใจใส่คัดเลือกข้อมูลที่มีความจำเป็น และเข้ากระบวนการรวบรวมหรือจัดระเบียบของข้อมูลใหม่เพื่อการตีความหรือแปลความหมาย การตีความจะส่งผลต่อบุคคลในการแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรมของ McShane & Von Glinow, 2000 ดังภาพต่อไปนี้



รูปที่ 2.1 แสดงภาพกระบวนการรับรู้ (Organization Behavior) (McShane & Von Glinow, 2000)

จากภาพอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยผ่านอวัยวะรับสัมผัสจากการสัมผัส การได้ยิน การมองเห็น การได้กลิ่น และโดยการรับรส เกิดกระแสประสาทการรับรู้ความรู้สึก (Sensation) เป็นการที่ระบบประสาทของสิ่งมีชีวิตนั้น ตรวจจับหรือบันทึกจดจำสิ่งเร้าภายนอกหรือบุคคลนั้น ๆ ซึ่งมีจำนวนมากและความหลากหลาย

แล้วส่งต่อไปเอาใจใส่คัดเลือก (Selection Attention)การจัดรวบรวมจัดระเบียบข้อมูลและการตีความ (Organization and Interpretation)การแสดงอารมณ์และพฤติกรรม (Emotion and Behavior) การรู้สึกสัมผัส (Feeling) การรับรส (Testing) การได้ยิน (Hearing) การมองเห็น (Seeing) การได้กลิ่น (Smelling) สิ่งกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อม (Environment Stimuli) ยังสมองเพื่อการตีความเป็นการรับรู้ โดยเริ่มกระบวนการรับรู้โดยการเอาใจใส่คัดเลือก (Selection Attention) เป็นการคัดเลือกรับรู้สิ่งเร้าบางส่วนจากสิ่งเร้าจำนวนมาก กล่าวคือมนุษย์ไม่สามารถที่จะรับรู้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวได้ทั้งหมดในเวลาเดียวกัน ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงขึ้นอยู่กับ การเอาใจใส่ของผู้รับรู้ด้วย กล่าวคือ หากผู้รับรู้เลือกใส่ใจในสิ่งไหนก็จะเกิดการรับรู้ในสิ่งนั้น จากนั้นผู้รับรู้จะมีการโยงสิ่งที่รับรู้ใหม่เข้ากับประสบการณ์ในอดีต เป็นขั้นตอนที่อาจมีการเปรียบเทียบกับสิ่งที่เคยประสบมา หลังจากคัดเลือกข้อมูลบางส่วนมาแล้ว กระบวนการต่อไปเป็นการจัดรวบรวมเรียบเรียงข้อมูลใหม่ และการตีความข้อมูลเหล่านั้น (Organization and Interpretation) การแปลความหมายส่งผลต่ออารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลนั้น กระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมดเรียกว่า “การรับรู้” เป็นต้น

ดังนั้นการรับรู้ของบุคคลากรจึงมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการรับรู้จะเป็นการซึมซับรับเอาวัฒนธรรมมาปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวบุคคลและองค์กรเมื่อเกิดการรับรู้มากก็อาจทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรมาก

### การรับรู้สู่การปฏิบัติตาม

กันยา สุวรรณแสง (2544) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการรับรู้ไว้ว่าสิ่งเร้าอย่างเดียวกันอาจจะทำให้คนสองคนสามารถรับรู้ต่างกัน ได้ การที่มนุษย์สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างและจะรับรู้ได้คือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น ประสบการณ์ วัฒนธรรม การศึกษา ดังนั้นการที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งเร้าใดอย่างใดอย่างหนึ่งในขณะใดขณะหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

1) การรับรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติตาม โดยการรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติตาม ถ้าไม่มีการรับรู้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้ ในทำนองเดียวกันการเรียนรู้มีผลต่อการรับรู้ครั้งใหม่ เนื่องจากความรู้พื้นฐานเดิมจะช่วยแปลความหมายให้ทราบว่าเป็นอะไร

2) การรับรู้มีความสำคัญต่อเจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้วย่อมเกิดความรู้สึก เกิดอารมณ์ พัฒนาเป็นเจตคติ แล้วพัฒนาสู่องค์ความรู้เพื่อก่อให้เกิดการทำตามในที่สุด

เสรี วงษ์มณฑา (2548) กล่าวถึงขั้นตอนของการรับรู้ข่าวสารที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติตาม มีดังนี้

1) การเปิดรับข้อมูลที่ได้เลือกสรร เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคเปิดโอกาสให้ข้อมูลเข้ามาสู่ตนเอง เช่น การรับชมโฆษณาโดยไม่ได้เปลี่ยนไปชมช่องอื่น เป็นต้น

2) การตั้งใจรับข้อมูลที่ได้เลือกสรร เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคเลือกที่จะตั้งใจรับสิ่งกระตุ้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

3) ความเข้าใจในข้อมูลที่ได้เลือกสรร ถึงแม้ว่าผู้บริโภคจะตั้งใจรับข่าวสาร แต่มิได้หมายความว่าข่าวสารนั้นถูกตีความไปในทางที่ถูกต้อง ในขั้นนี้จึงเป็นการตีความหมายของข้อมูลที่ได้รับเข้ามาว่ามีความเข้าใจตามที่นักการตลาดกำหนดไว้หรือไม่ ถ้าเข้าใจจะนำไปสู่ขั้นต่อไป การตีความขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความเชื่อและประสบการณ์

4) การเก็บรักษาข้อมูลที่ได้จากการเลือกสรร หมายถึง การที่ผู้บริโภคมีการจดจำข้อมูลบางส่วนที่ได้เห็น ได้อ่าน ได้ฟัง หลังจากเกิดการเปิดรับและเกิดความเข้าใจแล้วจะทำให้เกิดการปฏิบัติตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล มีหลายปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมทฤษฎีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของแมคเคนและกรินาวและทฤษฎีการรับรู้มาใช้ประกอบในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของแมคเคนและกรินาวและทฤษฎีการรับรู้ดังกล่าวมีความเหมาะสมในการที่ผู้วิจัยจะเลือกมาเป็นตัวแปรอิสระในงานวิจัยเพราะมีความสอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารและผู้ก่อตั้งเป็นผู้คิดและแต่งตั้งวัฒนธรรมองค์กรขึ้น และได้สร้างการรับรู้ให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดลโดยหาวิธีการสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ เมื่อสร้างการรับรู้ก็นำไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างการรับรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติตาม ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ปรับใช้เป็นปัจจัยการสร้างการรับรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล นอกจากนี้เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติตามก็มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยเรียกว่ารางวัลบุคคลต้นแบบและก็ได้มีการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลมาโดยตลอดในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยก็เห็นถึงความสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคัดเลือกจากคนที่มีความรู้และความเชื่อที่มีความใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องตรงตามข้อมูลจากกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความเหมาะสมถึงตัวแปรอิสระในงานวิจัย

ครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาตัวแปรอิสระตามแนวคิดของแมคเซนและกรินาวที่กล่าวถึงทฤษฎีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและทฤษฎีการรับรู้ โดยประกอบไปด้วย 6 ตัวแปร ซึ่งได้แก่

- 1) ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร
- 2) ระบบการให้รางวัล
- 3) การรักษาความต่อเนื่อง
- 4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม
- 5) การคัดเลือกและหล่อหลอม
- 6) การสร้างการรับรู้

### 2.1.5 การเปรียบเทียบแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ข้างต้น จะพบว่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีปัจจัยองค์ประกอบที่มีทั้งความคล้ายคลึงกันและต่างกันในบางมุม ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำแนวคิดต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอจุดเด่น- ข้อเสนอแนะ

ของวัฒนธรรมองค์กรด้านต่างๆ ดังนี้

#### การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ แมคเซนและกรินาว

จุดเด่น : การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแบบแมคเซนและกรินาวให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนจึงจะทำให้เกิดความเข้มแข็ง ดังนั้นต้องเริ่มจากการปฏิบัติของผู้นำแล้วนำมาสู่การปฏิบัติของบุคลากร โดยแนวคิดนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับคนและพฤติกรรมที่แสดงออกร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ : ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ก็จะนำพาให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

#### การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช, (2545)

จุดเด่น : จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นก่อน คือ การสรรหาคัดเลือกคนและทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม จากนั้นวัฒนธรรมองค์กรจะคงอยู่และมีการสืบทอดต่อไปได้

ข้อเสนอแนะ : เป็นผลดีในระยะยาวในการที่จะรักษาธำรงบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ เพราะถ้ามีการคัดเลือกคนที่มีความสอดคล้องเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรและหมั่นส่งเสริมให้บุคลากรเกิดกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมอยู่เสมอก็จะทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้ไม่ยาก แต่ก็เป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากในการที่จะหาคนที่มีความเชื่อกับองค์กรทั้งหมด

### **การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin (1998)**

จุดเด่น : ผู้นำเป็นเหมือนกุญแจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ผู้นำมีส่วนเสริมแรงที่ดีที่สุดสำหรับบุคลากรและช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะเน้นบุคคลเป็นสำคัญ และมีการชี้แจงว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านใดเป็นบวกด้านใดเป็นลบ

ข้อเสนอแนะ : ถ้าองค์กรมีผู้นำที่ดีก็จะนำไปให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในด้านบวกจะส่งผลดีต่อองค์กรและคนในองค์กร ถ้ามีผู้นำองค์กรที่ไม่ดีก็จะนำไปให้องค์กรเกิดความล้มเหลวได้ เพราะฉะนั้นควรเลือกผู้นำที่ดีเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และคนในองค์กรจะได้รับการปลูกฝังค่านิยมความเชื่อที่ดีๆ

### **การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Peter Senge, (1990) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้**

จุดเด่น : วัฒนธรรมองค์กรแบบการเรียนรู้เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสร้างวินัย 5 ประการซึ่งเป็นการนำเอาความรู้มาใช้ในการทำงานจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เน้นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งอื่นๆ ตลอดจนสามารถสร้างให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้หรือรักการเรียนรู้มีการพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างโดยไม่สร้างขอบเขตเข้ามาจำกัด เป็นการสร้างสรรค์ให้สิ่งที่ทำออกมาเป็นรูปธรรมให้มากที่สุด โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจังและจะต้องได้วิสัยทัศน์ที่เป็นด้านบวกต่อองค์กร และนอกจากนี้การที่จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นบุคลากรในองค์กรควรมีการเปิดใจยอมรับ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการที่จะทำสิ่งใหม่ก่อนเพราะการเปิดใจยอมรับจะเป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และก็ต้องกล้าที่จะยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาที่มีทั้งความสำเร็จและล้มเหลวอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ : บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเปิดใจยอมรับและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กรและควรฝึกตนเองให้มีนิสัยที่จะใฝ่รู้หรือนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

### **การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช, (2550) วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ**

จุดเด่น : บุคลากรที่อยู่ในองค์กรนี้จะต้องสามารถเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่มีความแน่นอนให้ได้อยู่เสมอ และจะต้องมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ บุคลากรในองค์กรที่ปฏิบัติตาม



วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะจะต้องมีความรู้ ความสามารถอย่างมาก เพราะเนื่องจากเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย โดยใช้วิธีการประยุกต์โดยนำเอาความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานได้อย่างสร้างสรรค์หรือจากแหล่งอื่นมาพัฒนางานก็จะเกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้ ทุกคนในองค์กรที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนี้ต้องมีการร่วมกันคิดในเรื่องต่างๆ โดยให้คิดว่าตนเองกำลังทำหน้าที่เป็นผู้นำและเป็นเจ้าของเป้าหมาย และจะต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาทมีความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจนรวมทั้งนโยบายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ : หากองค์กรขาดผู้นำที่มีการบริหารงานแบบมีอาชีพและมีความประมาทหรือบุคลากรในองค์กรนี้ไม่มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการและตั้งรับไม่ทันในการที่จะเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอน ก็ไม่สามารถเป็นองค์กรอัจฉริยะได้และจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะไม่ได้

#### **การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty, (1989)**

##### **วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์**

จุดเด่น : มีการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันพึ่งพาอาศัยกันได้ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นทำให้คนเกิดความพึงพอใจให้ได้มากที่สุด โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรจะมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง โดยวัฒนธรรมแบบนี้องค์กรจะเห็นทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร บุคลากรในองค์กรมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อการสร้างทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ต้องเริ่มจากผู้นำในทุกระดับและเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในการทำงานถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพราะให้คนรู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรู้จักนึกถึงใจเขาใจเรามีการเอาใจใส่ดูแลคนในองค์กรเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ : วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์เป็นการสร้างทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นต้องเริ่มจากผู้นำในทุกระดับเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในการทำงานทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จในการทำงาน

### **การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Black and Porter, (2000)** **วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง**

จุดเด่น : วัฒนธรรมองค์กรนี้จะต้องเน้นความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากรจะต้องมีความตื่นตัวต่องานที่ทำท่ายอยู่เสมอ และวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพราะฉะนั้นจะไม่มีการซ้ำซากจำเจเพราะจะต้องมีการเปลี่ยนผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆให้เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ มีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆจนเกิดความเหมาะสม และสร้างสื่อใหม่ๆที่จะสามารถช่วยให้สื่อวิสัยทัศน์เกิดความแพร่หลายเป็นที่ทราบแก่ทุกคน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อาจมีทั้งข้อดีและข้อเสียในเวลาเดียวกัน ข้อดีก็คือบุคลากรจะมีความตื่นตัวและทำท่ายต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและจะได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ แต่ในขณะเดียวกันข้อเสียก็คือทำให้เกิดการปรับตัวและตั้งรับไม่ทัน จึงควรมีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีขั้นตอนระเบียบแบบแผน

ข้อเสนอแนะ : การที่จะเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะในเรื่องความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมในลักษณะนี้อาจต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับบุคลากรเพื่อเป็นที่ยอมรับสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับมือกับสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยน

### **การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ เกศรา รักษาติ, (2549) วัฒนธรรม** **แห่งการตื่นรู้**

จุดเด่น : มีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตโดยมีการเรียงตามลำดับคือมีการกำเนิดเติบโต พัฒนาขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่องเปรียบได้กับชีวิตของมนุษย์ วัฒนธรรมแบบนี้เมื่อมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมีความมั่นคง โดยที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้นในระดับสูง บุคลากรในองค์กรมีความร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อให้ได้เป้าหมายเดียวกัน ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วมเชื่อในวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรจะมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนจะไม่มีการเห็นประโยชน์ของตนเองฝ่ายเดียวและนอกจากนี้การจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ได้จะต้องมีพื้นฐานจากวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์เสียก่อน

ข้อเสนอแนะ : การจะมีวัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ได้องค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และมีพื้นฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก่อนจึงจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ได้

## 2.2 วัฒนธรรมองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล

### 2.2.1 ที่มาของวัฒนธรรมมหิดล (Mahidol Culture)

การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนนั้น คนในองค์กรล้วนแต่มีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม จากสังคมสู่สังคม ค่านิยมเหล่านั้น หากยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน แสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ก็อาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมี “วัฒนธรรมองค์กร” ที่เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน คนในองค์กรแสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขในการบริหารองค์กรวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกอบทุกวงการให้ความสำคัญ รวมทั้งตระหนักที่จะให้มีการเสริมสร้างและกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสม มหาวิทยาลัยมหิดลก็เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง มีพัฒนาการความเป็นมาที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่หากคนในมหาวิทยาลัยต่างคนต่างแสดงพฤติกรรมตามใจตนเอง โดยไม่ได้คำนึงความอยู่รอดและการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญแล้ว มหาวิทยาลัยก็อาจก้าวไปถึงเป้าหมายที่จะเป็น 1 ใน 100 ได้ยาก วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมหรือความเชื่อที่องค์กรยึดถือเป็นกรอบกำหนดการกระทำและพฤติกรรม รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดล วัฒนธรรมมหิดล MAHIDOL ได้มาจากการประชุมระดมสมองร่วมกันของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดีร่วมกับรองอธิการบดี) ผู้บริหารส่วนงาน (คณบดี ร่วมกับผู้อำนวยการส่วนงาน) และผู้อำนวยการกอง (ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี) เมื่อครั้งที่มีการประชุมแผนกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งได้มีการประชุมทบทวนหารือกันอีกหลายครั้งจนได้กำหนดคำว่า MAHIDOL ออกมาเป็นวัฒนธรรมมหิดล ความหมายของตัวอักษรแต่ละตัวเชื่อมโยงและสะท้อนความเป็น Role Model ของสมเด็จพระบรมราชชนก ด้วยประโยคของพระองค์ที่พระราชทานไว้ว่า “ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภทรัพย์และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่าน ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์”

เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมมหิดล โดยใช้คำว่า MAHIDOL และได้ความหมายของวัฒนธรรมแต่ละตัวอักษร กองทรัพยากรบุคคลในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย จึงได้มีการนำแนวทางตามซึ่งผู้บริหารได้กำหนดไว้มาลงในแนวปฏิบัติ เพื่อให้เข้าถึงและเข้าใจพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมมหิดลแต่ละ

วัฒนธรรม โดยเริ่มจาก การสร้างต้นแบบหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมมหิดล หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทูตวัฒนธรรมโดยเริ่มจากการนำสิ่งที่ผู้บริหารได้ให้แนวทางไว้มาทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ตามความหมายที่กำหนดไว้ จากอักษรคำว่า “MAHIDOL” ได้กำหนดเป็นคำนิยาม และให้คำจำกัดความไว้ทั้ง 7 ตัวอักษร โดยมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะนำความหมายทั้ง 7 คำ นำมา เป็นพฤติกรรมที่พึงกระทำ พร้อมทั้งปลูกฝังและเสริมสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเกิดกับบุคลากร ทุกหมู่เหล่าที่ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยมหิดลตลอดไปโดยมีความหมายดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 2.1** ตารางแสดงความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากอักษรคำว่า “MAHIDOL”

M - Mastery เป็นนายแห่งตน	- a possession or display of great skill or technique - skill or knowledge that makes one master of a subject - the upper hand in a contest or competition
A – Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น	- selflessness - unselfish concern for other people’s happiness and welfare
H – Harmony กลมกลืนกับสรรพสิ่ง	- is the way in which its parts are combined into a pleasant arrangement - an interweaving of different accounts into a single narrative - harmony in diversity
I – Integrity มั่นคงยิ่งในคุณธรรม	- honest and firm in moral principles (incorruptability) - the state of being united whole (completeness) - an unimpaired condition (soundness)
D – Determination แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ	- the power or habit of deciding definitely and firmly
O – Originality สร้างสรรค์สิ่งใหม่	- novelty - innovatio
L – Leadership ไฟใจเป็นผู้นำ	- the quality of being a good at leading a organization - the set of characteristics that make a good leader

และนอกจากนี้ยังได้แบ่งออกเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ จากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการสังเคราะห์เฉพาะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่ต้องการให้คน

มหิดลแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมมหิดล ทั้ง 7 ตัว ซึ่งกระบวนการสังเคราะห์ทำให้เราได้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งหมด 23 พฤติกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งหมด 23 พฤติกรรม จากอักษรคำว่า “MAHIDOL”

Culture	พฤติกรรม
M Mastery นายแห่งตน	Self Directed มีสติ ควบคุมดูแลตนเองได้ สร้างวินัยในการดำเนินชีวิต ควบคุมจิตใจ และอารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ไม่ต้องให้ใครบังคับ Personal Learning รักการเรียนรู้จนขวนขวายศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ให้รู้แจ้งรู้จริง อย่างสม่ำเสมอ และนำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ปรับปรุงงาน Agility กระตือรือร้นว่องไว กระฉับกระเฉงสนใจวิทยาการ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคิดไตร่ตรอง และนำเสนอแนวทางใหม่ที่เฉียบคมเหมาะสม System Perspective คิด พูดย ทำ อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนอธิบายที่มาที่ไป สมเหตุสมผล ตรวจสอบได้
A Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น	Organization First รัก ห่วงเห่น และปกป้องชื่อเสียงของมหิดล เมื่อต้องตัดสินใจจะยึดประโยชน์ของส่วนรวม และองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเอง พร้อมเสียสละเวลา และ ความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม Customer Focus Driven สนใจ เข้าใจ ความต้องการของ “ผู้รับบริการ” และหาวิธีตอบสนองด้วยความรวดเร็ว ให้เกิดความพึงพอใจ และ สร้างความประทับใจด้วยบริการ และผลงานที่มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ Societal Responsibility ตระหนักและลงมือดูแล และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และสังคมเสมือนของตนเอง
H Harmony กลมกลืน กับสรรพสิ่ง	Valuing Workforce Member เคารพ ให้เกียรติผู้ร่วมงาน โดยเปิดรับฟังความคิดเห็น สื่อสารให้มีส่วนร่วม และสร้างความผูกพัน ไม่อคติ และ รักษาศักดิ์ศรีหน้าตาของผู้ร่วมงาน Empathy ใส่ใจความรู้สึก ทุกข์สุขของผู้อื่นรอบตัว ร่วมดีใจ หรือให้กำลังใจ ชมเชย ยกย่อง รวมถึงแนะนำอย่างสร้างสรรค์จริงใจ Unity มีน้ำใจ ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ อาสาช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ยึดหยุ่นผ่อนปรน ประนีประนอม ทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคี ประองดอง Synergy ผนึกพลัง ประสานความแตกต่างให้เกิดความกลมกลืน

**ตารางที่ 2.2** ตารางแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งหมด 23 พฤติกรรม จากอักษรคำว่า “MAHIDOL” (ต่อ)

Culture	พฤติกรรม
I Integrity มั่นคงยิ่ง ในคุณธรรม	<p>Truthfulness = ซื่อตรง ตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คิดไตร่ตรองก่อนพูด ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย</p> <p>Moral &amp; Ethic = ตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติ วาระซ่อนเร้น ถ้อยมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใด</p> <p>Management by Fact = รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงประกอบการคิดพิจารณาและลงมือดำเนินการตามข้อเท็จจริง โดยหลีกเลี่ยงการอนุมาน</p>
D Determination แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ	<p>Commitment &amp; Faith = รักและมีศรัทธาในงาน มุ่งมั่นทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือรับปากด้วยความจริงจังจนเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้ง โดยไม่ต้องติดตามทวงถาม</p> <p>Perseverance = ตั้งใจ มานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจ โดยไม่ท้อถอย เป้าหมายหรือลัทธิความตั้งใจต่ออุปสรรค และความยากลำบาก</p> <p>Achievement Oriented &amp; Creating Value = มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ โดยถือเอาคุณภาพ และมาตรฐานเป็นพื้นฐาน ใช้ความหมั่นเพียรและละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่งาน</p>
O Originality สร้างสรรค์ สิ่งใหม่	<p>Courageous to be the Best = กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะโดยมุ่งให้ได้ผลงานอันเป็นเลิศเกินมาตรฐานหรือเป้าหมาย แม้ต้องทำงานละเอียดขึ้น หนักขึ้นบ้างก็ตาม</p> <p>Driving for Future = กำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ท้าทาย และดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน แก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอให้บรรลุเป้าหมายนั้น</p> <p>Novelty &amp; Innovation = คิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุง วิธีการใหม่ๆ หรือสร้างผลงานวิจัยที่แตกต่างโดดเด่น ช่วยให้การงานดีขึ้น หรือชี้นำสังคม</p>
L Leadership ไฟใจเป็นผู้นำ	<p>Calm &amp; Certain = จิตใจสงบ หนักแน่น และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติ และวิกฤติ ยากลำบาก ไม่ประหวั่น ตื่นเต้นหรือเกรี้ยวกราด ไตร่ตรองด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ</p> <p>Influencing People = สามารถใช้เหตุใช้ผลประกอบกับวาทศิลป์ในการโน้มน้าว จูงใจ เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตาม</p> <p>Visioning = ประมวลสถานการณ์ และข้อมูลปัจจุบันและอดีต นำมากำหนดภาพอนาคต หรือเป้าหมายที่ต้องการ ได้อย่างสมเหตุสมผลและท้าทาย</p>



จากภาพโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล สามารถแบ่งโครงสร้างการทำงานออกเป็นแต่ละหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

**สำนักงานอธิการบดี ประกอบไปด้วย 26 หน่วยงาน**

- 1) กองบริหารงานทั่วไป
- 2) กองแผนงาน
- 3) กองคลัง
- 4) กองบริหารงานวิจัย
- 5) กองทรัพยากรบุคคล
- 6) กองวิเทศสัมพันธ์
- 7) กองกิจการนักศึกษา
- 8) กองกฎหมาย
- 9) กองบริหารการศึกษา
- 10) กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 11) กองพัฒนาคุณภาพ
- 12) กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม
- 13) ศูนย์บริหารสินทรัพย์
- 14) ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง
- 15) ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก
- 16) ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน
- 17) ศูนย์ตรวจสอบภายใน
- 18) โครงการจัดตั้งสถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา
- 19) ศูนย์การเรียนรู้มหิดล
- 20) ศูนย์จัดตบปัญหาศึกษา
- 21) โครงการจัดตั้งวิทยาเขตนครสวรรค์
- 22) โครงการจัดตั้งวิทยาเขตอำนาจเจริญ
- 23) โรงเรียนสาธิตนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 24) โครงการจัดตั้งศูนย์เศรษฐกิจสร้างสรรค์
- 25) ศูนย์บริการสนับสนุนสำหรับนักศึกษาพิการ
- 26) โครงการจัดตั้งศูนย์เสริมสร้างอุตสาหกรรมชีวภาพจากนวัตกรรม



**คณะ /สถาบัน/ วิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 สายทางวิชาการดังต่อไปนี้**

**สายวิทยาศาสตร์**

- 1) คณะวิศวกรรมศาสตร์
- 2) คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
- 3) คณะวิทยาศาสตร์
- 4) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล
- 6) สถาบันบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 7) วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

**สายการแพทยศาสตร์**

- 1) คณะทันตแพทยศาสตร์
- 2) คณะเทคนิคการแพทย์
- 3) คณะเวชศาสตร์เขตร้อน
- 4) คณะพยาบาลศาสตร์
- 5) คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
- 6) คณะสัตวแพทยศาสตร์
- 7) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
- 8) คณะเภสัชศาสตร์
- 9) คณะกายภาพบำบัด
- 10) คณะสาธารณสุขศาสตร์

**สายสังคมศาสตร์**

- 1) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- 2) สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน
- 3) คณะศิลปศาสตร์
- 4) สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้
- 5) สถาบันโภชนาการ
- 6) สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน
- 7) สถาบันวิจัยประชากรและสังคม
- 8) สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
- 9) สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย

- 10) สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา
- 11) วิทยาลัยการจัดการ
- 12) วิทยาลัยราชสุดา
- 13) วิทยาลัยดุริยางคศิลป์
- 14) วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
- 15) วิทยาลัยนานาชาติ
- 16) วิทยาลัยศาสนศึกษา
- 17) บัณฑิตวิทยาลัย

#### **หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล 1 แห่ง**

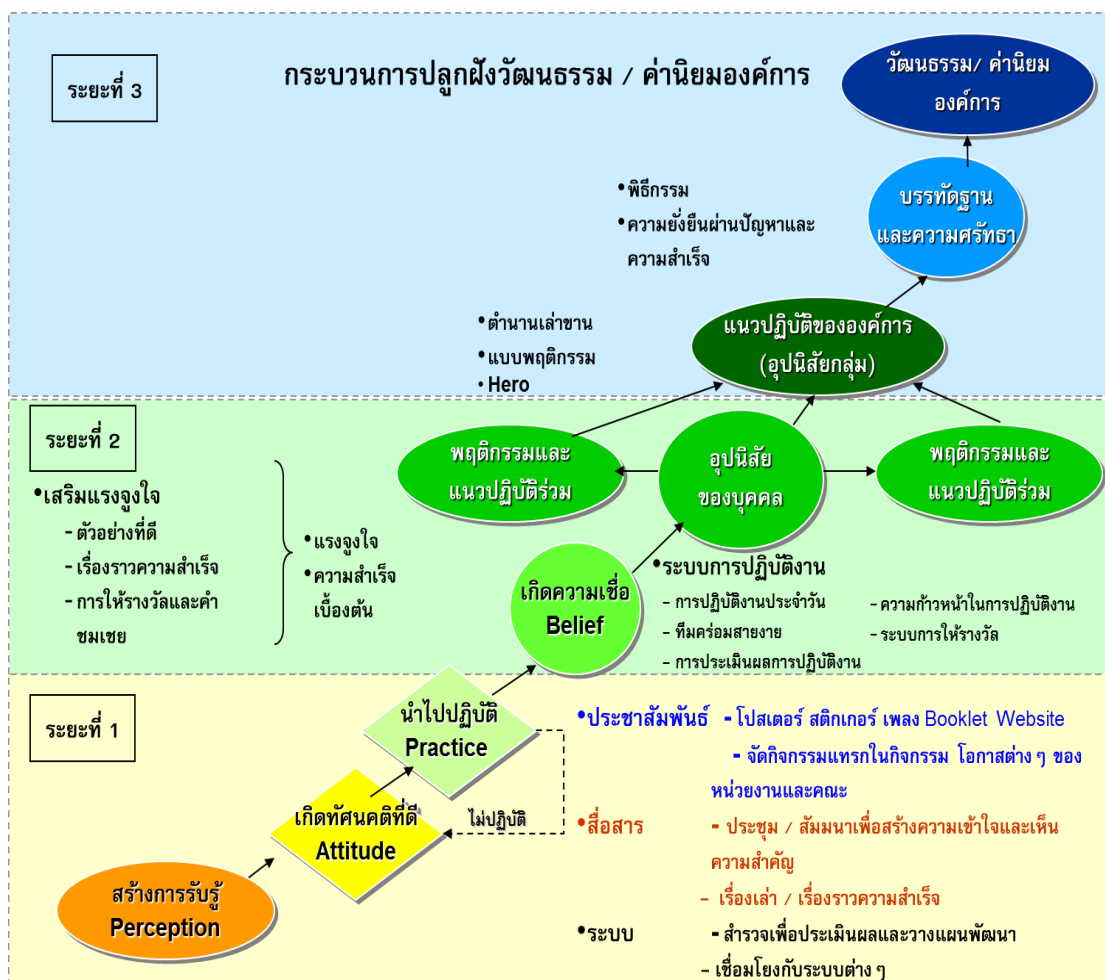
- 1) หอจดหมายเหตุและพิพิธภัณฑ์มหาวิทยาลัยมหิดล

#### **ศูนย์แบ่งออกเป็น 2 ศูนย์**

- 1) ศูนย์ตรวจสอบสารต้องห้ามในนักกีฬา
- 2) ศูนย์สัตว์ทดลองแห่งชาติ

#### **กลุ่มภารกิจแบ่งออกเป็น 10 กลุ่ม**

- 1) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมและพิษวิทยา
- 2) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมทางเคมี
- 3) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านคณิตศาสตร์
- 4) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีชีวภาพทางการแพทย์
- 5) กลุ่มภารกิจการฝึกอบรมมาตรฐานการบริการด้านสุขภาพระดับสากลแห่งประเทศไทย
- 6) กลุ่มภารกิจวิจัยและพัฒนาชุมชนของมหาวิทยาลัยมหิดล
- 7) กลุ่มภารกิจสุขภาพโลกมหิดล
- 8) กลุ่มภารกิจด้านการจัดการโซ่อุปทานสุขภาพ
- 9) กลุ่มภารกิจการป้องกันและแก้ไขปัญหาแม่ข่ายรุ่น
- 10) กลุ่มภารกิจศูนย์ปฏิบัติการด้านชีววิทยาศาสตร์



รูปที่ 2.3 แสดงกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากภาพ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล เกิดจากการที่มีรากฐานของความเชื่อและค่านิยม โดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดลได้ใช้คำว่ากระบวนการปลูกฝังค่านิยมให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยกระบวนการนี้ได้ถูกดำเนินการอย่างเป็นระบบจนนำไปสู่กระบวนการให้เกิดผลสำเร็จ และเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความเข้มแข็งจนเกิดความน่าสนใจเพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับองค์กรอื่นๆ

ผู้บริหารได้กำหนดกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกิดเป็นระยะ โดยแบ่งตามระยะเวลาออกเป็นสามช่วง โดยตลอดกระบวนการได้มีการกำหนดเป็นระยะของการปลูกฝังซึ่งแบ่งออกเป็นสามระดับดังต่อไปนี้

ระยะที่หนึ่ง คือ ผู้บริหารและคณะผู้บริหารให้ค่านิยมค่านิยมหลัก MAHIDOL ไว้ชัดเจนประการ และได้สร้างการรับรู้โดยการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในทุกระดับให้มีความเข้าใจเกิดทัศนคติที่ตรงกันโดยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ด้วยการแจกโปสเตอร์ ทำสติกเกอร์ติดตามที่ต่างๆ จัด

กิจกรรมและมีการแทรกวัฒนธรรมองค์กรของมหิดลเข้าไปในกิจกรรมนั้นๆตามโอกาสต่างๆของหน่วยงานในแต่ละคณะ รวมถึงการกำหนดนโยบายที่จะดำเนินการต่อค่านิยมในแต่ละข้ออย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ระยะที่สอง คือ การกำหนดพฤติกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากร ที่จะสะท้อนถึงการแสดงออกของค่านิยมในแต่ละข้อด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นคำชมเชยและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรต่อไป และนอกจากนี้ยังมีการสร้างอุปนิสัยของบุคคล โดยการแทรกวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าไปอยู่ในระบบการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานประจำวัน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดูความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจัดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงปรารถนาให้เกิดการปฏิบัติจากบุคลากรทุกคน

ระยะที่สาม คือ การกำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาคงอยู่อย่างยั่งยืนจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งในระยะนี้จะขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานและความศรัทธา โดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดลได้มีความมุ่งมั่น ในระยะที่สามนี้ เพราะเป็นการประเมินความคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถทราบได้ถึงความยั่งยืนผ่านปัญหาและความสำเร็จและรวมไปถึงการธำรงรักษาวัฒนธรรมของความเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งให้คงอยู่กับมหาวิทยาลัยมหิดล

ดังนั้นจากภาพการกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยการปลูกฝังค่านิยมและหลักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรที่บรรลุเป้าประสงค์และผลลัพธ์ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของกระบวนการปลูกฝังนี้เปรียบเสมือนเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะเป็นตัวฝังลึกอยู่ในตัวของบุคลากรทุกคน ดังนั้นแล้วการที่จะประสบความสำเร็จต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์ขององค์กรเท่านั้น จึงจะก้าวสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเปรียบได้กับการวางรากฐานของการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาวและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้มีกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของมหาวิทยาลัยมหิดลแล้วผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ Mahidol Core Values ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในหัวข้อถัดไป

### เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ Mahidol Core Values ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ Mahidol Core Values ปี 2009 เป็นยุคการเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเป็นยุคของการเผยแพร่และสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในระยะแรก โดยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ทุกคณะและเผยแพร่ตามหน่วยงานต่างๆ และได้มีการพัฒนา Change Agent นำร่องที่เปรียบเสมือนเป็นบุคคลต้นแบบหรือเป็นตัวแทนในการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กร มีการเริ่มเผยแพร่นำร่องที่มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา เป็นที่แรก

ต่อมาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ Mahidol Core Values ในปี 2010 เป็นการเผยแพร่และสร้างการรับรู้อย่างทั่วถึงในระยที่ 2 เริ่มมีการประชาสัมพันธ์ และมีการสื่อสารเชิงลึกที่ดีักสำนักงานอธิการบดี วิธีการคือผู้บริหารระดับสูงจะกล่าวย้ำเสมอถึงวัฒนธรรมองค์กรในการประชุม/กล่าวเปิดงาน ฯลฯ นอกจากนี้ก็ได้เผยแพร่ตามบทความใน Newsletter มีการออกแบบ Logo สิ่งพิมพ์/Stationery Booklet (คู่มือ) แจกจ่ายผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน จัดทำ Website เสาะหา, นำเสนอ และจัดทำคลังข้อมูลนำเสนอตัวอย่างที่ดี – เรื่องราวความสำเร็จเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีเรื่องเล่าตำนาน (Story Telling) เผยแพร่ในทุกสื่อของ MU โดยได้ขยายผล Change Agent ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยมหิดล และนอกจากนี้ยังได้มีการปรับระบบงาน HR โดยปรับระบบสรรหาและคัดเลือก โดยใช้หลักเกณฑ์ตาม วัฒนธรรมมหิดล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคัดเลือกคณาจารย์ของคณะต่างๆ เตรียมศึกษาเพื่อปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งในปี 2011 หรือ 2012 ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นการปลูกฝังในกระบวนการบริหารองค์กรโดยการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินระดับวัฒนธรรมมหิดลปัจจุบันวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อกำหนดแผนปลูกฝังในปี 2011 เช่น จะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมใด หรือองค์ประกอบใด รวมถึงพฤติกรรมใดเป็นพิเศษ

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ Mahidol Core Values ในปี 2011 เป็นยุค 1 ใน 3 ของหน่วยงานประยุกต์ในการปฏิบัติงาน โดยให้ Change Agent ปรับจากกิจกรรมสู่การปฏิบัติจริง มีการปรับระบบและเชื่อมโยงครบถ้วน และยังมีการเผยแพร่ลงลึกถึง Success Story และ Story Telling ในสื่อต่างๆที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ Mahidol Core Values ปี 2012 จนถึงปัจจุบัน เป็นยุคของการประยุกต์ในการปฏิบัติอย่างทั่วถึง Reinforcement Change Agent นำผลการปฏิบัติมาประเมินวิเคราะห์ และดำเนินการเฉพาะประเด็น ต่อมาก็ได้มีการเผยแพร่ชัดเจนปรากฏ Success story

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

**ศิริทิพา คำนคร (2544)** ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์กร บริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ จำกัด พบว่า วัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรของพนักงานประกอบไปด้วย วัฒนธรรมการเคารพต่อการเป็นคนและการตระหนักในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทำให้ทราบว่าพนักงานได้รับอิทธิพลจากการปลูกฝังขัดเกลาโดยใช้หลักปรัชญาของฮอนด้า วัฒนธรรมการทำงานของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้วิธีการเดินอยู่รอบๆ วัฒนธรรมในระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดผังที่นั่งรวมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร การยึดมั่นในระบบอาวุโส การทำงานเป็นทีม และการบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมการพัฒนาและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ วัฒนธรรมด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และการให้ความสำคัญต่อการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมการให้รางวัลตอบแทนบุคคลที่กระทำความดีในด้านต่างๆ หรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร แต่ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรบางประการกลับมีบทบาทในการสร้างปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมการบริหารแบบระบบราชการ วัฒนธรรมการเน้นกฎระเบียบและการควบคุมที่เข้มงวด วัฒนธรรมความล่าช้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมยึดมั่นในระบบอุปถัมภ์และการจ้างงานตลอดชีพ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร แล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเพื่อเป็นการลดการต้านทานจากสมาชิกภายในองค์กร

**ลัทธิ เดชโยธิน (2550)** ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรด้านความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเที่ยงธรรม และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .798 และทุกองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีค่าเป็นบวกทุกค่า มีค่าอำนาจการทำนายร้อยละ 69.70 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

**อรุณรัตน์ คันธา (2550)** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับการปฏิบัติการ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และรวมไปถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**กัญญาณัฐ บุญพวง (2551)** ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

**กนกวรรณ เอกนิธิเศรษฐ์ (2552)** ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในสังกัดกรมชลประทาน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร พบว่า การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในสังกัดกรมชลประทาน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร จำนวน 9 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับสูงสุดในแต่ละด้านไปลำดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านคุณธรรม ด้านความเสมอภาค ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการเห็นประโยชน์ส่วนรวม ด้านการรักษากฎระเบียบ ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และการเปรียบเทียบการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา และตำแหน่งงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

**ธนัฐเมธี พูลเพิ่ม (2552)** ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทฟู้ดเล็คตริก จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัทฟู้ดเล็คตริก จำกัด (มหาชน) มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการผูกพันกับองค์กร ด้านการเปิดกว้างสื่อสาร ด้านการยึดมั่นคำสัญญา ด้านการเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน ด้านการกล้าคิดกล้าทำ และด้านการปรับทันเหตุการณ์ ตามลำดับและนอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานบริษัทฟู้ดเล็คตริก จำกัด

(มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและในรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**จุฬาลักษณ์ เกษมสันต์กุล (2553)** ได้ศึกษาเรื่องแนวทางเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ (มหาชน) จังหวัดนครปฐม การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐม ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อนำเสนอแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำทางการแข่งขัน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะของบุคลากรในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และการสัมภาษณ์ระดับลึก ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพที่มีการปฏิบัติกันอยู่ก่อนแล้วคือการมีส่วนร่วมในการทำงาน การยึดมั่นในคุณภาพ การวางแผนการทำงานและตัวชี้วัด การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การบริการเป็นเลิศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน คือ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความสำคัญกับลูกค้า แนวทางเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดนครปฐมจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในธนาคารเอง ได้แก่ ผู้บริหารธนาคารที่มีศักยภาพ บุคลากรที่มีศักยภาพภายในองค์กร การบริหารงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการรับวัฒนธรรมองค์กร และการเสริมแรงพฤติกรรมการผสมผสานแนวทางในการพัฒนาจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง นำมาสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขันในธุรกิจ

**สิริกร ภู่อาลี (2554)** ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในบริษัทปิ๊บอินชอย จำกัด พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในบริษัทปิ๊บอินชอย จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านความก้าวหน้า ด้านนวัตกรรม ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้พบว่า การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในบริษัทปิ๊บอินชอย จำกัด พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 เมื่อจำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแต่ไม่พบความแตกต่างเมื่อจำแนกตามเพศ สถานภาพสมรสการทำงานมาก่อนและความสบายใจในการทำงาน

**ศิริรัตน์ ศรีไชย (2556)** ศึกษาเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยแวดล้อมในงานที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร กลุ่มบริษัทรักษาความปลอดภัย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา 1) รูปแบบวัฒนธรรม



องค์กร กลุ่มบริษัทรักษาความปลอดภัย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ความพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญเห็นว่าองค์กรที่ทำงานอยู่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเน้นสายบังคับบัญชามากที่สุด

**ศิริลักษณ์ เจนพานิชย์ชีพ (2546)** ได้ทำการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาสำนักคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน (สคช.) จากการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมและปัจจัยที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ประชากรที่ศึกษาคือเจ้าหน้าที่ในสำนักคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน (สคช.) ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าการมีส่วนร่วมในด้านการร่วมดำเนินการ มีระดับมากกว่าในด้านการร่วมคิดหรือตัดสินใจ และปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษา ความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร และความตระหนักถึงปัญหาขององค์กร ข้อเสนอแนะควรจัดให้มีการประชุมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สามารถกำหนดข้อตกลงในการทำงานตามความเหมาะสมปรับทัศนคติของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้ยอมรับ และปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ให้ข้อมูลข่าวสารแก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้เห็นถึงปัญหาและผลการทำงานในภาพรวมขององค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

**สมจินตนา คุ่มภัย (2553)** ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร:กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

**ศุมาลี มาโนชนกุล (2539)** ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมสังคมไทย โดยให้ความสำคัญแก่การใช้อำนาจ (Power Distance) มนุษยธรรม ปึงเจกบุคคลนิยม (Individualism) และความเป็นเพศชาย (Masculinity) จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จและอนาคต

**แสงเดือน เสียมไหม และคณะ (2540)** ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร นโยบาย การให้รางวัล บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำ การประสานงาน และการสนับสนุนจากองค์กร สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านนโยบาย บรรยากาศองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กร สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ซึ่งประสิทธิผลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความอยู่รอดขององค์กร และความเจริญเติบโตขององค์กร

**รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556)** ศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด และแรงจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด

### งานวิจัยจากต่างประเทศ

**Marcoulides and Heck (1993)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure RELations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ 2) งานขององค์กร ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และ ความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทขององค์กร การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยี และ ความเครียด 5) ทักษะของบุคลากร ประกอบด้วย อคติ ความอดทน ชาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กรและบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทักษะของบุคลากร งานขององค์กรสัมพันธ์กับทักษะของบุคลากรบรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทักษะของบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน ทักษะของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**Petty et al. (1995)** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีชื่อภาษาอังกฤษว่า Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance การวิจัยนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ (Trust and Credibility) 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย (Performance Improvement and Common Goals) และ 4) การทำหน้าที่ในองค์กร (Organizational Functioning) สำหรับผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษาประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer Responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support Services) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของบุคลากร (Employee Safety and Health) 5) การตลาด (Marketing) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**Marais (1999)** ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลา มาซู รัฐมิชิแกน พบว่า ผลการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

**Sawner (2000)** ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ตัวแบบของชาชกิน ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรจุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยบินแอร์เนชั่นแนล กลอส 44 (Air National Guard 44) หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยมิติ ผลการตรวจสอบ อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่า มิติของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร และการบรรจุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้วัดที่น่าเชื่อถือได้ของการวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรจุเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจ

**Jaratt, O'neil (2002)** ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละธุรกิจต่อความสัมพันธ์ในการจัดการแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานการศึกษานี้ได้ศึกษาพฤติกรรมที่อยู่บนบรรทัดฐานขององค์กรโดยรวมที่จะทำให้เกิดการสนับสนุนความสัมพันธ์ของการจัดการและผลสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานภายในองค์กรและวิธีการที่พนักงานจะปฏิบัติต่อองค์กรอื่นๆ จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมที่อยู่บนบรรทัดฐานโดยรวมในองค์กรจะนำมาซึ่งการสนับสนุนความสัมพันธ์ของการจัดการและผลสำเร็จขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่สำคัญมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้จัดการในธุรกิจนั้นๆ การศึกษารังนี้ชี้ให้เห็นว่า มิติทางวัฒนธรรมองค์กรนำมาซึ่งความสัมพันธ์ในการจัดการองค์กรและความสำเร็จ ตลอดจนทั้งการนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมไปถึงความเสมอภาค ความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้การศึกษายังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินวัฒนธรรมภายในองค์กรซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

## 2.4 การสร้างกรอบแนวความคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุป และรวบรวมตัวแปรต่างๆ เพื่อสร้างกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้

### ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) แสดงตัวชี้วัดปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล มีหลายปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมทฤษฎีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของแมคเสนและกรินาว และทฤษฎีการรับรู้มาใช้ประกอบในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของแมคเสนและกรินาวและทฤษฎีการรับรู้มีความเหมาะสมในการที่ผู้วิจัยจะเลือกมาเป็นตัวแปรอิสระในงานวิจัยเพราะมีความสอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารและผู้ก่อตั้งเป็นผู้คิดและแต่งตั้งวัฒนธรรมองค์กรขึ้น และก็ได้สร้างการรับรู้ให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดลโดยหาวิธีการสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ เมื่อสร้างการรับรู้ก็นำไปสู่การปฏิบัติ เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติตามก็มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยเรียกว่ารางวัลบุคคลต้นแบบและก็ได้มีการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลมาโดยตลอดในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยก็เห็นถึงความสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคัดเลือกจากคนที่มีค่านิยมและความเชื่อที่มีความใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องตรงตามข้อมูลจากกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความเหมาะสมถึงตัวแปรอิสระในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาตัวแปรอิสระตามแนวคิดของแมคเสนและกรินาวที่กล่าวถึงทฤษฎีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและทฤษฎีการรับรู้ โดยประกอบไปด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่

1) ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร (Actions of Founders and Leaders) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ผู้นำจะต้องสามารถพัฒนาระบบและโครงสร้างในการปลูกฝังและสนับสนุนความเชื่อเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้แก่สมาชิกในองค์กร (2) ผู้นำปฏิบัติตนเองเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

2) ระบบการให้รางวัล (Introducing Cultural Consistent Rewards) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งจะต้องมีการนำเอาระบบการให้รางวัลเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร (2) ระบบการให้รางวัลแก่บุคคลที่ปฏิบัติเป็นตัวอย่างจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

3) การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a Stable Workforce) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ต้องมีการรักษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง (2) ต้องมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอและอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่สืบไป

4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the culture Network) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) มีการสื่อสารและเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน (2) สร้างการเรียนรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยในโอกาสต่างๆ

5) การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and Socializing Employees) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ควรเลือกบุคลากรมีความเหมาะสมหรือมีค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรมองค์กรใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด (2) บุคลากรใหม่จะต้องถูกหล่อหลอมหรือถูกถ่ายทอดให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

6) การสร้างรับรู้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) จะทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ที่ตรงกันในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อที่จะทำให้เกิดการรับรู้และสามารถแสดงออกมาทางพฤติกรรมที่เป็นไปตามเป้าหมายของผู้บริหาร (2) การสร้างการรับรู้เพื่อให้เกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อร่วมกันและกัน

#### **ตัวแปรตาม (Dependent Variable) แสดงตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล**

1) เป็นนายแห่งตน (Mastery) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ควบคุมดูแลตนเอง ควบคุมจิตใจและอารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องไม่ต้องให้ใครบังคับ (2) กระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉง 3) คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบ

2) มุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ยึดประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (2) รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเอง

3) กลมกลืนกับสรรพสิ่ง (Harmony) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ให้เกียรติผู้ร่วมงาน (2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (3) มีน้ำใจ ร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคี ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ 4) ผนีกกำลัง ประสานความแตกต่างให้เกิดความกลมกลืน

4) มั่นคงยิ่งในคุณธรรม (Integrity) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ซื่อตรงตรงไปตรงมา (2) มีความโปร่งใสตั้งมั่นในความถูกต้อง (3) รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยหลีกเลี่ยงการอนุมาน

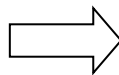
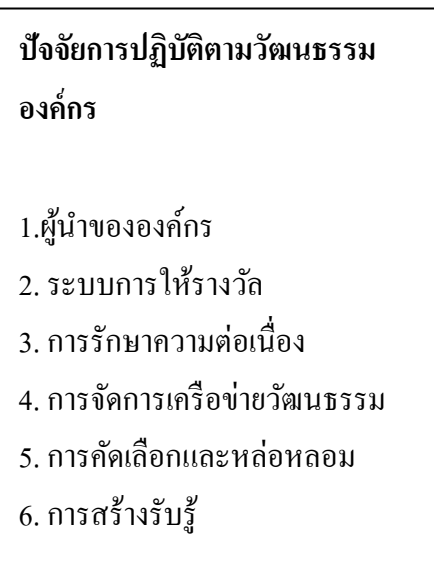
5) แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ (Determination) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) รักและศรัทธาในงาน (2) มุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมาย (3) ตั้งใจ มานะ อดทน พากเพียร

6) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Originality) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) กล่าวคิดริเริ่มเสนอแนะเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเลิศเกินเป้าหมาย (2) มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายกว่าที่เคยทำ พร้อมแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม (3) สร้างสรรค์ผลงานหรือวิธีการใหม่ๆที่มีความแตกต่างและโดดเด่นเพื่อให้งานดีขึ้น

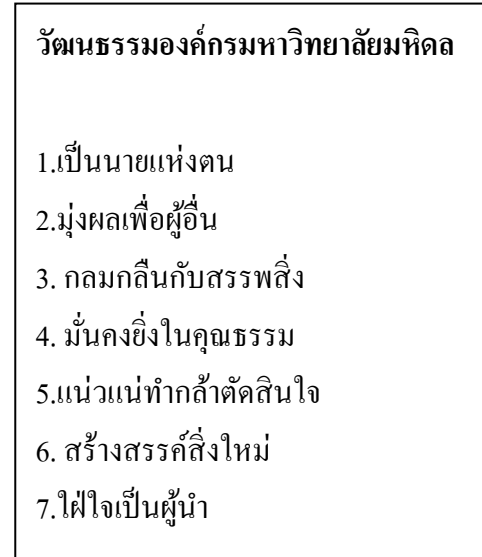
7) ใฝ่ใจเป็นผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) มีจิตใจที่สงบ หนักแน่น และมั่นคง ไม่ประหม่า (2) สื่อสารหรือจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจรวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นเห็นด้วย และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สรุปและรวบรวมตัวแปรเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

#### ตัวแปรอิสระ



#### ตัวแปรตาม



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ถือเป็นงานวิจัยพื้นฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยการศึกษาครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative approach) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) สนับสนุนให้ข้อมูลจากการสำรวจเก็บข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และเหตุผลจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

##### 3.1.1 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยมีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

3.1.1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล จากตำรา เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย



3.1.1.2 ออกแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อนำไปศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล

### 3.1.2 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยผู้วิจัยเลือกศึกษากับอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งเป็นผู้กำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และศึกษากับบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลและนอกจากนี้ยังศึกษากับ บุคคลต้นแบบ (MU Brand Ambassador) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับรางวัลในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเป็นผู้ที่มีศักยภาพทางวิชาการและการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของส่วนงาน มีคุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนจนเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยเลือกศึกษากับบุคลากรกลุ่มนี้เนื่องจากเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมขับเคลื่อนและเสริมสร้างค่านิยมมหิดลให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะสามารถหาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นต่อไป โดยให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล และจะนำมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

3.1.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์

3.1.2.2 ออกแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์อธิการบดีหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นบุคคลต้นแบบซึ่งบุคคลต้นแบบที่ผู้วิจัยกล่าวถึงจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ต้องเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ
- 2) เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

## 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

#### 3.2.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสังคมศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนงาน ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ วิทยาลัยราชสุดา วิทยาลัยนานาชาติ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกมาจากการจับสลาก (Lottery) จากส่วนงานที่เป็นสายสังคมศาสตร์ทั้งหมดของมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา โดยประชากรสายสังคมศาสตร์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย บุคลากรฝ่ายวิชาการ ได้แก่ คณบดี หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนภายในส่วนงานมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีประชากรจำแนกตามส่วนงานและสายงานได้ ดังตารางนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามส่วนงานและสายงาน

ส่วนงาน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	จำนวน (คน)
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	152	196	348
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	93	66	159
วิทยาลัยนานาชาติ	127	278	405
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว	14	92	106
วิทยาลัยราชสุดา	60	67	127
รวม	1,145		

ที่มา : การสำรวจบุคลากรจากกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2557 (ตัดผู้เกษียณอายุตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดลแล้ว)

#### 3.2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรฝ่ายวิชาการและบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา จึงทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรฝ่ายวิชาการและบุคลากรฝ่ายสนับสนุน รวมทั้ง 5 ส่วนงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Taro

Yamane ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตาม Yamane (1970 อ้างใน ศิริรัตน์ ชุณหะกล้า ย, 2544) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 0.05 ตามสูตร

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N = จำนวนประชากร  
e = ค่าคลาดเคลื่อน 0.05

ได้ขนาดตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{1,145}{1 + 1,145 (0.05^2)}$$

ซึ่งจากการคำนวณพบว่าขนาดของกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้คือ 296 คน

**3.2.1.3 หาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานที่สุ่มได้** โดยวิธีการคำนวณตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละส่วนงาน ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,145 คน ดังนี้

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรแต่ละคณะ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เช่น (ตัวอย่าง)

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (วิทยาลัยดุริยางคศิลป์)} = \frac{296 \times 348}{1,145} = 90$$

**ตารางที่ 3.2** แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูล

ส่วนงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	348	90
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	159	41
วิทยาลัยนานาชาติ	405	105
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว	106	27
วิทยาลัยราชสุดา	127	33
รวม	1,145	296

### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้นผู้ที่จะสามารถตอบคำถามได้จะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แก่บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลในส่วน of วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยและยังมีส่วนในการร่วมระดมสมองเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในแต่ละค่านิยม โดยมีแบบอย่างที่ดี และนอกจากนี้ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์ บุคคลต้นแบบ (MU Brand Ambassador) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีหน้าที่ร่วมขับเคลื่อนและเสริมสร้างค่านิยมมหิดลให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีส่วนในการช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาด้วยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดจนได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคคลอื่นๆ ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการหาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.3.1 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการประมวลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและกลุ่มประชากร โดยผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามวิธีของ ลิเกิร์ต (Likert Scale) (วิจัยได้กำหนดมาตราส่วนประมาณค่าของแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีคะแนนแต่ละข้อ ดังต่อไปนี้

ระดับการปฏิบัติตาม	ระดับคะแนน
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด	5
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก	4
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง	3
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อย	2
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด	1

จากเกณฑ์การวัดระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ผู้วิจัยจะแบ่งช่วงแต่ละระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้สูตรการหาค่าชั้น (Class Interval) เพื่อให้ทราบถึงระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน โดยมีวิธีการคำนวณ ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{คะแนนพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์ในการประเมินค่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

ระดับการปฏิบัติตาม	ระดับค่าเฉลี่ย
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมากที่สุด	4.21 – 5.00
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมาก	3.41 – 4.20
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง	2.61 – 3.40
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับน้อย	1.81 – 2.60
มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับน้อยที่สุด	1.00 – 1.80

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ คือ (1) ท่านพบว่าภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นมากที่สุด (2) ท่านพบว่าภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นมาก (3) ท่านพบว่าภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นบางครั้ง (4) ท่านพบว่าภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อย (5) ท่านพบว่าภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

### 3.3.2 แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการกำหนดแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยคำถามสัมภาษณ์มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ เมื่อได้รับความถูกต้องและเหมาะสมของคำถามสัมภาษณ์แล้วนำมาทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์และสรุปเพื่อใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ลักษณะของคำถามสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อให้อิสระในการตอบคำถามของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องการได้ข้อมูลที่หลากหลายและมีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมให้ได้มากที่สุดกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษา

## 3.4 การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหาและความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

**3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำไปตรวจสอบหาความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยได้นำแบบสอบถามที่ได้นำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิด้านวัฒนธรรมองค์กรทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือวัด ความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความถูกต้องของภาษา (Verbal Validity) โดยผู้วิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน

ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแต่ละข้อคำถามว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ เมื่อได้ผลจากการทดสอบความเที่ยงตรงจากนั้น นำผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน มาตรวจสอบและคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้นดัชนีที่ใช้ โดยแสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item–Objective Congruence Index: IOC) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้อง ดังต่อไปนี้ 1 = มีความสอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ, -1 = ไม่สอดคล้อง สำหรับค่า IOC ตามแบบสอบถามของผู้วิจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา ข้อคำถามตามแบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อคำถาม โดยมีค่า IOC มีค่าเท่ากับ 1 ทั้งหมด ซึ่งทุกข้อคำถามถือว่าผ่านเกณฑ์การทดสอบในการหาค่า IOC ผู้วิจัยจึงดำเนินการในขั้นต่อไป

**3.4.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pre-Test) กับบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา นครปฐม จำนวน 30 ชุด เพื่อไปทำการทดสอบโดยข้อมูลที่ได้นำมาไปทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for the Social Science) ในการคำนวณเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ระดับ Alpha ไม่ต่ำกว่า 0.70 โดยผลการวิเคราะห์ทางสถิติมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่น เท่ากับ .853 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง เมื่อได้ผลออกมาแล้วตรวจสอบความถูกต้องและนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลในลำดับต่อไป

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.5.1.1 ขอนหนังสือจากคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ถึงอธิการบดีในแต่ละคณะ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลกับบุคลากรในแต่ละคณะ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา

3.5.1.2 เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วผู้วิจัยได้มอบแบบสอบถามผ่านหัวหน้าหน่วยงานฝ่ายต่างๆพร้อมทั้งแจ้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ และขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากร โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.5.1.3 นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ เมื่อได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.5.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตในการขอสัมภาษณ์จากคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา เพื่อติดต่อถึงอธิการบดีและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงบุคลากรที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ ในการขอความอนุเคราะห์เข้าไปสัมภาษณ์และขอข้อมูล

3.5.2.2 เข้าพบ ผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และทำการจัดเก็บข้อมูล โดยใช้เวลาในการตอบคำถามประมาณ 30-60 นาที เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

3.5.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการตรวจสอบ เรียบเรียง แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการศึกษาเชิงปริมาณ

## 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.6.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยการนำวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตามลักษณะจำเพาะส่วนบุคคล โดยนำมาวิเคราะห์และได้อธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน คณะ/หน่วยงานสังกัด ประเภทของบุคลากร อายุงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้สถิติพรรณนา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล

3.6.1.2 วิเคราะห์โดยสถิติแบบเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยการนำวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล หลังจากได้รับแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และมีความสมบูรณ์แบบ จนได้แบบสอบถามทั้ง 296 ชุด จากนั้น



นำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และนำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาว่าตรงตามที่ต้องการจะศึกษาหรือไม่ โดยใช้สถิติ Multiple Regression Analysis ใช้ในการหาปัจจัยที่ส่งผลระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร คือปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ในการทดสอบสมมุติฐาน

### 3.6.2. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.6.2.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview)  
ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความยั่งยืนสืบไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 296 คน โดยการนำเสนอผลการวิจัยที่ได้รับมาวิเคราะห์และนำมาเสนอในลักษณะบรรยายประกอบตาราง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล บุคลากรผู้ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบจากการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้วิจัยมีการนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

4.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

4.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

4.3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

#### 4.1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลจากความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขต ศาลายา จำนวน 296 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1.1 ลักษณะจำเพาะส่วนบุคคล

วิเคราะห์ตามลักษณะจำเพาะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน คณะ/หน่วยงานสังกัด ประเภทของบุคลากร อยุ่ตาม

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะจำเพาะส่วนบุคคลของบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล  
วิทยาเขตศาลายา**

(n = 296)

ข้อมูลลักษณะจำเพาะส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	77	26.0
หญิง	219	74.0
<b>2. อายุ</b>		
21 – 30 ปี	76	25.7
31 - 40 ปี	111	37.5
41 – 50 ปี	82	27.7
51 ปีขึ้นไป	27	9.1
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	16.2
ปริญญาตรี	86	29.1
ปริญญาโท	77	26.0
สูงกว่าปริญญาโท	85	28.7
<b>4. ประเภทสายงาน</b>		
สายวิชาการ	92	31.1
สายสนับสนุน	204	68.9
<b>5. คณะ/หน่วยงานสังกัด</b>		
คณะวิทยาลัยราชสุดา	33	11.1
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว	27	9.1
วิทยาลัยนานาชาติ	105	35.5
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	41	13.9
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	90	30.4

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะจำเพาะส่วนบุคคลของบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล  
วิทยาเขตศาลายา (ต่อ)**

(n = 296)

ข้อมูลลักษณะจำเพาะส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
<b>6. ประเภทของบุคลากร</b>		
ข้าราชการ	30	10.1
พนักงานมหาวิทยาลัย	185	62.5
พนักงานส่วนงาน	37	12.5
ลูกจ้างเงินงบประมาณ	30	10.1
ลูกจ้างเงินรายได้	14	4.7
<b>7. อายุงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	75	25.3
1 – 5 ปี	118	39.9
6 – 10 ปี	57	19.3
11 ปีขึ้นไป	46	15.5

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะจำเพาะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 296 คน มีผลการวิจัยดังนี้

1) เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 74.0 และกลุ่มตัวอย่างเพศชาย มีจำนวน 77 คิดเป็นร้อยละ 26.0

2) อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 รองลงมามีอายุ 31 – 40 ปี มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 อายุ 41 – 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 82 คนคิดเป็นร้อยละ 27.7 และอายุ 51 ปีขึ้นไปมีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

3) ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมามีระดับการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 และระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2

4) ประเภทสายงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในประเภทสายงานสนับสนุนจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 68.9 และสายงานวิชาการ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1

5) คณะ/หน่วยงานสังกัด พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นคณะวิทยาลัยนานาชาติ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคือวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 คณะวิทยาลัยราชสุดา จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัวจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

6) ประเภทของบุคลากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือพนักงานส่วนงานจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ข้าราชการ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ลูกจ้างเงินงบประมาณ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 และลูกจ้างเงินรายได้ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7

7) อายุงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1 – 5 ปีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 รองลงมามีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 อายุการทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และอายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

#### 4.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางที่ 4.2 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

(n = 296)

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติ ตาม
ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ	3.46	.573	ปานกลาง
ด้านความมั่นคงยิ่งในคุณธรรม	3.45	.582	ปานกลาง
ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง	3.41	.560	มาก
ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.39	.508	มาก
ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ	3.36	.511	มาก
ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	3.34	.457	ปานกลาง
ด้านการเป็นนายแห่งตน	3.33	.532	ปานกลาง
รวม	3.39	.274	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ ,  $SD = .274$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นดังนี้

ด้านความแน่วแน่นในการทำและการกล้าตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1

ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2

ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 4

ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 5

ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 6

ด้านการเป็นนายแห่งตน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 7

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ ,  $SD = .274$ ) โดยด้านความแน่วแน่นในการทำและการกล้าตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.46 รองลงมาคือ ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมมีค่าเฉลี่ย 3.45 ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง มีค่าเฉลี่ย 3.41 ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ค่าเฉลี่ย 3.39 ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ 3.36 ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น 3.34 และด้านการเป็นนายแห่งตน มีค่าเฉลี่ย 3.33

ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลสามารถอธิบายเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการเป็นนายแห่งตน

(n = 296)

ด้านการเป็นนายแห่งตน	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
1.ท่านเป็นผู้ที่มีสติ รู้จักควบคุมตนเอง คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ	3.31	.570	ปานกลาง
2.ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉงทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำเสนอแนวทางใหม่อยู่เสมอ	3.35	.630	ปานกลาง
รวม	3.33	.532	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านการเป็นนายแห่งตน โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.33$ ,  $SD = .532$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้ที่มีสติ รู้จักควบคุมตนเอง คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉงทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำเสนอแนวทางใหม่อยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการเป็นนายแห่งตนอยู่ในระดับปานกลาง

#### ตารางที่ 4.4 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการมุ่งผล เพื่อผู้อื่น

(n = 296)

ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	$\bar{x}$	SD	ระดับการ ปฏิบัติตาม
3.ท่านเป็นผู้ที่มุ่งผลเพื่อผู้อื่น โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่เสมอ	3.29	.562	ปานกลาง
4.ท่านเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการ โดยการหาวิธีตอบสนองให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจอยู่เสมอ	3.39	.582	ปานกลาง
5.ท่านเป็นผู้ที่ตระหนักและดูแลรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเองอยู่เสมอ	3.36	.565	ปานกลาง
รวม	3.34	.457	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.34$ ,  $SD = .457$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้ที่มุ่งผลเพื่อผู้อื่น โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการ โดยการหาวิธีตอบสนองให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 3 ท่านเป็นผู้ที่ตระหนักและดูแลรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเองอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง  
ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.5 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง

(n = 296)

ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
6.ท่านเป็นผู้ที่เคารพให้เกียรติผู้ร่วมงานและรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.38	.658	ปานกลาง
7.ท่านเป็นผู้ที่ใส่ใจความรู้สึกทุกข์สุขของผู้อื่นรอบตัวหรือให้กำลังใจผู้อื่นด้วยความจริงใจอยู่เสมอ	3.37	.672	ปานกลาง
8.ท่านเป็นผู้ที่มีน้ำใจคอยอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และสามารถทำภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคีอยู่เสมอ	3.48	.713	มาก
รวม	3.41	.560	มาก

จากตารางที่ 4.5 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = .560$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้ที่เคารพให้เกียรติผู้ร่วมงานและรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่ใส่ใจความรู้สึกทุกข์สุขของผู้อื่นรอบตัวหรือให้กำลังใจผู้อื่นด้วยความจริงใจอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 3 ท่านเป็นผู้ที่มีน้ำใจคอยอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และสามารถทำภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคีอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่งอยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ 4.6 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม**

(n = 296)

ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
9.ท่านเป็นผู้มีความซื่อตรง ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ	3.47	.688	มาก
10.ท่านเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนโดยไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ของผู้ใดอยู่เสมอ	3.43	.665	มาก
รวม	3.45	.582	มาก

จากตารางที่ 4.6 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ ,  $SD = .582$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้มีความซื่อตรง ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนโดยไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ของผู้ใดอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมอยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ 4.7 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ**

(n = 296)

ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
11.ท่านเป็นผู้ที่มีความรักและศรัทธาในงานของท่าน มีความทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ	3.46	.703	มาก
12.ท่านเป็นผู้ที่มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่ท้อถอยอยู่เสมอ	3.45	.692	มาก
13.ท่านเป็นผู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐานอยู่เสมอ	3.47	.722	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.46</b>	<b>.573</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน ความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.46$ ,  $SD = .573$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้ที่มีความรักและศรัทธาในงานของท่าน มีความทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่ท้อถอยอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ข้อคำถามที่ 3 ท่านเป็นผู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่ได้รับผิดชอบโดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐานอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจอยู่ในระดับมาก

#### ตารางที่ 4.8 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

(n = 296)

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
14.ท่านเป็นผู้ที่กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะให้ได้ผลงานที่มีความเป็นเลิศเกินมาตรฐานหรือเป้าหมายอยู่เสมอ	3.39	.690	ปานกลาง
15.ท่านเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายอนาคตที่ท้าทายและดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบันอยู่เสมอ	3.48	.731	มาก
16.ท่านเป็นผู้ที่คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พร้อมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ	3.33	.564	ปานกลาง
รวม	3.39	.508	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ ,  $SD = .508$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้ที่กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะให้ได้ผลงานที่มีความเป็นเลิศเกินมาตรฐานหรือเป้าหมายอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายอนาคตที่ท้าทายและดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบันอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ข้อคำถามที่ 3 ท่านเป็นผู้ที่คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พร้อมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 4.9 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ**

(n = 296)

ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
17. ท่านเป็นผู้ที่มีจิตใจสงบ หนักแน่น มั่นคง สามารถควบคุมตนเองได้ทั้งในสภาวะที่ปกติและวิกฤติยากลำบากอยู่เสมอ	3.38	.598	ปานกลาง
18. ท่านเป็นผู้ที่สามารถใช้เหตุใช้ผลในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยและปฏิบัติตามอยู่เสมอ	3.36	.589	ปานกลาง
<b>รวม</b>	3.36	.511	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$ ,  $SD = .511$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านเป็นผู้ที่มีจิตใจสงบ หนักแน่น มั่นคง สามารถควบคุมตนเองได้ทั้งในสภาวะที่ปกติและวิกฤติยากลำบากอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 ท่านเป็นผู้ที่สามารถใช้เหตุใช้ผลในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยและปฏิบัติตามอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการใส่ใจเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

## 4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

### 4.2.1 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

(n = 296)

ปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
ด้านการสร้างการรับรู้	3.39	.529	ปานกลาง
ด้านผู้นำองค์กร	3.36	.496	ปานกลาง
ด้านการรักษาความต่อเนื่อง	3.36	.476	ปานกลาง
ด้านการคัดเลือกหล่อหลอม	3.32	.461	ปานกลาง
ด้านระบบการให้รางวัล	3.31	.495	ปานกลาง
ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม	3.31	.459	ปานกลาง
รวม	3.34	.346	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในภาพรวมมีการปฏิบัติตามเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.34$  ,  $SD = .346$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นดังนี้

ด้านการสร้างการรับรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 บุคลากรมีการปฏิบัติตามปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 1

ด้านผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ผู้นำมีการปฏิบัติตามปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 2

ด้านการรักษาความต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 บุคลากรมีการปฏิบัติตามปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 3

ด้านการคัดเลือกหล่อหลอมค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 บุคลากรมีการปฏิบัติตามปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 4

ด้านระบบการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 บุคลากรมีการปฏิบัติตามปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 5

ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 บุคลากรมีการปฏิบัติตามปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 6

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการปฏิบัติตามปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.34$ ,  $SD = .346$ ) โดยการสร้างการรับรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.39 รองลงมา ด้านผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.36 ด้านการรักษาความต่อเนื่องค่าเฉลี่ย 3.36 ด้านการคัดเลือกหล่อหลอมมีค่าเฉลี่ย 3.32 ด้านระบบการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ย 3.31 และด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ย 3.31

ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายเป็นรายด้านของแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำองค์กร

(n = 296)

ด้านผู้นำองค์กร	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
1.ผู้นำองค์กรของท่านมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ	3.35	.564	ปานกลาง
2.ผู้นำองค์กรของท่านมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบอย่างอยู่เสมอ	3.38	.614	ปานกลาง
รวม	3.36	.496	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำองค์กร โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$ ,  $SD = .496$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ผู้นำองค์กรของท่านมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 ผู้นำองค์กรของท่านมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบอย่างอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.12 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบการให้รางวัล

(n = 296)

ด้านระบบการให้รางวัล	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
3.หน่วยงานของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งโดยมีระบบการให้รางวัลที่เชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอยู่เสมอ	3.34	.635	ปานกลาง
4.หน่วยงานของท่านมีการจูงใจให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้วยระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติตามอยู่เสมอ	3.28	.581	ปานกลาง
รวม	3.31	.495	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบการให้รางวัล โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.31$  ,  $SD = .495$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 หน่วยงานของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งโดยมีระบบการให้รางวัลที่เชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 หน่วยงานของท่านมีการจูงใจให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้วยระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติตามอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบการให้รางวัล อยู่ในระดับปานกลาง



**ตารางที่ 4.13 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรักษาความต่อเนื่อง**

(n =296)

ด้านการรักษาความต่อเนื่อง	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
5.หน่วยงานของท่านปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดอยู่เสมอ	3.41	.598	มาก
6.หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังให้มีการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่เสมอ	3.32	.549	ปานกลาง
รวม	3.36	.476	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรักษาความต่อเนื่อง โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$  ,  $SD = .476$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 หน่วยงานของท่านปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ข้อคำถามที่ 2 หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังให้มีการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านการรักษาความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 4.14 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม**

(n = 296)

ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
7.หน่วยงานของท่านมีการถ่ายโอนและเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรทั่วทั้งหน่วยงานอยู่เสมอ เช่น เมื่อมีเทศกาลหรือโอกาสสำคัญๆ จะมีการพูดหรือบรรยายให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเสมอ	3.33	.558	ปานกลาง
8.หน่วยงานของท่านมีการให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อสู่กันและกันอยู่เสมอ	3.29	.519	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.31</b>	<b>.459</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.14 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.31$ , S.D. = .459) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 หน่วยงานของท่านมีการถ่ายโอนและเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรทั่วทั้งหน่วยงานอยู่เสมอ เช่น เมื่อมีเทศกาลหรือโอกาสสำคัญๆ จะมีการพูดหรือบรรยายให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 หน่วยงานของท่านมีการให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อสู่กันและกันอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.15 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการคัดเลือกและหล่อหลอม

(n = 296)

ด้านการคัดเลือกและหล่อหลอม	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
9.หน่วยงานของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรโดยเลือกจากคนที่มีความเชื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความใกล้เคียงกับหน่วยงานอยู่เสมอ	3.31	.513	ปานกลาง
10.หน่วยงานของท่านเมื่อได้รับบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานแล้ว จะมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอ	3.33	.570	ปานกลาง
รวม	3.32	.461	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการคัดเลือกหล่อหลอมโดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.32$ ,  $SD = .461$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 หน่วยงานของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรโดยเลือกจากคนที่มีความเชื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความใกล้เคียงกับหน่วยงานอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อคำถามที่ 2 หน่วยงานของท่านเมื่อได้รับบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานแล้ว จะมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการคัดเลือกหล่อหลอมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.16 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างการรับรู้

(n = 296)

ด้านสร้างการรับรู้	$\bar{x}$	SD	ระดับการปฏิบัติตาม
11.หน่วยงานของท่านมีการสร้างการรับรู้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ	3.44	.651	มาก
12.หน่วยงานของท่านสร้างการรับรู้ด้วยวิธีการสื่อสารและเสริมสร้างให้เกิดความเชื่อในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ	3.35	.604	ปานกลาง
รวม	3.39	.529	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างการรับรู้ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ ,  $SD = .529$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 หน่วยงานของท่านมีการสร้างการรับรู้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ข้อคำถามที่ 2 หน่วยงานของท่านสร้างการรับรู้ด้วยวิธีการสื่อสารและเสริมสร้างให้เกิดความเชื่อในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง

#### 4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตัวแปรต้น คือ ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 1) ผู้นำองค์กร 2) ระบบการให้รางวัล 3) การรักษาความต่อเนื่อง 4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม 5) การคัดเลือกหล่อหลอม 6) การสร้างการรับรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นตัวแปรตาม ได้แก่

1) การเป็นนายแห่งตน 2) การมุ่งผลเพื่อผู้อื่น 3) ความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง 4) ความมั่นคงยิ่งในคุณธรรม 5) การแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ 6) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และ 7) การใฝ่ใจเป็นผู้นำ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งก่อนหน้าจะต้องมีการทดสอบโดยการนำตัวแปรอิสระซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เนื่องจากในการสร้างสมการพยากรณ์นั้น ตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับสูง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวดังต่อไปนี้

X แทน ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

$X_1$  แทน ผู้นำองค์กร

$X_2$  แทน ระบบกรให้รางวัล

$X_3$  แทน การรักษาความต่อเนื่อง

$X_4$  แทน การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม

$X_5$  แทน การคัดเลือกหล่อหลอม

$X_6$  แทน การสร้างการรับรู้

$X_7$  แทน รวมตัวแปรตาม

Y แทน วัฒนธรรมองค์กรมหาวิทยาลัยมหิดล

$Y_1$  แทน การเป็นนายแห่งตน

$Y_2$  แทน การมุ่งผลเพื่อผู้อื่น

$Y_3$  แทน ความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง

$Y_4$  แทน ความมั่นคงยิ่งในคุณธรรม

$Y_5$  แทน ความแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ

$Y_6$  แทน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

$Y_7$  แทน การใฝ่ใจเป็นผู้นำ

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

$R^2$  แทน ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

$R^2\text{Change}$  แทน ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่เปลี่ยนไปจากเดิม

$S.E._{est}$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์

Beta แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

B แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Y แทน คะแนนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล  
รูปแบบสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z แทน คะแนนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล  
รูปแบบสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

จากความสัมพันธ์ของปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้นำองค์กร 2) ระบบกรให้รางวัล 3) การรักษาความต่อเนื่อง 4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม 5) การคัดเลือกหล่อหลอม 6) การสร้างการรับรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กรโดยมีผลดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.17** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

(n = 296)

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y
Pearson Correlation	1	.304**	.321**	.607**	.843**	.234**	-.067	-.043	-.013	.044	.057	.116*	.124*	.061
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.247	.460	.825	.446	.327	.046	.033	.295
N		296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation		1	.896**	.446**	.374**	.201**	.098	.199**	.154**	.162**	.161**	.233**	.201**	.337**
Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.001	.092	.001	.008	.005	.006	.000	.001	.000
N			296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation			1	.471**	.344**	.150**	.138*	.214**	.128*	.141*	.117*	.214**	.148*	.303**
Sig. (2-tailed)				.000	.000	.010	.017	.000	.028	.015	.045	.000	.011	.000
N				296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation				1	.609**	.120*	-.032	.026	-.036	.042	.147*	.070	.110	.093
Sig. (2-tailed)					.000	.040	.586	.655	.539	.473	.012	.230	.060	.109
N					296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation					1	.352**	.024	.004	.020	.141*	.111	.170**	.176**	.174**
Sig. (2-tailed)						.000	.685	.945	.730	.015	.056	.003	.002	.003
N						296	296	296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation						1	.155**	.070	.117*	.231**	.127*	.275**	.079	.293**
Sig. (2-tailed)							.008	.229	.045	.000	.028	.000	.177	.000
N							296	296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation							1	.303**	-.122*	.165**	.056	.282**	-.075	.388**
Sig. (2-tailed)								.000	.035	.005	.333	.000	.200	.000
N								296	296	296	296	296	296	296
Pearson Correlation								1	.086	.017	.068	.115*	-.018	.431**
Sig. (2-tailed)									.139	.772	.246	.048	.760	.000
N									296	296	296	296	296	296

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล (ต่อ)

(n = 296)



จากตารางที่ 4.17 เป็นตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) จากการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กร ( $X_1$ ) ด้านระบบการให้รางวัล ( $X_2$ ) ด้านการรักษาความต่อเนื่อง ( $X_3$ ) ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ( $X_4$ ) ด้านการคัดเลือกหล่อหลอม ( $X_5$ ) ด้านการสร้างการรับรู้ ( $X_6$ ) ข้างต้นดังกล่าวเป็นการทดสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ซึ่งตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูง หรือมีค่าความสัมพันธ์มากกว่า .80 นั้น จะต้องมีการตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออก เนื่องจากตัวแปรดังกล่าวอาจจะส่งผลทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเกิดความผิดพลาดต่อไปได้

จากตารางได้แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีค่าตั้งแต่ .120 – .896 ซึ่งพบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.80 นั้นมี 1 คู่ ได้แก่ ( $X_2$ ) ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลกับ ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยต้องตัดตัวแปรตัวออก เพราะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าอื่นๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในลำดับต่อไป

#### 4.2.3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

(n = 296)

ตัวพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change	S.E. <sub>est</sub>
$X_3$	.303	.092	.092	.262
$X_3, X_6$	.393	.154	.062	.253

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบเชิงเส้นตรงกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการรักษาความต่อเนื่อง ( $X_3$ ) และด้านการสร้างการรับรู้ ( $X_6$ ) โดยเรียงลำดับของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ซึ่งตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติ

ตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลได้ร้อยละ 15 ( $R^2 \times 100$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.406 และความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ 0.253

ดังนั้นจากตารางที่ 4.18 ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ 1.ด้านการรักษาความต่อเนื่องและ 2. ด้านการสร้างการรับรู้ ซึ่งทั้งหมดเป็นตัวแปรอิสระต่างมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สำหรับผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

(n = 296)

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.045	1	2.045	29.750	.000
Residual	20.205	294	.069		
Total	22.250	295			

จากตารางที่ 4.19 พบว่าปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด 2 ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ดังแสดงในตารางที่ 4.20 ถัดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20 การถดถอยพหุคูณของปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด 2 ตัวแปร  
ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

(n = 296)

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	2.809	.109		25.795	.000
X <sub>3</sub>	.153	.031	.265	4.879	.000
X <sub>6</sub>	.131	.028	.253	4.650	.000
R = .393 , R <sup>2</sup> = .154, S.E. <sub>est</sub> = .253, ค่าคงที่ = 2.809					

สรุปได้ว่าจากตารางที่ 4.17 ซึ่งเป็นตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเป็นการทดสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงหรือมีค่าความสัมพันธ์มากกว่า .80 นั้น จะต้องมีการตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกจากตารางได้แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีค่าตั้งแต่ .120 – .896 ซึ่งพบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.80 นั้นมี 1 คู่ ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล กับ ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม .843 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรโดยเลือกตัดปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลและปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอมเพราะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) สูงกว่าค่าอื่นๆ 0.426 และ 0.459 ตามลำดับ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน Stepwise Multiple Regression Analysis จากที่ผู้วิจัยกล่าวมาข้างต้นจึงได้ผลออกมาเป็นตารางที่ 4.20 พบว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันอธิบายตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ผลออกมาพบว่ามีทั้งหมด 2 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ค่า sig. น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุ (R) มีค่าเท่ากับ .393 และค่าสัมประสิทธิ์ การกำหนดค่า (R<sup>2</sup>) มีค่าเท่ากับ .154 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 15.4 % และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว

พบว่าปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ เป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยสามารถเขียนออกมาเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 2.809 + .153 x_3 + .131 x_6$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .265 x_3 + .253 x_6$$

#### 4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-Depth Interview) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

##### 1) แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดلدังกล่าวข้างต้นย่อมอาจมีปัญหา และอาจเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติตาม เมื่อผู้วิจัยทราบถึงปัญหาเหล่านั้นแล้ว จึงนำมาพิจารณา วิเคราะห์ และหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลมีการพัฒนาก้าวหน้าไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ว่าวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกับการสะท้อนพฤติกรรมของคนในมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิด การตัดสินใจ และที่สำคัญ วัฒนธรรมองค์กรยังมีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอีกด้วย เพราะถ้าหากองค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่เข้มแข็งจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวในอนาคต ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่สอดคล้องและมีความเหมาะสมเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยยึดถือร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ก็คือ “การได้รับความยอมรับ และความเชื่อถือจากสังคม โดยพิจารณาจากการได้รับเลือกให้เป็นสถาบันการศึกษาอันดับต้นของนักศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ และการได้รับความเชื่อถือในการให้บริการวิชาการด้านการแพทย์” ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรจะไม่มีทางสำเร็จได้ถ้าขาดการสนับสนุนจากสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเหมือนตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากร

นักศึกษา รวมถึงผู้บริหาร ทุกคนต้องมีส่วนช่วยกันดูแลและเสริมสร้างให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยเพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จให้ก้าวไปอีกขั้น โดยหน้าที่หลักของผู้บริหารจะต้องคอย “...สื่อสารให้เกิดความเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลในการขับเคลื่อนองค์กร และทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่จะทำให้เกิดผลดีแก่สถาบันศึกษา แต่จะมีบ้างที่การสื่อสารไปแล้วไม่ทำให้เกิดผล ก็จะพยายามหาแนวทางในการแก้ไขโดยใช้ความสามารถในการสื่อสารเพื่อทำให้นุคลากรเกิดความเข้าใจในทุกระดับและหาแนวทางที่ทำให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น..” โดยผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรและนักศึกษา และพร้อมจะคอยให้การสนับสนุนทุกรูปแบบเท่าที่จะทำได้ในอนาคตวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร หรือจะมีอะไรเพิ่มเติมเพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต “...การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง คือการยกระดับวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็งและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้นกว่าเดิม...” ถ้าทุกคนมีความตระหนักและมองเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรตามที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน จะสามารถทำให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและบุคลากรในทุกระดับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันสืบต่อไปจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นการสร้างการเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ถ้าเมื่อเรามีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีความเข้มแข็งแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำพาให้มหาวิทยาลัยมหิดลเดินหน้าไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2559)

ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “...ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร และยังจะทำให้เกิดการผูกพันรวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้การทำงานและคนในหน่วยงานสามารถปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังจะเป็นการส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ดีที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมออีกด้วย...”

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559)

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 มีความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “...ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยกิจกรรมที่มีความเหมาะสม และระยะเวลาดำเนินการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยจะต้องมีแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริม

วัฒนธรรมองค์กรจะถือเป็นจุดเริ่มต้นส่วนหนึ่งของการสื่อสารประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรที่จะเป็นตัวช่วยให้เกิดการรับรู้และจดจำวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ง่ายขึ้น...”

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2559)

ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ได้กล่าวไว้ว่า “...วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับตัวของแต่ละบุคคลจะไปบังคับให้ปฏิบัติตามคงเป็นไปได้ เพราะเป็นสิ่งที่หยั่งรากอยู่ในตัวของบุคคล เป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้นๆ แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรมได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการสร้างการรับรู้ สร้างความเชื่อเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับตัวบุคคลโดยการกระตุ้นด้วยสื่อประชาสัมพันธ์และการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่มหาวิทยาลัยต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารผ่านสื่อต่างๆจะเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจนให้เกิดเป็นรูปธรรมได้มากขึ้น เนื่องจากในการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารและเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ จึงควรที่จะจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรผ่านทางสื่อต่างๆมากขึ้น เพราะที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันยังคงไม่เพียงพอต่อการรับรู้ให้เกิดการนำไปปฏิบัติตาม...”

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2559)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ได้กล่าวว่า “...เพื่อให้เกิดเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร หัวหน้าของกองหน่วยงานหรือคณะ ควรมีการหมั่นคอยวัดผลถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอว่าบุคลากรในหน่วยงานสามารถดำเนินการทำงานใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด และมีผลที่ตามมาดีขึ้นมากน้อยอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการที่จะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะมีการวัดผลแล้วควรมีการสำรวจผลตอบรับของบุคลากรในหน่วยงานด้วยว่าพวกเขานั้นคิดอย่างไรกับวัฒนธรรมองค์กร และมีวัฒนธรรมองค์กรในส่วนใดที่อยากปรับปรุงเพื่อให้งานเต็มไปด้วยความสุขและเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการใส่ใจถึงเรื่องเล็กๆในส่วนนี้อาจจะเป็นตัวช่วยแก้ปัญหาให้กับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ไม่มากนักน้อย เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตนให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงานและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ...”

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2559)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรมากขึ้น ในขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนก็ เป็น ส่วน สำคัญ ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็ง วัฒนธรรมองค์กรของ

มหาวิทยาลัยมหิดลเปรียบเสมือนปัจจัยหนึ่งที่เป็นศูนย์กลางรวมแนวทางการทำงาน แนวคิดและทัศนคติของบุคลากรเอาไว้เพื่อให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้เป็นที่น่าจดจำและตอกย้ำหัวใจของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจริงๆ แล้วอาจจะไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย เพราะต้องผ่านกระบวนการคิดโดยเป็นขั้นตอนมาอย่างละเอียดก่อนที่จะกำหนดออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับมหาวิทยาลัยมหิดล และนอกจากนี้ยังต้องมีการดำเนินการปรับทัศนคติของบุคลากรอีกด้วย ดังนั้นในความคิดเห็นของผู้วิจัยจากการได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์ พบว่าการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรควรอย่างยิ่งที่จะจัดให้มีการเข้ารับฟังการอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และยังควรให้ทุกคณะทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีการกำหนดระบบและจัดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลงานในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บุคลากรในทุกคณะเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เมื่อมีการปลูกฝังก็ควรที่จะมีการสื่อสารเพื่อเป็นการสร้างการรับรู้ให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการที่จะให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและสร้างกำลังใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มที่ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลให้มีความเข้มแข็ง ควรปลูกฝังให้บุคลากรในทุกระดับเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่กระตุ้นให้เกิดการซึมซับ เกิดการเรียนรู้ และเกิดความเชื่อสู่กันและกัน เพื่อทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยจนเกิดเป็นรูปธรรมสืบไป

## 2) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

ผลจากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรปัญหาส่วนใหญ่เกิดจาก “... การรับรู้ของบุคลากรที่ยังคงไม่ทั่วถึงและยังขาดการจัดกิจกรรมที่เป็นการปลูกฝังและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยบุคลากรบางคนยังเกิดความสับสนในการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์ของมหาวิทยาลัยมหิดลมีหลายข้อทำให้เกิดความสับสนและจำได้ค่อนข้างยากจึงทำให้บุคลากรจำได้เพียงแค่บางข้อเท่านั้น และนอกจากนี้ยังเห็นถึงปัญหาในเรื่องของการที่บุคลากรมองไม่เห็นถึงตัวอย่างที่ชัดเจนในการทำให้เกิดการปฏิบัติตาม รวมถึงปัญหาในเรื่องของการประเมิน ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ทำให้ทราบว่าบางคนยังคงไม่มี

การประเมิน Core Value หรือการประเมินการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรซึ่งยังไม่เป็นที่ทั่วถึงจึงส่งผลให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร...”

โดยสรุปปัญหา และอุปสรรคของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรจากรายงานผลการสัมภาษณ์บุคลากรไม่เห็นถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติตามและการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ยังคงไม่เพียงพอและยังคงไม่ทั่วถึง บุคลากรบางคนยังขาดการรับรู้และยังจดจำได้ไม่หมดทุกข้อ และยังไม่เห็นถึงตัวอย่างในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน บุคลากรบางคนไม่เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร และนอกจากนี้แบบการประเมินในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรยังคงไม่ทั่วถึงจึงส่งผลให้ผู้ที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้รับการประเมินจึงขาดกำลังใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ผลการวิจัยในภาพรวมด้านการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรยังคงมีปัญหา



## บทที่ 5

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษการวิจัยแบบผสมโดยศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

5.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

5.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

5.3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำขององค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

การอภิปรายผลจากการศึกษการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลตามประเด็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

ในการอภิปรายผลของระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งภาพรวมนั้นมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยรายละเอียดของแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

## 1. ด้านการเป็นนายแห่งตน

มหาวิทยาลัยมหิดลมีการปลูกฝังให้บุคลากรมีความเป็นนายแห่งตนอยู่เสมอ โดยการฝึกให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ถ้าบุคลากรมีคุณสมบัติดังกล่าว ก็จะสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ไม่ยาก ( สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559. แหล่งสืบค้นข้อมูล <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrs/MahidolCulture>)

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านการเป็นนายแห่งตนอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.33 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่ 1) ท่านเป็นผู้ที่มีสติ รู้จักควบคุมตนเอง คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ และ 2) ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉงทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำเสนอแนวทางใหม่อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเป็นนายแห่งตน บุคลากรจึงควรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศในด้านความคิดสติปัญญาหมั่นฝึกฝนตนและมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความกระตือรือร้นที่จะทำโดยไม่ต้องรอหรือคอยให้ใครสั่ง โดยรู้จักเป็นผู้ชี้แนะตนเองในทุกเรื่องและจะต้องเป็นผู้ที่มีสติรู้จักการควบคุมดูแลตนเองอยู่เสมอ และหมั่นสร้างวินัยในการดำเนินชีวิตควบคุมจิตใจและอารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร รวมถึงควรรู้จักที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้จนขวนขวายศึกษาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองให้รู้แจ้งรู้จริงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลในด้านการเป็นนายแห่งตนมีระดับการปฏิบัติตามอยู่ในระดับที่มากขึ้นเรื่อยๆตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอริคม สวัสดิญาณ (2550) กล่าวว่า ใ่วว่าเมื่ออยากประสบความสำเร็จควรที่จะเอาชนะวิชาที่คอยควบคุม บงการ และไล่ต้อนความคิดของเราเมื่อเราสามารถรู้จักการควบคุมสติจนเป็นไทจากอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองได้จะสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมอย่างแท้จริง และนอกจากนี้การใช้ชีวิตที่ล้มเหลวหรือใช้ชีวิตบนประสบการณ์ความสำเร็จแต่ไร้ศักดิ์ศรีไม่เพียงมีเหตุมาจากการตกเป็นเครื่องมือของผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่นควบคุมบงการและไล่ต้อนเราตามที่ต้องการด้วยเพียงข้ออ้างเพื่อสิ่งที่ดีงามซึ่งส่วนใหญ่มักว่าเรา จะรู้ว่าจริงหรือไม่ก็เสียเวลาและทรัพย์สินไปเป็นจำนวนมากที่สำคัญยังมีเหตุผลมาจากการตกเป็นทาสอารมณ์ความรู้สึกด้านที่ผิด ด้านที่เป็นลบของตัวเราเองด้วย ดังนั้นจงกุมชะตากรรมของตัวเองไว้ในกำมือกล้าเป็นนายแห่งตน โดยสมบูรณ์หากต้องการประสบความสำเร็จทั้งในเชิงวิชาชีพและอุดมคติก็ควรที่จะรู้และเป็นนายแห่งตนอยู่เสมอ

## 2. ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น

มหาวิทยาลัยมหิดลมีการปลูกฝังให้บุคลากรรู้จักการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น มีความเสียสละต่อเพื่อนร่วมงานและต่อสังคมโดยด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น มีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.34 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อประเด็นในรายชื่อที่ 1) ท่านเป็นผู้ที่มุ่งผลเพื่อผู้อื่นโดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่เสมอ 2) ท่านเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการโดยการหาวิธีตอบสนองให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจอยู่เสมอ และ 3) ท่านเป็นผู้ที่ตระหนักและดูแลรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเองอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนไม่ควรมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักให้นึกถึงความสุขของผู้อื่นก่อน บุคลากรควรมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ดังเช่น ในการทำงานบุคลากรควรยึดถือส่วนรวมและองค์กรเป็นหลัก ควรรู้จักทวงแค้นและปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจควรยึดประโยชน์ของส่วนรวมและองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเองพร้อมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มุ่งเป็นผู้รับบริการด้วยความสนใจ เข้าใจต่อความต้องการของผู้รับบริการเสมอพร้อมหาวิธีตอบสนองด้วยความรวดเร็วให้เกิดความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจด้วยบริการ และผลงานที่มีคุณภาพด้วยความเต็มใจ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการตระหนักดูแลรักษาผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเองซึ่งเป็นการทำตนเองเสมือนให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรได้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ดังนั้นความเสียสละจึงเป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานที่บุคลากรในองค์กรควรมีให้แก่งานและกัน ดังนั้นจึงต้องมีความร่วมแรง ร่วมใจเพื่อทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2543) ได้กล่าวไว้ว่าการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในสังคมหนึ่งนั้นต้องอาศัยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการที่สมาชิกในสังคมคิดและทำเพื่อส่วนรวม รู้จักการให้เพื่อสังคมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่และพร้อมที่จะเสียสละหรือช่วยปกป้องผลประโยชน์ของส่วนรวม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการมุ่งผลเพื่อผู้อื่นก็คือการมีจิตเป็นสาธารณะ คือ การมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม มีความตระหนักรู้และคำนึงถึงคนในสังคมและส่วนรวมเสมอ มีความรับผิดชอบต่อตัวเองในการกระทำใดๆ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบเสียหายต่อส่วนรวม และพร้อมที่จะเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนตนในการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และนอกจากนี้การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรจะต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่ และพร้อมที่จะเสียสละหรือช่วยปกป้องผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นต้น

### 3. ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง

ด้วยพื้นฐานทางวิชาการที่แตกต่างและเพื่อการธำรงไว้ซึ่งวิทยาเขตที่มีอยู่หลายแห่ง มหาวิทยาลัยมหิดลจึงเห็นความสำคัญที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความกลมกลืนในความหลากหลาย เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายนี้มหาวิทยาลัยจึงมุ่งมั่นที่จะประสานวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะ สถาบัน และวิทยาลัยต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังส่งเสริมค่านิยมของมหาวิทยาลัย และปลูกฝังความรักดี และภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหิดลให้เกิดขึ้นในคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และศิษย์เก่า การทำให้เกิดเอกภาพเช่นนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่าย และกลไกในการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และระหว่างมหาวิทยาลัยกับภายนอก ยิ่งกว่านั้นมหาวิทยาลัยมหิดลยังมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้เกิดชุมชนที่อยู่ด้วยกันด้วยความกลมเกลียวและสมานฉันท์อีกด้วย จากความกลมกลืนดังกล่าวส่งผลให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลทางด้านการกลมกลืนกับสรรพสิ่งอยู่ในระดับมาก  $\bar{x}$  มีค่าเท่ากับ 3.41 แต่เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่ามีข้อสังเกตที่ตัวบ่งชี้ข้อคำถาม 2 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 1) ท่านเป็นผู้ที่เคารพให้เกียรติผู้ร่วมงานและรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ และ 2) ท่านเป็นผู้ที่ใส่ใจความรู้สึกทุกข์สุขของผู้อื่นรอบตัวหรือให้กำลังใจผู้อื่นด้วยความจริงใจอยู่เสมอซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรอาจยังคงมองเห็นถึงปัญหาในเรื่องของการทำงานร่วมกันโดยขาดการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และยังคงพบถึงปัญหาในการรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน บุคลากรจึงควรต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวเข้าหากันจึงส่งผลให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในรายข้อสองข้อนี้ไม่อาจอยู่ในระดับมากได้แต่อย่างไรก็ดีข้อคำถามที่ 3) ท่านเป็นผู้ที่มีน้ำใจคอยอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และสามารถทำภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคีอยู่เสมอ ซึ่งให้เห็นถึงระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้ที่อยู่ในระดับมากจึงแสดงให้เห็นถึงบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลยังคงเป็นผู้ที่มีน้ำใจคอยอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจและสามารถมีความกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกันได้ด้วยความสามัคคี จนสามารถทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยมหิดลควรอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ และเห็นคุณค่าซึ่งกันและกันเพราะทุกคนมีคุณค่าที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ยกตัวอย่าง เช่น คนทุกคนต่างมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ มีหลายตำแหน่ง หลายฝ่าย หลายคณะ หลายหน่วยงานดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลได้มองเห็นถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคนโดยไม่แบ่งแยกฐานะหรือหน้าที่การงานซึ่งถือเป็นการกลมกลืนกับสรรพสิ่งเป็นการเคารพเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานโดยเปิดรับฟังความคิดเห็นผ่านการสื่อสารให้มีส่วนร่วม และสร้าง

ความผูกพัน ไม่มีความอคติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ใส่ใจทุกความรู้สึกไม่ว่าจะทุกข์หรือสุขของผู้อื่น รอบตัว ร่วมดีใจหรือให้กำลังใจ ชมเชย ยกย่อง รวมถึงแนะนำอย่างสร้างสรรค์จริงใจแก่ผู้ร่วมงาน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีน้ำใจคอยช่วยเหลือร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจเข้าช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ และนอกจากนี้ควรมีความยืดหยุ่นผ่อนปรน ประนีประนอมแก่กันและกันเพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคีปรองดอง มีความกลมกลืนประสานพลังให้เกิดความกลมกลืน นำจุดเด่นของทุกคนสร้างผลงานให้เหนือความคาดหมาย ดังนั้นจึงสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 1 (2555) กล่าวว่าความกลมกลืนกับสรรพสิ่งจะต้องมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเหมือนเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีการให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อการกลมกลืนเป็นปึกแผ่นเดียวกัน

#### 4. ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม

มหาวิทยาลัยมหิดลมีการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้ที่มีความตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องโปร่งใสอย่างไม่มีวาระซ่อนเร้น มีจิตสำนึกที่ดี รู้จักรับผิดชอบเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดี และควรประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจ โดยยึดความซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ โดยจากระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์พอใจ โดยมีค่า  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณารายชื่อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายชื่อที่ 1) ท่านเป็นผู้มีความซื่อตรง ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ และ 2) ท่านเป็นผู้ที่ตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตน โดยไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ของผู้ใดอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมเห็นว่าถ้าบุคลากรทุกคนมีคุณธรรมจะทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจ จิตใต้สำนึกจะมีแต่ความดีงาม การมีความมั่นคงยั่งยืนคุณธรรมเกิดจากรักษาดีจะ โดยผู้ที่มีความซื่อตรง มีความตรงไปตรงมาไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รู้จักคิดไตร่ตรองก่อนพูด ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงและมีความเสมอต้นเสมอปลาย นอกจากนี้การยึดมั่นในคุณธรรมนั้นจะต้องมีความตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติต่อผู้อื่นและไม่มีวาระซ่อนเร้น ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใดเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรที่มีความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมจะเป็นผู้ที่ทำงานด้วยข้อเท็จจริงโปร่งใสสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงประกอบการคิดพิจารณาและลงมือดำเนินการตาม

ข้อเท็จจริงอยู่เสมอจึงสอดคล้องกับแนวความคิดของWright (1957) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ความมั่นคงยิ่งในคุณธรรม คือ ความเอื้อเฟื้อ ความอดทน ความขยันขันแข็ง ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ การมีระเบียบวินัย เป็นต้น สิ่งที่เป็นคุณธรรมในแต่ละสังคมอาจจะแตกต่างกัน การที่บุคคลในสังคมจะเห็นว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ขึ้นกับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ศาสนา และการศึกษาของสังคม นักวิชาการจึงเห็นว่าการนำเอาคุณธรรมในสังคมหนึ่งไปยึดเย็ดตัดสินคุณธรรมอีกสังคมหนึ่ง ย่อมไม่เหมาะสมซึ่งโดยส่วนมากแล้วคุณธรรมมักมีความเกี่ยวข้องกับหลักทางศาสนา อย่างไรก็ตามลักษณะบางด้านอาจเป็นได้ทั้งคุณธรรมและค่านิยมในเวลาเดียวกัน เนื่องจากสังคมเห็นว่า ลักษณะด้านนั้นเป็นสิ่งที่ดีงามและมีความสำคัญมาก ดังนั้นคุณธรรมและค่านิยมต่าง ๆ จึงเป็นสาเหตุของการทำดีละเว้นความชั่ว ซึ่งคนมักเข้าใจว่า หากบุคคลมีคุณธรรมและค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว จะเป็นผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่เหมาะสมด้วย แต่จากการศึกษาวิจัยทางจิตวิทยาพบว่า การที่บุคคลรู้ว่าอะไรดี ชั่ว เหมาะสมหรือสำคัญนั้น ไม่เพียงพอทำให้เขามีพฤติกรรมตามนั้นคนที่ทำผิดกฎหมายมิได้ทำไปเพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์แต่ทำผิดทั้งที่รู้ว่าเป็นความผิด นักวิชาการ พบว่าลักษณะทางจิตใจที่จำเป็นต้องมีอยู่ในบุคคลและทำให้คนทำความดีอย่างจริงจังและสม่ำเสมอคือ จริยธรรม และสอดคล้องกับจารุพร ฉันทวิเศษกุล (2558) ข้าราชการไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ระดับไหน มีหน้าที่อย่างไร ล้วนมีส่วนสำคัญอยู่ในงานของแผ่นดินทั้งสิ้น ทุกคนจึงต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุดมคติด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรงด้วยความระลึกรู้ตัวอยู่เสมอว่า การปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงทุกข์ประชาชนตลอดจนความเจริญขึ้น หรือเสื่อมลงของประเทศชาติ และการปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินนั้น เป้าหมายสูงสุดคือ “ประโยชน์สุขของประชาชน” จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่ได้พระราชทานแก่ข้าราชการสะท้อนให้เห็นภาระอันยิ่งใหญ่ของข้าราชการ และการจะปฏิบัติภาระอันยิ่งใหญ่ได้สำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ความมีคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการนั่นเอง

## 5. ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ

จากผลการวิจัย ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจอยู่ในระดับมาก  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่ 1) ท่านเป็นผู้ที่มีความรักและศรัทธาในงานของท่าน มีความทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ 2) ท่านเป็นผู้ที่มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่ท้อถอยอยู่เสมอ และ 3) ท่านเป็นผู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายโดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ผลการวิจัยดังกล่าว

แสดงให้เห็นถึงบุคลากรมีความรอบคอบในการคิดไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน มีวิจารณญาณในการคิดและตัดสินใจ เมื่อรู้สึกแน่ใจเห็นถึงความเหมาะสมจึงตัดสินใจอย่างแน่วแน่ในทันทีโดยไม่ต้องรีรอให้ใครชี้แนะหรือบงการ ดังนั้นบุคลากรที่มีความแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจต้องเป็นผู้ที่มีความรักและมีศรัทธาในงานที่ทำ รู้จักมุ่งมั่นทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมายให้ออกมาดีหรือรับปากด้วยความจริงจังจนทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้งโดยไม่ต้องติดตามหรือให้ทวงถาม รู้จักพากเพียรพยายามตั้งใจ มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่รู้สึกท้อถอย เบื่อหน่ายหรือลี้เลืกความตั้งใจต่ออุปสรรคและความยากลำบากที่จะต้องเผชิญ มีความกระตือรือร้นเพื่อที่จะมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบโดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐาน โดยความแน่วแน่ท่าและการกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งที่ดีงามเหมาะสมและถูกต้องเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของFlippo (1967) ให้ความสำคัญแก่การแน่วแน่ในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการปฏิบัติงานด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุรพล พะยอมแย้ม (2541) กล่าวไว้ว่าการที่บุคคลมีความแน่วแน่ในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติเกิดจากความพอใจในงานของพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอันมากมีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องกับความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความมั่นคงและมองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าไปในองค์กร งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจรวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นสุขจะทำให้พนักงานมีความแน่วแน่และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสูง

## 6. ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.39 แต่เมื่อพิจารณาข้อสังเกตที่รายข้อคำถาม 1) ท่านเป็นผู้ที่กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะให้ได้ผลงานที่มีความเป็นเลิศเกินมาตรฐานหรือเป้าหมายอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากบุคลากรมองเห็นถึงการขาดความคิดริเริ่มการทำในสิ่งใหม่ๆ ของหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานจึงทำให้ไม่มีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น และยังคงขาดการเสนอผลงานที่มีความเป็นเลิศเพราะในหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ผลงานออกมาดีที่สุดจึงทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆออกมา จึงส่งผลให้

ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในรายชื่อนี้อยู่ในระดับปานกลาง แต่รายข้อที่ 2) ท่านเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายอนาคตที่ท้าทายและดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบันอยู่เสมอ ในรายข้อนี้พบว่าระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ที่อยู่ในระดับมากเนื่องจากในการกำหนดเป้าหมายอนาคตที่มีความท้าทายบุคลากรสามารถทำได้ค่อนข้างดี โดยบุคลากรมีการเตรียมความพร้อมต่อความท้าทายที่จะเกิดขึ้น ได้เป็นอย่างดีและสามารถตั้งรับในความท้าทายที่จะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอจึงส่งผลให้ระดับการปฏิบัติตามอยู่ในระดับมาก แต่ในข้อคำถามที่ 3) ท่านเป็นผู้ที่คิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ จากผลระดับการปฏิบัติตามในข้อคำถามนี้บุคลากรยังคงมีวิธีการทำงานในแบบเดิมๆ โดยไม่รู้จักใช้วิธีการปรับปรุงหรือใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานออกมาดีขึ้นกว่าเดิมจึงส่งผลให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในรายข้อที่ 3 จึงมีผลออกมาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ บุคลากรควรคิดหาสิ่งที่ดีและสิ่งที่มีความแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและต่อส่วนรวม ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยบุคลากรจะต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม เสนอแนะ โดยมุ่งให้ได้ผลงานที่มีความเป็นเลิศแก่มหาวิทยาลัย ควรคิดหาแนวทางกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่มีความท้าทาย และดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเพญินดา ไชยสาธน์ (2556) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่ง ต่างๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจาก กรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อเป็นการค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่ หลากหลาย คิดได้กว้างไกล หลายแง่หลายมุม เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ องค์ประกอบของความคิด สร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดนั้นต้องเป็น สิ่งใหม่ไม่เคยมีมาก่อน ใช้การได้ และมีความเหมาะสม การคิดเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่ง ใหม่ที่ดีกว่า ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ มีความหมายแยกได้เป็น 3 ประเด็นหลัก คือ 1) เป็นความคิดแง่บวก หรือ Positive thinking 2) เป็นการกระทำที่ไม่ทำร้ายใคร หรือ Constructive thinking 3) เป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือ Creative thinking และยังสอดคล้องกับแนวคิดของTorrance (1972 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ แก้วทอง, 2546) ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางจิตในระดับสูง ซึ่งจะพบในคนที่มีแรงจูงใจ สร้างสรรค์ มีความจริงจัง และมีทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรคนั้น ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลรวมของความสามารถทั้งหมดของสติปัญญา ซึ่งให้ผลลัพธ์ออกมาหลายรูปแบบ อาจจะออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ก็ตาม เป็นการทำงาน



ของทุกส่วนของสมองที่ประสานสัมพันธ์กันอย่างมีระบบ หรือจะพูดให้เข้าใจง่ายขึ้นคือ เป็นความสามารถในการรับรู้ปัญหา ใช้ความรู้ความสามารถทำความเข้าใจที่มาที่ไปของปัญหานั้น รู้จักแยกแยะความยากง่าย หาหนทางแก้ไข ตรวจสอบผลและขยายผลเมื่อสำเร็จ

## 7. ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ

ในด้านการใส่ใจเป็นผู้นำมหาวิทยาลัยมหิดลได้เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงการพัฒนานักบริหารระดับต้น (SUP) ฯลฯ (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559. แหล่งสืบค้นข้อมูล <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Newhrsite/Project/Sup/Supervisory-project.pdf>) โดยตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรและมีส่วนต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับนักบริหารระดับต้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับเกิดการใส่ใจเป็นผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านการใส่ใจเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่รายข้อที่ 1) ท่านเป็นผู้ที่มีจิตใจสงบ หนักแน่น มั่นคง สามารถควบคุมตนเองได้ทั้งในสภาวะที่ปกติและวิกฤติยากลำบากอยู่เสมอ และ 2) ท่านเป็นผู้ที่สามารถใช้เหตุใช้ผลในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยและปฏิบัติตามอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการใส่ใจเป็นผู้นำ บุคลากรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำโดยไม่ปล่อยให้ตนเองตกอยู่ในสภาวะการเป็นผู้ตาม เพราะบางครั้งอาจจะเสียโอกาสในการได้กระทำการเป็นผู้นำ โดยการเป็นผู้นำนั้นจะต้องนำทางด้านความคิด การกระทำ โดยจะต้องชี้นำให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ถูกที่ควรถูกต้องเหมาะสมทำความดีเพื่อส่วนรวม ผู้นำต้องรู้จักการมีความคิดในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ควรมีหลักการปลูกจิตใต้สำนึก การคิดบวกมีความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละ เป็นผู้ที่รู้จักให้ และเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งการใส่ใจเป็นผู้นำ จะต้องรู้จักการมีจิตใจที่สงบ หนักแน่น และมั่นคงทั้งในภาวะปกติ และวิกฤติยากลำบาก ไม่ประหม่า หรือตื่นเต้น รวมทั้งต้องมีการเปิดใจรับฟังรวบรวมข้อมูลไตร่ตรองด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ นอกจากนั้นต้องรู้จักการโน้มน้าวจูงใจ ใช้เหตุ ใช้ผล ประกอบกับวาทศิลป์ในการโน้มน้าว รู้จักใช้วิธีการจูงใจสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดรวมถึงควรเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นและปฏิบัติตามและที่สำคัญควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถใช้ข้อมูลปัจจุบันและอดีตนำมากำหนดภาพอนาคต หรือเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายในการทำวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยมหิดล (Mahidol Culture) เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

โดยโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม เน้นการสร้างพฤติกรรมให้สืบทอดต่อไป โดยสอดคล้องกับแนวคิดของLuthans (1992, p. 147) กล่าวว่า การใส่ใจในการเป็นผู้นำคือความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อดำเนินไปตามจุดหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ มีความเป็นผู้นำและมีแรงจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำสนับสนุนความก้าวหน้าของกิจกรรมที่ทำและกำหนดแบบแผนของกิจกรรมที่ทำโดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมเพื่อให้พฤติกรรมนั้นไปสู่จุดหมาย สอดคล้องกับBass (1985) และ Burns (1978) กล่าวถึงการใส่ใจเป็นผู้นำ คือจะต้องมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่ต้องมีเสน่ห์หาบารมี และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของการจะเป็นผู้นำ โดยสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงานน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คลบกันดาลใจให้ผู้ตามมีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเอง และความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มของผู้นำ และขององค์กร

จากการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้านมีส่วนสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรยังคงต้องมีการปรับปรุงและหาแนวทางในการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

ในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย ด้านผู้นำขององค์กร ด้านระบบการให้รางวัล ด้านการรักษาความต่อเนื่อง ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรและปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลและปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ เมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้มากน้อยเพียงใด พบว่ามีเพียง 2 ปัจจัยที่เข้าสมการพยากรณ์ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องและ ปัจจัยการสร้างการรับรู้ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลตามการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

### 5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล ตามสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นในเรื่องของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรปฏิบัติอย่างยิ่ง แต่ผลของการศึกษาดังกล่าว ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ในการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลที่ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีปัจจัยเพียง 2 ปัจจัยที่เข้าสมการพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลการดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง

ด้านการรักษาความต่อเนื่องตามที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้จัดให้มีการจัดการแข่งขันกีฬาบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นประจำทุกปีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ตลอดจนการแข่งขันดังกล่าวจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มตามวัฒนธรรมองค์กร คือ “MAHIDOL” ถือเป็นการจัดกิจกรรมที่แฝงไปด้วยการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่าด้านการรักษาความต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่ 1) หน่วยงานของท่านปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดอยู่เสมอ และ 2) หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังให้มีการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง มหาวิทยาลัยมหิดลได้มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องจนกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะฝังรากลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความมั่นคงและเหมาะสมกับ

มหาวิทยาลัยมหิดลและความเหมาะสมกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นเพื่อเป็นการรักษาความต่อเนื่องจึงควรให้มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจากบุคลากรรุ่นเก่าไปสู่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่จะสามารถช่วยให้วัฒนธรรมองค์กร เติบโตเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งต่อไปได้ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม (2552) ที่กล่าวว่าไว้ว่าการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามสืบมา และเป็นเนื้อตัวของความเจริญงอกงามที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความเจริญงอกงามต่อไป ตลอดจนเป็นเครื่องวัดระดับความเจริญงอกงามของสังคมนั้นๆ และการที่คนรุ่นหนึ่งสร้างสรรค์ สังคมและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความสามารถ ตลอดจนผลิตผลจากความรู้ ความคิด ความสามารถนั้นๆ ต่อไป ยังคนอีกรุ่นหนึ่ง เพื่อความต่อเนื่องและเจริญก้าวหน้าของเผ่าพันธุ์สืบไป นอกจากนี้ยังได้สอดคล้องกับวิเชียร วิทยอุดม (2547) กล่าวว่าวัฒนธรรมใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคนตลอดเวลาของความยากลำบากและยังช่วยปกป้องจากความวิตกกังวล ทางหนึ่งที่วัฒนธรรมยังคงทำ คือทำให้มีความต่อเนื่องและความมั่นคงของวัฒนธรรม เพราะตามธรรมชาติของคนเราจะพยายามขัดขวางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ดีการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรควรเป็นหน้าที่ของทุกคนในมหาวิทยาลัย

## 2.ปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้

ด้านการสร้างการรับรู้มหาวิทยาลัยมหิดลได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรในทุกรูปแบบ โดยผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านการสร้างการรับรู้ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.39 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า รายข้อที่ 1) หน่วยงานของท่านมีการสร้างการรับรู้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ และ 2) หน่วยงานของท่านสร้างการรับรู้ด้วยวิธีการสื่อสารและเสริมสร้างให้เกิดความเชื่อในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ โดยปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบสมมติฐานชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้จึงส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหิดลมีการสร้างการรับรู้ให้บุคลากรเกิดการรับรู้และยึดถือไปในแนวทางเดียวกัน โดยการสร้างการรับรู้จากการปลูกฝัง การฝึกอบรม มีการติดโปสเตอร์ ป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ และนำวัฒนธรรมองค์กรมาทำให้เกิดการจดจำได้ง่ายยิ่งขึ้น และนำวัฒนธรรมองค์กรแต่ละตัว มากำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมให้ชัดเจนเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงตัวอย่าง นอกจากนั้นการจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมจัดให้มีกิจกรรมที่เน้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญโดยเน้นสร้างการรับรู้และจดจำ จึงควรเป็นกิจกรรมที่มี

ความสนุกแต่เน้นการสอดแทรกวัฒนธรรมแต่ละตัวเข้าไปในกิจกรรมนั้นๆ นอกจากนี้ในการสร้างการรับรู้ให้เกิดแก่นุคลากรจะต้องสร้างการสื่อสารและการจูงใจที่ดีและมีความสม่ำเสมอควบคู่กันไปจึงสอดคล้องกับCooke and Lafferty (1989) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างการรับรู้ให้สมาชิกได้รับรู้วัฒนธรรมองค์กรนั้น จะมีส่วนทำให้การทำงานถูกแสดงออกมาในลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมัทนา เทพมงคล และมานพ ชูนิล (2558) กล่าวว่า การสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารของพยาบาลกับผู้รับบริการ โดยมีความสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า อาจเป็นเพราะ โรงพยาบาลมีการส่งเสริมให้พยาบาลมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลที่ ตนสังกัดอยู่ จึงทำให้พยาบาลมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน และแสดงออกในรูปแบบของการสื่อสารที่มีความเหมาะสม ทั้งในเชิงวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้ และสอดคล้องกับวอลอนงค์ (2534) ที่กล่าวว่า การสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พยาบาลตระหนักว่าตนเองมีหน้าที่ในการให้การพยาบาลรักษามีหน้าที่ในการรับผิดชอบชีวิตช่วยเหลือบุคคลซึ่งอาจจะเป็นผู้ป่วย หรือคนปกติในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดมีสุขภาพดี หรือหายจากโรคหรือให้ตายได้อย่างสงบสุข อันเป็นวัฒนธรรมในวิชาชีพพยาบาลจึงทำให้พยาบาลมีความตระหนักว่าตนเองควรแสดงออกต่อผู้ป่วยหรือคนปกติอย่างไร เพื่อให้มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์มากที่สุด ดังนั้นการสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้วิธีการปลูกฝังไม่ใช่การอบรม โดยสร้างการรับรู้ผ่านการพูดคุยกันบ่อยๆให้เกิดความคุ้นชินในหลากหลายช่องทาง ในช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้นำองค์กรจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

### 5.2.2 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตามที่พยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ในการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่ามี 4 ปัจจัยที่ไม่เข้าสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง และปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

### 1.ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

ด้านผู้นำองค์กรผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นผู้ก่อตั้งวัฒนธรรมองค์กรและเป็นผู้ที่ควรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านผู้นำองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่ 1) ผู้นำองค์กรของท่านมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ และ 2) ผู้นำองค์กรของท่านมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบอย่างอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่ผลักดันเอาประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กรออกมาใช้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในดำเนินการในด้านต่างๆเพื่อให้เกิดความยั่งยืนแก่มหาวิทยาลัย ผู้นำองค์กรจึงเป็นตัวแปรสำคัญมากในการเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรเพราะจะมีผลต่อการสร้างความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ Reeves (2007 : 92-94) ที่ว่าผู้บริหารเองไม่ค่อยเปิดเผยแก่บุคลากรในสถานศึกษาว่าเมื่อถึงสภาวะการณ์ที่บริหารงานได้ยากลำบากอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาโดยต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร แต่ถ้าไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรแล้วจะทำให้ทุกคนไม่มีจุดประสงค์ร่วมในการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ (2546) ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารชักนำให้สมาชิกองค์กรเห็นชัดเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วนำเอาไปเป็นกรอบแยกแยะทำให้เป็นแผนปฏิบัติให้ถูกต้องตามสภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นไปได้จนสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยยังคงไม่เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรหรือละเลยไม่สนใจจึงทำให้หน่วยงานไม่มีกรอบและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน จะทำให้หน่วยงานไม่สามารถบรรลุสู่ประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ ผู้นำจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและพร้อมที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุสู่ความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ถ้าผู้นำไม่มีความกล้าหาญในการคิดริเริ่มแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลให้พฤติกรรมเช่นนี้ของผู้นำจะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งในอนาคต จากข้อมูลดังกล่าวน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรไม่เข้มแข็ง และยังไม่สามารถเข้าสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้

## 2. ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม

เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในการจะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกที่ยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ทั้งนักศึกษา บุคลากร และคณาจารย์ โดยการพัฒนาทักษะ และความชำนาญในวิชาชีพ สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการค้นคว้าวิจัยรวมทั้งสร้างร่วมมือระหว่าง ภาคส่วนให้เป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ยิ่งกว่านั้น ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคัดเลือกบุคลากร โดยคัดเลือกจากการที่คาดว่าบุคลากรบุคคลนั้นๆจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่หน่วยงานต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานและในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานต่อไปยังบุคลากรรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่าย เพราะมีค่านิยมความเชื่อและแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือ บุคลากรใหม่เหล่านั้นจะมีแนวโน้มในการทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนานเพราะถูกหล่อหลอมจากคนในองค์กรดังนั้นในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยมหิดลจึงจำเป็นต้องเลือกบุคลากรที่มีความเชื่อหรือค่านิยมที่มีความสอดคล้องและเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากจะทำให้งานของมหาวิทยาลัยดำเนินไปได้ด้วยดีและมีความราบรื่น จากผลการวิจัยปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่ 1) หน่วยงานของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรโดยเลือกจากคนที่มีความเชื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความใกล้เคียงกับหน่วยงานอยู่เสมอ 2) หน่วยงานของท่านเมื่อได้รับบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานแล้ว จะมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่จะรับเข้ามาทำงานโดยคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการทุ่มเทให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ หากเลือกคนที่ไม่มีความเหมาะสมเข้ามาร่วมงานอาจเกิดปัญหาและทำให้เกิดความเสียหายให้กับมหาวิทยาลัยในระยะยาวได้ เมื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วก็ควรที่จะมีการหล่อหลอมให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอเพื่อเป็นการสร้างการหล่อหลอมให้เกิดความเข้าใจในการทำงานไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับการคัดเลือกหล่อหลอมของชัยเชษฐ พรหมศรี (2551) คือ ผู้บริหารเลือกคนมาไม่เหมาะสมกับงาน ซึ่งทำให้ได้คนที่ไม่มีใจหรือไม่เข้ากับระบบค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรเข้ามาทำงานทำให้ทำงานด้วยความยากลำบาก หรือรู้สึกไม่มีความสุขเมื่อต้องมาทำงาน ตัวอย่างเช่น

งานราชการที่มีการสอบแข่งขันสูงได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา แต่ไม่เคยที่จะวัดในเรื่องของทัศนคติ ความฉลาดทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์หรือมีการทดสอบทางด้านจิตวิทยาแต่อย่างใด ทำให้ในปัจจุบันหลายหน่วยงานพยายามสร้างเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพ รวมถึงวัดสมรรถนะของผู้ที่สมัครเข้าทำงานเพื่อสร้างความแน่ใจว่าจะได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับยศ สันตสมบัติ (2537) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกหล่อหลอมที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนความรู้ ความสามารถตรงตามที่หน่วยงานต้องการนั้นคงต้องทำด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว อีกวิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้ คือพยายามคัดเลือกบุคคลที่มีข้อมูลบางประการบ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร ข้อมูลบ่งชี้ดังกล่าวมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลที่ผู้สมัครเคยฝึกงานกับหน่วยงานที่ไปสมัครงานนั้นมาก่อน โดยมีผลการฝึกงานเป็นที่พอใจของทั้งหน่วยงานและผู้สมัคร หรือผู้สมัครอาจเคยเป็นพนักงานหรือผู้บริหารที่ดีของหน่วยงานที่ไปสมัครงานมาก่อน แต่ได้ขอลาออกไปด้วยเหตุผลอันสมควรหรือจำเป็น เช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้คัดเลือกอาจให้ความสนใจแก่ผู้ที่เคยสอนพิเศษให้กับทางสถาบัน หรือเคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน ผู้สมัครประเภทต่างๆ เหล่านี้อย่างน้อยเคยสัมผัสหรือเคยรับรู้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานเหล่านั้นมาบ้าง จึงอาจทำให้พวกเขายอมรับค่านิยมความเชื่อของหน่วยงานที่ไปสมัครงานได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลที่ไม่เคยรู้อะไรเลยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้น ดังนั้น นอกเหนือจากเกณฑ์ในการคัดเลือกอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วโดยพิจารณาความรู้และประสบการณ์ข้อมูลบ่งชี้เหล่านี้อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมาชิกใหม่ที่สามารถยอมรับและช่วยสืบสานวัฒนธรรมขององค์กรให้คงอยู่ต่อไป แต่ในด้านการคัดเลือกหล่อหลอมของหน่วยงานบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยยังคงมีปัญหาในเรื่องของ การรับคนที่มีค่านิยมสอดคล้องแต่ขาดความรู้ในงาน และบางคนรับเข้ามาทำงานแล้วมีพฤติกรรมหรือทำที่ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การคัดเลือกบุคลากรที่มีการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ยากและจึงแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอมเป็นเพียงแค่ปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรและยังไม่สามารถเข้าสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้

### 3.ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล

ด้านระบบการให้รางวัล มหาวิทยาลัยมหิดลมีการให้รางวัลบุคคลต้นแบบโดยเป็นรางวัลเพื่อเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรให้ได้รับการยกย่อง ถือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ได้ทำความดียิ่งขึ้น เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรคนอื่นๆต่อไป (สืบค้นเมื่อวันที่ 10



มีนาคม 2559. แหล่งสืบค้นข้อมูล <http://www.nlac.mahidol.ac.th/nlacth/index.php?option=232>) โดยผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านระบบการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.31 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อรายข้อที่ 1) หน่วยงานของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งโดยมีระบบการให้รางวัลที่เชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ 2) หน่วยงานของท่านมีการจูงใจให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้านระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติตามอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานใน ด้านระบบการให้รางวัลของมหาวิทยาลัย โดยมีการมอบรางวัลบุคคลต้นแบบให้แก่บุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร และบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบสมมติฐานชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร เนื่องจากถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจเป็น การได้รับรางวัลจึงทำให้บุคลากรเกิดความสุขและเกิดความเต็มใจที่จะทำมากขึ้น สอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) องค์กรต้องมีความชัดเจนในเรื่องของระบบการให้รางวัล และต้องมี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนมีความยุติธรรมและสามารถอธิบายได้ เพราะพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังที่จะ เห็นความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน ไม่ใช่การเล่นพรรคเล่นพวก เพราะการกระทำในลักษณะ เช่นนี้ทำให้พนักงานขาดกำลังใจ และมองเห็นว่าทำดีไปก็เท่านั้น และสุดท้ายอาจท้อแท้ไม่ไหวถึงขั้น ลาออกจากงาน ทำให้องค์กรต้องสูญเสียคนเก่งไป หรือในกรณีที่เลวร้ายที่สุดก็คือการเกิด ความ รุนแรง การเล่นเกมการเมืองขึ้นในที่ทำงาน ทำให้ที่ทำงานแห่งนั้นเป็นที่ที่ไม่มีความสุขไป และ ระบบการให้รางวัล ในอันที่จริงเป็นตัวบ่งชี้ที่จะนำไปสู่การให้รางวัล ดังนั้นความยุติธรรม ความ โปร่งใส และการไม่ใช้ความอคติหรือลำเอียง จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะยิ่งทำได้มากเท่าใด พนักงานจะมีความสุขมากขึ้นเท่านั้น เพื่อเป็นการนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงคนในที่ ทำงานอย่างไรให้เขามีความสามารถมากขึ้น เก่งขึ้น และมีความสุขมากขึ้น และสอดคล้องกับ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่าขวัญกำลังใจเป็น สิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มี การสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของ พนักงานโดยการให้รางวัล เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความ ต้องการและส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จะก่อให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและ องค์กรปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงามเกิดความสามัคคีในหมู่คณะและ

ก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ และยังเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่อีกด้วย แต่อย่างไรก็ดีระบบการให้รางวัลของทางมหาวิทยาลัยไม่ควรแต่จะมีเพียงแค่รางวัลบุคคลต้นแบบที่เป็นรางวัลในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเพียงเท่านั้น ควรที่จะมีรางวัลที่มีความหลากหลายมากกว่านี้จะเป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

#### 4. ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยมหิดลเน้นความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง โดยได้จัดให้มี Mahidol Channel เพื่อเป็นสื่อรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่เน้นความกลมกลืนในความหลากหลาย โดยรวมเอาความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในด้านของการศึกษามาผสมผสานกับด้านความบันเทิงเพื่อเป็นการถ่ายทอดออกเป็นรายการที่มีความหลากหลาย สร้างสรรค์ มีสาระ และความบันเทิงโดยสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลเข้าไปด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและต่อสังคม และด้วยการที่มหาวิทยาลัยมหิดลมีการใช้สื่อเป็นช่องทางในการจัดการเครือข่ายเพื่อเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นที่รับรู้ในสังคมจึงทำให้ผลการวิจัยในการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมด้าน อยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{x}$  เท่ากับ 3.31 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า 1) หน่วยงานของท่านมีการถ่ายโอนและเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรทั่วทั้งหน่วยงานอยู่เสมอ เช่น เมื่อมีเทศกาลหรือโอกาสสำคัญจะมีการพูดหรือบรรยายให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเสมอ 2) หน่วยงานของท่านมีการให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อสู่กันและกันอยู่เสมอ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อประเด็นเหล่านี้อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ในการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่คอยให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ โดยเน้นความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในทุกระดับ โดยการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย จะเน้นการแผ่ขยายการรับรู้และสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์โดยมีผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรทำเป็นตัวอย่างเพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม เป็นการส่งเสริมการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม (2552) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมต้องนำวัฒนธรรมที่ผ่านการเลือกสรรกลั่นกรองแล้วไปใช้ในกระบวนการให้การศึกษา อันจะยังผลให้สมาชิกในสังคมเกิดความเข้าใจ ตระหนักในคุณค่า และนำไปปฏิบัติอย่าง

เหมาะสมและสอดคล้องกับยุคสมัยรวมถึงส่งเสริมกิจกรรมวัฒนธรรม โดยการสนับสนุนให้บุคคลหรือหน่วยงานสามารถจัดกิจกรรมวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือเป็นการสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนงานส่งเสริมกิจกรรมของวัฒนธรรมองค์กร และควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถพิเศษทางวัฒนธรรม ได้มีโอกาสแสดงออกและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มตามศักยภาพ ถึงขั้นที่สมควรได้รับการยกย่องว่าเป็นเอตทัคคะหรือผู้นำทางวัฒนธรรมในด้านนั้น ๆ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลและหน่วยงาน ทั้งในทุกระดับได้ทำกิจกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษทางวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่การสร้างเอตทัคคะทางวัฒนธรรมในอนาคต แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมหิดลมีการเน้นย้ำถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการสร้างการรับรู้และมีการรักษาความต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมโดยจัดให้มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งกันและกัน จัดให้มีการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันแต่ก็ยังคงทำให้การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมยังคงมีน้อยจึงส่งผลให้ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมไม่สามารถเข้าสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้

ผู้วิจัยสรุปผลตามการทดสอบสมมติฐานได้ว่า การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลเกิดจากปัจจัยหลายๆด้านรวมกัน โดยปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 6 ตัว ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร แต่เมื่อผู้วิจัยนำมาสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีความชัดเจน 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ จากผลการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้อธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรเกิดการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล จะทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตาม เมื่อปฏิบัติตามแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักและช่วยกันรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลจนทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดความเข้มแข็ง ในขณะที่ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลและปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลได้เช่นเดียวกัน แต่อาจจะยังไม่สามารถทำนายการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ กล่าวคือ หากปัจจัยทั้งสองตัวข้างต้นมีอำนาจเพียงพอที่จะสามารถพยากรณ์การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ จึงทำให้ปัจจัยทั้งสี่ตัวที่เหลือน่าจะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนที่ทำให้เกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเท่านั้น

### 5.3 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ในภาพรวมถือว่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่ค่อนข้างดี แต่เมื่อพิจารณาความคิดเห็นจากการทำแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ายังคงพบเจอปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจึงขอทำการอภิปรายออกเป็นประเด็นตามการสัมภาษณ์เชิงลึกจากการหาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดังต่อไปนี้

#### แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในด้านผู้นำองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยมหิดล เพราะกว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีความเข้มแข็ง จนเป็นที่ยอมรับมาตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันได้นั้น เป็นผลมาจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งที่ถูกส่งสมกันมาหลายยุคหลายสมัย โดยสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นมาได้ นั่นก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่ปลูกฝังฐานคติ ค่านิยม ความเชื่อ พันธกิจ วิสัยทัศน์ กระบวนการทำงาน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ละเอียดถี่ถ้วนอย่างมั่นคงซึ่งถ่ายทอดผ่านทางวัฒนธรรมองค์กรและทางพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร ซึ่งผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้และปฏิบัติตาม สอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวว่า “ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์กรยอมรับนับถือร่วมกัน ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่พนักงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ ซึ่งต้องเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทในความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนั้น” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) มีการตั้งข้อสังเกตว่า การที่ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งจะเป็นแหล่งกำเนิดขององค์กรได้นั้น ผู้ก่อตั้งจะต้องมีทักษะในการบริหารด้วย เพื่อให้ความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งกลายเป็นความจริงขึ้นมาได้ ในขณะที่บางผู้ก่อตั้งหรือผู้นำองค์กรบาง

แห่งไม่สามารถสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรได้เนื่องจากอุปสรรคด้านปัจจัยสถานการณ์หรือเกิดจากการขาดทักษะในการบริหาร

### แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ

จากการที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้มีการดำเนินการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กร “MAHIDOL” เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลพยายามสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลในการขับเคลื่อนองค์กร และพร้อมที่จะทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่จะทำให้เกิดผลดีแก่สถาบันศึกษา แต่จะมีบ้างที่การสื่อสารไปแล้วไม่ทำให้เกิดผล ก็จะพยายามหาแนวทางในการแก้ไขโดยใช้ความสามารถในการสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในทุกระดับและหาแนวทางที่ทำให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรและนักศึกษา และพร้อมจะคอยให้การสนับสนุนทุกรูปแบบเท่าที่จะทำได้เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรให้ได้มากที่สุด แต่การที่จะทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ตรงกันได้นั้น ควรที่จะมีการสื่อสารที่เข้าใจง่ายโดยสื่อสารให้มีความสั้นและกระชับ โดยเน้นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ง่ายขึ้น อาจจะสื่อความหมายของคำแต่ละคำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มคำตาม “MAHIDOL” โดยอาจจะแต่งเป็นเพลงหรือแปลความหมายจากการยกตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออกตามวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นการประกอบความเข้าใจในแต่ละคำนั้นๆ อย่างชัดเจนและถ่องแท้ แต่การสื่อสารอาจจะยังไม่ครอบคลุมความหมายทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจของผู้สื่อสาร แต่อย่างไรก็ดีควรเลือกผู้ที่สื่อสารที่มีความคิดหรือทัศนคติหรือมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่มีความใกล้เคียงกับความหมายของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยให้มากที่สุดเพื่อให้การเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของผู้รับเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของธรรมาวุธ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์กร ที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ ประสานงานกับทุกฝ่าย ปัจจัยของการอยู่ร่วมกันและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกที่จะช่วยกันทำงาน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นทำให้การประสานงานกันเป็นอย่างดีคือการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในองค์กรนั่นเอง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกัญญา วงศ์อุดร (2549) ได้ทำการศึกษา “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญใน “การสื่อสาร” ให้พนักงานในบริษัทรับรู้และเข้าใจถึงความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ ทิศทาง และ

วิธีการปฏิบัติในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจที่เสริมสร้างความเข้มแข็งและความแข็งแกร่ง ให้องค์กรสามารถฟันฝ่าสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงได้อย่างประสบความสำเร็จโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างเหนือความคาดหมาย ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวส่วนหนึ่งยังได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานภายใน องค์กร นโยบายขององค์กร และกลยุทธ์องค์กร ต่างมีส่วนในแนวคิดเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร สามารถทำให้เกิดการหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินไปทิศทางเดียวกันทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากประเด็น ดังกล่าวพบว่า ทางอำเภอเมืองนครปฐมมี “การสื่อสาร” วัฒนธรรมองค์กร ไปยังผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรทุกระดับเข้าถึงผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น แผ่นพับ แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ การจัดบอร์ด เว็บไซต์อำเภอเมือง การกล่าวถึงการดำเนินงานในองค์กรในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การปฐมนิเทศ โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์การทำงานให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางซึ่งเป็นนโยบายส่วนกลางได้กำหนดให้ทุกอำเภอยึดถือเป็นหลักปฏิบัติสะท้อนออกมา จากผลการทำงานทุกฝ่ายเป็นไปตามมาตรฐานการทำงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมี ค่านิยม ความเชื่อ สอดแทรกอยู่ในมาตรฐานการทำงานไปสู่นักวิชาการในองค์กร ตามแนวทางงานด้านการบริการให้มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการประชาชน

### แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรถือว่ามีความสำคัญเพราะถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆกัน การประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร และเป็นเครื่องชี้วัดถึงความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรว่าบุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจ เข้าถึงในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของมหาวิทยาลัยแล้วหรือไม่ ในระยะเริ่มแรกการประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงไม่ค่อยเป็นระบบและไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินจึงควรเป็นการประเมินด้วยวิธีแบบง่ายๆ และในการประเมินควรที่จะสามารถวัดผลได้จริงเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร และนอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรยังจะช่วยให้มองเห็นถึงการตัดสินใจในการสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดซึ่งบุคลากรเหล่านี้ควรได้รับการสนับสนุนและได้รับรางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรมมากกว่าบุคลากรบุคคลอื่นๆเพราะถือว่าเป็นผู้ที่สร้างประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน จึงสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง

การประเมินผลของประเวศ มหารัตน์สกุล (2542) กล่าวไว้ว่า การประเมินผล เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคนส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน

### แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการที่ผู้วิจัยได้หาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการเป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารถึงบุคลากร โดยผู้นำในทุกหน่วยงานควรมองเห็นถึงความสำคัญในการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความกล้าคิดกล้าตัดสินใจน่าเชื่อถือ พร้อมทั้งมีอริยาศัยและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่จะเลือกให้มาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่สร้างแบบอย่างที่ดี สร้างให้เกิดการเชื่อถือซึ่งกันและกันให้แก่บุคลากรในทุกระดับเพื่อเป็นแนวทางให้กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงานและอยู่เบื้องหลังผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ยังยึดติดกับวัฒนธรรมเก่าๆ และให้มีแนวคิดสำหรับสิ่งที่ดีกว่า แต่ขอเน้นให้ตัวผู้บริหารสูงสุดแสดงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งยังสอดคล้องกับแนวคิดของพิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2553) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม เป็นผู้ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย สำหรับในระดับองค์กรผู้นำจะเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้กับองค์กรและยังสอดคล้องกับอริยา ธัญพิช (2556) กล่าวว่าก่อนการสร้าง “คนเก่ง” ขึ้นมาเป็นต้นแบบขององค์กรต้องกำหนดต้นแบบ “คนเก่ง” ก่อน เมื่อมีต้นแบบคนเก่งแล้ว จึงมาพิจารณาว่าจะสร้างคนเก่ง จาก จุดเริ่มต้นหรือ จากบุคลากรเดิมที่มีอยู่หากจะสร้างคนเก่ง จากจุดเริ่มต้น ผู้สร้างต้องใช้จินตนาการหรือความคาดหวัง สร้างต้นแบบคนเก่งที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยอาจดูจากตัวอย่างขององค์กรอื่น และปรับต้นแบบที่สร้างให้สอดคล้องหรือเข้ากับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้เมื่อได้เป็นบุคคลต้นแบบแล้วต้องได้รับการรับรองหรือการยอมรับจากผู้บริหาร

ก่อนที่จะนำต้นแบบไปใช้งานจริงได้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการทำงาน แต่ทุกคนก็มีความเชื่อหรือมีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ถึงค่านิยมวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำคอยชี้แนะและชี้แนะในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรคนอื่นๆเห็นถึงแบบอย่างที่ดีและพร้อมจะปฏิบัติตาม

### แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าใจได้ง่าย

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมและชัดเจนและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้าใจง่ายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญโดยผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมและชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อถือเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับสุนทร โศตรบรรเทา (2551) ที่กล่าวไว้ว่าการมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมองค์กรที่ใหม่และดีกว่าเป็นก้าวสำคัญที่จะนำไปสู่การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้นำทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยม สมมติฐาน และพฤติกรรมของวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมขององค์กร แล้วหาวิสัยทัศน์ภาวะในอนาคต และสร้างภาพขององค์กรภายในอนาคตนั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้ามีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถเข้าใจได้ง่ายจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เดินไปข้างหน้าควรมีความตระหนักและเห็นมองเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นรากแก้วที่ฝังลึกของมหาวิทยาลัย โดยหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้มีความชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยนำเอามายึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันสืบทอดต่อไปในภายภาคหน้า ซึ่งถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์และเป็นเอกลักษณ์ให้แก่มหาวิทยาลัยมหิดล และควรมีการเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ เมื่อมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มีความเหมาะสมแล้ว จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำพามหาวิทยาลัยมหิดลให้ไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป



## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลพร้อมทั้งเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) และการวิจัยศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยการวิจัยเชิงปริมาณมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม โดยศึกษากับบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา จำนวน 296 คน เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พร้อมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้รับผิดชอบดูแลฝ่ายวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรที่ได้รางวัลบุคคลต้นแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นการสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงนำเสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

##### 6.1.1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

ผลจากการศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมุ่งมั่นในการทำและการกล้าตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม

ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการใฝ่ใจเป็นผู้นำ ด้านการมุ่งผล  
เพื่อผู้อื่น ตามลำดับ และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเป็นนายแห่งตน โดยจาก  
ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าอยู่ในระดับปานกลางจึงทำให้การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของ  
บุคลากรในด้านต่างๆยังต้องมีการพัฒนาและหาแนวทางเพื่อให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรม  
องค์กรของบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่น่าพึงพอใจ คืออยู่ในระดับมากถึงมาก  
ที่สุด

### 1. ด้านการเป็นนายแห่งตน

ด้านการเป็นนายแห่งตนบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรจึงควรที่จะต้องมี  
การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศในด้านความคิดสติปัญญาหมั่นฝึกฝนตนและมีความเป็นตัวของตัวเอง  
มีความกระตือรือร้นมีสติรู้จักการควบคุมดูแลตนเอง และหมั่นสร้างวินัยในการดำเนินชีวิต  
ควบคุมจิตใจ อารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร รวมถึงควรรู้จักที่จะพัฒนาตนเอง รักการเรียนรู้  
ชวนขยายศึกษาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองให้รู้แจ้งรู้จริงอย่างสม่ำเสมอ

### 2. ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น

ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่นบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรควรที่จะมีความ  
เสียสละเพื่อส่วนรวม เวลาทำงานบุคลากรควรยึดถือส่วนรวมและองค์กรเป็นหลัก ควรรู้จักรักหวง  
แหนและปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจควรยึดประโยชน์ของ  
ส่วนรวมและองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเองพร้อมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่อ  
ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการตระหนักดูแลรักษาผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมและสังคม  
เสมือนของตนเอง ซึ่งเป็นการทำตนเองเสมือนให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้  
องค์กรได้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ดังนั้นความเสียสละจึงเป็นคุณธรรม  
ขั้นพื้นฐานที่บุคลากรในองค์กรควรมีให้แกกันและกัน ดังนั้นจึงต้องมีความร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อทำ  
ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงเป้าหมาย

### 3. ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง

ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่งบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดย  
รวมอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ใน

ระดับมากที่สุด บุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ และถึงเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกฐานะ หรือหน้าที่การงาน ซึ่งถือเป็นการกลมกลืนกับสรรพสิ่ง เป็นการเคารพเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน โดยรู้จักการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน และสร้างความผูกพัน โดยไม่มีความอคติ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา พร้อมทั้งใส่ใจทุกความรู้สึกไม่ว่าจะทุกข์หรือสุขของผู้รอบตัว ร่วมแรงร่วมใจเข้าช่วยเหลือนด้วยความเต็มใจ

#### 4. ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม

ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรทุกคนมีคุณธรรมจะทำให้สิ่งที่ดีเกิดขึ้นในจิตใจ จิตใต้สำนึกจะมีแต่ความดีงาม การมีความมั่นคงยั่งยืนคุณธรรมเกิดจากรักษาสัจจะ โดยผู้ที่มีความซื่อตรง มีความตรงไปตรงมาไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รู้จักคิดไตร่ตรองก่อนพูด ยึดมั่นรักษาในคำพูดอย่างมั่นคงและมีความเสมอต้นเสมอปลาย นอกจากนี้การยึดมั่นในคุณธรรมนั้นจะต้องมีความตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติต่อผู้อื่นและไม่มีการช้อนเร้น ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใดเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรที่มีความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมจะเป็นผู้ที่ทำงานด้วยข้อเท็จจริงโปร่งใสสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงได้เสมอทุกเวลา

#### 5. ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ

ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรควรมีความรอบคอบในการคิดไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน มีวิจารณญาณในการคิดและตัดสินใจ เมื่อรู้สึกแน่ใจเห็นถึงความเหมาะสมจึงตัดสินใจทำอย่างแน่วแน่ในทันทีโดยไม่ต้องรือไรให้ใครชี้แนะหรือบงการ ดังนั้นบุคลากรที่มีความแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจต้องเป็นผู้ที่มีความ รักและมีศรัทธาในงานที่ทำ รู้จักมุ่งมั่นทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมายให้ออกมาดีหรือรับปากด้วยความจริงใจจนทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้งโดยไม่ต้องติดตามหรือให้ทวงถาม รู้จักพากเพียรพยายามตั้งใจ มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่รู้สึกท้อถอย เบื่อหน่ายหรือล้มเลิกความตั้งใจต่ออุปสรรคและความยากลำบากที่จะต้องเผชิญ มีความกระตือรือร้นเพื่อที่จะมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบโดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐาน โดยความแน่วแน่ทำและการกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งที่ดีงามเหมาะสมและถูกต้องเสมอ

## 6. ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่บุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรควรคิดหาสิ่งที่ดีและสิ่งที่มีความแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและต่อส่วนรวม ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยบุคลากรจะต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่มเสนอแนะ โดยมุ่งให้ได้ผลงานที่มีความเป็นเลิศแก่มหาวิทยาลัย ควรคิดหาแนวทางกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่มีความท้าทาย และดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

## 7. ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ

ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำโดยไม่ปล่อยให้ตนเองตกอยู่ในสภาวะการเป็นผู้ตามเพราะบางครั้งอาจจะเสียโอกาสในการได้กระทำ ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องนำทางด้านความคิด การกระทำ โดยจะต้องชี้นำให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ถูกที่ควรถูกต้องเหมาะสมทำความดีเพื่อส่วนรวม ผู้นำต้องรู้จักการมีความคิดในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ควรมีหลักการปลูกจิตใต้สำนึก การคิดบวกมีความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละ เป็นผู้ที่รู้จักให้ และเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งการใส่ใจเป็นผู้นำ จะต้องรู้จักการมีจิตใจที่สงบ หนักแน่น และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติ และวิกฤติยากลำบาก ไม่ประหม่า หรือตื่นเต้น รวมทั้งต้องมีการเปิดใจรับฟังรวบรวมข้อมูลโดยตรงด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ นอกจากนั้นต้องรู้จักการโน้มน้าวใจ ใช้เหตุ ใช้ผล ประกอบกับวาทศิลป์ในการโน้มน้าว รู้จักใช้วิธีการจูงใจสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดรวมถึงควรเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นและปฏิบัติตามอยู่เสมอ

### 6.1.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้วิจัยจะขอสรุปรายละเอียดของผลการวิจัยตามสมมติฐาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในผลการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จากผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.34 เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.39 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรและปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องอยู่ในลำดับรองลงมา เท่ากับ 3.36 ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม เท่ากับ 3.32 และปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลกับปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมอยู่ในลำดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำขององค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำขององค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ โดยปัจจัยทุกตัวส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีค่าตั้งแต่ .120 – .896 ซึ่งพบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.80 นั้นมี 1 คู่ ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล กับ ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม .843 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรโดยเลือกตัดปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลและปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอมเพราะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) สูงกว่าค่าอื่นๆ 0.426 และ 0.459 ตามลำดับ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน Stepwise Multiple Regression Analysis เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันอธิบายตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ผลออกมาพบว่า มีทั้งหมด 2 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ค่า sig. น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุ (R) มีค่าเท่ากับ .393 และค่าสัมประสิทธิ์ การกำหนดค่า (R<sup>2</sup>) มีค่าเท่ากับ .154 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 15.4 % โดยผู้วิจัยจะสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

### 6.1.2.1 สรุปผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดลตามสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมองค์กร

#### 1) ด้านการรักษาความต่อเนื่อง

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการสร้างสมการพยากรณ์ พบว่าปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด ( $\beta = .265$ ) ซึ่งอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหิดลมีการส่งเสริม และคอยให้ความสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรและได้จัดให้มีการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยมหิดลเป็นประจำทุกปี เพื่อทำให้เกิดการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ตลอดจนการแข่งขันดังกล่าวจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มตามวัฒนธรรมองค์กร คือ “MAHIDOL” ถือเป็นการจัดกิจกรรมที่แฝงไปด้วยการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้เห็นได้ว่าปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้บุคลากรมองเห็นถึงความสำคัญและช่วยกันรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานจัดขึ้นทำให้บุคลากรได้รับการซึมซับจากการรักษาความต่อเนื่องจึงส่งผลให้การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านการรักษาความต่อเนื่องมีการส่งผลมากกว่าปัจจัยด้านอื่น

#### 2) ด้านการสร้างการรับรู้

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการสร้างสมการพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรรองลงมา ( $\beta = .234$ ) ซึ่งอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหิดลเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นจึงต้องมีการสร้างการรับรู้ให้แก่บุคลากรเพื่อที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า และก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญจะต้องมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน จึงต้องทำให้บุคลากรในทุกระดับมีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม และจากสังคมสู่สังคม โดยหากมหาวิทยาลัยสร้างการรับรู้ที่เข้าใจง่าย และเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และแสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความยั่งยืน ด้วย

เหตุนี้เองจึงทำให้ในภาพรวมของด้านการสร้างการรับรู้มีผลที่น่าพึงพอใจเหมาะสมกับที่มหาวิทยาลัยมหิดลคอยสร้างการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ

จากการปัจจัยในด้านการรักษาความต่อเนื่องและด้านการสร้างการรับรู้ สามารถอภิปรายผลได้ว่า ปัจจัยทั้งสองด้านข้างต้นมีความเชื่อมโยง และมีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถอธิบายการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 15.4 กล่าวคือ ปัจจัยทั้งสองด้านนี้มีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร โดยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในทั้งสองด้านเหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลเกิดความเข้มแข็งแต่ยังคงไม่เพียงพอเพราะการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรผลออกมาได้เพียงร้อยละ 15.4 จึงควรหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปเพื่อมหาวิทยาลัยมหิดลจะได้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้ต่อไปในอนาคต

#### **6.1.2.2 สรุปผลปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดลตามสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร**

##### **1) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร**

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงอธิบายได้ว่า ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและควรมีส่วนช่วยในการผลักดัน และประพฤติตนตามวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติตาม แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้นำบางคณะบางหน่วยงานมองไม่เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรจึงส่งผลให้คนในองค์กรไม่เห็นถึงความสำคัญตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรจึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติตามเท่าที่ควร

##### **2) ด้านระบบการให้รางวัล**

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมีระบบการให้รางวัลที่มีความยุติธรรมสำหรับบุคลากรที่เป็นผู้มีความสำคัญกับองค์กร และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรมากกว่าบุคลากรทั่วไป ทางมหาวิทยาลัยจึงจัดให้มีรางวัลบุคคลต้นแบบเพื่อเป็นการส่งเสริมในเรื่องของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร แต่จากผลการวิจัยพบว่า

ระบบการให้รางวัลของทางมหาวิทยาลัยไม่ควรแต่จะมีเพียงแค่รางวัลบุคคลต้นแบบที่เป็นรางวัลในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเพียงเท่านั้น ควรที่จะมีรางวัลที่มีความหลากหลายมากกว่านี้จะเป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลจึงไม่สามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง

### 3) ด้านการคัดเลือกหล่อหลอม

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหิดลมีการคัดเลือกคน โดยเลือกที่ตรงตามความต้องการขององค์กร และความพอใจของผู้นำองค์กร ซึ่งจะคัดเลือกจากผู้ที่มีความคิด พฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย แต่ก็ยังคงมีปัญหาตามมา เช่น รับคนที่มีค่านิยมสอดคล้องแต่ขาดความรู้ในงาน และบางคนรับเข้ามาทำงานแล้วมีพฤติกรรมหรือท่าทีที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การคัดเลือกบุคลากรที่มีการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ยากจึงแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอมเป็นเพียงแค่ปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

### 4) ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหิดลมีการเน้นย้ำถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการสร้างการรับรู้ และมีการรักษาความต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมโดยจัดให้มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งกันและกัน จัดให้มีการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามในด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมควรหาช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงบุคลากรให้ทั่วถึงจากแต่เดิมที่ยังคงไม่ทั่วถึง และควรมีการชี้แจงอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการถ่ายทอดและเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดการเลียนแบบวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

จากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น เป็นปัจจัยที่ไม่เข้าสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล อันเนื่องมาจากปัจจัยเหล่านี้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน กล่าวคือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคคลที่อยู่ในองค์กรจะต้องยึดถือร่วมกัน แต่ถ้าเมื่อผู้นำหรือหัวหน้าองค์กรมหาวิทยาลัยบางคนไม่เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรม



องค์กร ก็จะทำให้หน่วยงานไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพราะการได้แสดงออกถึงการไม่เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมจะเป็นตัวบ่งบอกถึงสิ่งที่จะตามมา เห็นได้จากในด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงานยังคงมีปัญหา การรับคนที่มีค่านิยมสอดคล้องแต่ขาดความรู้ในงาน และบางคนรับเข้ามาทำงานแล้วมีพฤติกรรมหรือท่าทีที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดผลเสียในระยะยาว รวมไปถึงด้านระบบการให้รางวัลพบว่าบุคลากรไม่มีแรงจูงใจหรือมองไม่เห็นถึงประโยชน์ของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพราะเห็นว่ามีระบบการให้รางวัลที่ยังคงไม่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังได้เชื่อมโยงไปถึงการจัดการเครือข่ายจากการรับรู้และการไม่เห็นถึงคุณค่าจึงทำให้การจัดการเครือข่ายเป็นไปอย่างไม่สมบูรณ์เพราะบุคลากรบางคนยังไม่เห็นถึงความสำคัญที่จะยึดถือวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน จากที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาน่าจะอนุมานได้ว่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลยังคงมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้การปฏิบัติตามไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้ปัจจัยทั้ง 4 ไม่เข้าสมการพยากรณ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลในครั้งนี้

ผู้วิจัยสรุปผลตามการทดสอบสมมติฐานได้ว่า การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเกิดจากปัจจัยหลายๆด้านรวมกัน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร แต่เมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้

### 6.1.3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ทำได้ดีค่อนข้างพอใช้ แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วยังคงพบปัญหาอยู่บ้าง จึงทำให้ต้องมีการหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยจะสรุปผลการกำหนดแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลในอนาคตตามผลรายงานจากการให้สัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

โดยผลจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตสาธิตาเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัญหาด้านการสร้างการรับรู้ พบว่า การรับรู้ของบุคลากรยังคงไม่ทั่วถึงและยังขาดการจัดกิจกรรมที่เป็นการปลูกฝังและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริง

โดยบุคลากรเกิดความสับสนในการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลมีหลายข้อทำให้เกิดความสับสนและจำได้ค่อนข้างยาก และนอกจากนี้ยังเห็นถึงปัญหาในเรื่องของการที่บุคลากรมองไม่เห็นถึงตัวอย่างที่ชัดเจนในการทำให้เกิดการปฏิบัติตาม

2) ปัญหาด้านการขาดการประเมิน ผู้นำหรือหัวหน้างานบางคณะยังคงไม่เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้ไม่มีการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร จึงส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดจึงไม่มีแรงจูงใจและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

โดยสรุปแล้วปัญหาของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมจะเกี่ยวข้องกับการชี้แจงเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานยังไม่ค่อยมีความชัดเจนเท่าที่ควร จึงทำให้บุคลากรไม่ทราบว่าควรปฏิบัติตามอย่างไรจึงจะตรงตามกับวัฒนธรรมองค์กรที่มหาวิทยาลัยกำหนด และนอกจากนี้การสร้างการรับรู้ผ่านการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรยังคงมีน้อยเกินไปจึงเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเข้าใจ เข้าถึง และการปฏิบัติตาม ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาหาแนวทางเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยจะขอสรุปแนวทางการพัฒนาออกเป็นด้านต่างจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในด้านผู้นำองค์กร** ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่คอยปลูกฝังฐานค่านิยม ความเชื่อ และคอยให้การสนับสนุนและส่งเสริมอยู่เบื้องหลังให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของตนและควรจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร ซึ่งผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้และปฏิบัติตาม

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ** ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลพยายามสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลในการขับเคลื่อนองค์กร และพร้อมที่จะทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่จะทำให้เกิดผลดีแก่สถาบันศึกษา และในขณะเดียวกันผู้นำทุกหน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยก็ควรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดี โดยทำหน้าที่ป้อนข้อมูล และหาวิธีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจง่ายขึ้น ควรใช้การสื่อสารให้มีความสั้นและกระชับ เพื่อความเข้าใจอย่างชัดเจนและถ่องแท้จะทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร** การประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรถือว่ามีค่าสำคัญเพราะถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆกัน การประเมินผลการปฏิบัติตาม

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร และเป็นเครื่องชี้วัดถึงความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรว่าบุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจ เข้าถึงในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการประเมินจึงควรเป็นการประเมินด้วยวิธีแบบง่ายๆ และในการประเมินควรที่จะสามารถวัดผลได้จริงเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง** การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความกล้าคิดกล้าตัดสินใจน่าเชื่อถือ พร้อมทั้งมีอริยาสัยและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่จะเลือกให้มาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่สร้างแบบอย่างที่ดี สร้างให้เกิดการเชื่อถือซึ่งกันและกันให้แก่บุคลากรในทุกระดับเพื่อเป็นแนวทางให้กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าใจได้ง่าย** การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมและชัดเจนและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้าใจง่าย ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญโดยผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมและชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อถือเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและมหาวิทยาลัย โดยการนำวัฒนธรรมแต่ละตัวมากำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมให้ชัดเจนและมีความเหมาะสมกับบุคลากรในทุกระดับ ถึงแม้จะเป็นบุคลากรที่ไม่ได้จบการศึกษาสูงนักก็พอเข้าใจได้

จากการสรุปผลข้างต้นในการหาแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสามารถสรุปได้ว่า ในอนาคตวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลจะเข้าถึงบุคลากรได้มากขึ้น โดยวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นตัวกลางในการหล่อหลอมให้บุคลากรเข้าใจกฎและกติกาสังคมของการอยู่ร่วมกันในองค์กร พร้อมทำหน้าที่หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอาจมีบุคคลบางกลุ่มที่ยังติดอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมจึงต้องมีการใช้เวลาและใช้เหตุผลในการอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจะต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานจึงทำให้บุคลากรต้องมีความพร้อมในการค่อยๆปรับตัวหรือยอมรับ การปฏิบัติจึงจะเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยได้โดยง่าย ดังนั้นเมื่อวัฒนธรรมองค์กรถูกพัฒนาให้มีความเข้มแข็งแล้วจะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรในทุกระดับเกิดการปฏิบัติตามจนทำให้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเกิดเป็นรูปธรรมสืบไป

## 6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### 6.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงควรมีการกำหนดนโยบายที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งนโยบายนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อในวัฒนธรรมองค์กรและมีจิตสำนึกร่วมกันส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคลากร โดยเน้นย้ำการใช้วัฒนธรรมองค์กรให้คุ้มค่าเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยมากกว่าการใช้ข้อบังคับหรือกฎระเบียบต่างๆ

2) ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยสนับสนุนให้บุคลากรในทุกระดับได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานกับชีวิตประจำวันและสามารถนำมาพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

3) ผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายในเรื่องการประเมินและควบคุมวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอย่างต่อเนื่องในทุกชั้นตอนและทุกรายละเอียดมากขึ้น โดยการจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร จัดให้มีการเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดโดยให้ด้วยความเป็นธรรม พร้อมทั้งมีการผลักดันนโยบายด้านวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรได้มากขึ้น เช่น โครงการสร้างการรับรู้และเลียนแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น

### 6.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ทางหน่วยงานควรจัดหาแนวทางการเผยแพร่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย โดยการเผยแพร่ควรมีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งนอกจากจะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการปฏิบัติตามและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ควรที่จะสอดแทรกทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรหรือเกร็ดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกิดการรับรู้และให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

2) จากงานวิจัยพบว่าด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมมีผลการปฏิบัติตามน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น จึงควรให้มีการจัดกิจกรรมที่มีผลกับการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมโดยเน้นย้ำให้บุคลากรทุกหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกัน และในทุกๆกิจกรรมที่ทางมหาลัยและทาง

หน่วยงานจัดขึ้นควรมีการสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรเข้าไปเพื่อให้บุคลากรเกิดการซึมซับจนเกิดการปฏิบัติตาม

3) จากงานวิจัยพบว่าระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นการรักษาระดับการปฏิบัติตามให้อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ทุกคนจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น เพราะถือว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้จึงควรที่จัดให้มีการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและถูกต้องเหมาะสมโดยจัดให้มีการประเมินผลทุกๆ 5 เดือน เพื่อให้ทราบถึงระดับในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอยู่ตลอดเวลาว่ามีการพัฒนาเพิ่มขึ้นหรือลดลง

### 6.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยการนำเอาตัวแปรอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการวิจัยในครั้งนี้มาทำการศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2) เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกมาเป็นสายสังคมศาสตร์ เพื่อให้ได้ผลของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีความหลากหลายและแตกต่าง ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาต่อไปโดยให้มียกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากกว่าเดิม เช่น สายวิทยาศาสตร์ สายการแพทย์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล  
วิทยาเขต ศาลายา

FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CULTURE OF EMPLOYEES IN  
MAHIDOL UNIVERSITY SALAYA CAMPUS

กิริยา วรกุลยากุล 5737862 SHPP/M

รป.ม (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: วุฒิสพร ฌัฐโรจน์, Ph.D., ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, Ph.D.  
กฤษณ์ รักษาติเจริญ, Ph.D.

## บทสรุปแบบสมบูรณ์

### 1. บทนำ (Introduction)

องค์กรถือได้ว่าเป็นหน่วยงานของสังคมที่รวมเอาคนที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างเดียวกันเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสามารถในการปฏิบัติงาน อุทิศแรงกาย แรงใจในการทำงานรวมถึงมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการที่จะผลักดันองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงาน ก็คือ การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้เกิดต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะ是一件ที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กร (จิรากุล วะพันธุ์, 2544) เมื่อบุคลากรเกิดแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแล้ว บุคลากรก็ควรที่จะต้องทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและมีความเข้มแข็งมั่นคงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบุคลากรจึงควรเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรด้วย

วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานให้บุคลากรในองค์กรนั้นยึดถือ

ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนต่อวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรนั้น อย่างไรก็ตามทุกองค์กรและทุกหน่วยงานต่างมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตัวเอง แต่จะมีความต่างกันที่ความเข้มแข็ง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มียุทธพลอย่างมากต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและสามารถใช้เป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่งหรือภายในองค์กรเดียวกันได้ อีกทั้งช่วยสร้างความผูกพันและช่วยส่งเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (ธนัญญ์เมธี พูลเพิ่ม, 2552) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนค่านิยมและอุดมการณ์ที่มีร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มีร่วมกันของคนในองค์กรและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ และส่งเสริมให้องค์กรนั้นมีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไปได้

อย่างไรก็ตามภายในองค์กรแต่ละองค์กรต่างประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างกันในหลายๆด้าน เช่น ความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออก รวมไปถึงการมีเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจะนำพาหรือจูงใจให้บุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถร่วมมือร่วมใจ และมีความเห็นชอบตรงกันในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้นั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ของประเทศไทย เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยศาสตราจารย์คลินิกนายแพทย์อุดม คชินทร อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการเปิดเผยว่าจากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก QS World University Rankings by Subject 2015 มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับการจัดลำดับ 1 ใน 100 ของโลกในสาขา Medicine และเป็นอันดับที่ 1 ในประเทศ สืบเนื่องจากมหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดล มีศักยภาพและความเข้มแข็งทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ มาตั้งแต่การก่อตั้งคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (National Research Universities: NRU) รวมทั้งได้รับการประเมินคุณภาพผลงานวิจัยเชิงวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย Rate5 และจากฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (www.SciVal.com 2010-2015 ข้อมูล ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2558) พบว่า มหาวิทยาลัยมหิดลยังมีจำนวนผลงานวิจัย การอ้างอิง ในด้าน Medicine อยู่ในลำดับสูงที่สุดในประเทศไทย และมีความร่วมมือระดับนานาชาติ (International Collaboration) ในด้าน Medicine สูงถึง 878 สถาบัน 2,983 ผลงานและนอกจากมหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นอันดับ 1 ในด้านการแพทย์ ยังเป็นอันดับที่ 1 ของประเทศไทยในสาขา Law (กฎหมาย) โดยมีความโดดเด่นในสาขา

อาชีวศึกษา การบริหารงานยุติธรรม และสังคม ซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสังคมไทย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมหิดล ยังเป็นอันดับ 2 ของประเทศไทยในสาขา Chemistry, Modern Language และ Pharmacy & Pharmacology ซึ่งค่าการอ้างอิง หรือ citation นั้น เป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ถึง คุณภาพของงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในวงการวิชาการอีกด้วย QS World University Rankings by Subject 2015 สืบค้น เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2558. แหล่งสืบค้น ข้อมูล [http://www.mahidol.ac.th/th/latest\\_news58/ranking2015.html](http://www.mahidol.ac.th/th/latest_news58/ranking2015.html) จากผลสำรวจ QS World University Rankings by Subject 2015 จากการที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีอันดับในระดับโลก ด้วยพื้นฐานทางวิชาการที่แตกต่างกันและเพื่อการธำรงไว้มหาวิทยาลัยมหิดลเห็นความสำคัญที่จะต้องส่งเสริมให้เกิด ความกลมกลืนในความหลากหลายเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยจึงมุ่งมั่นที่จะประสานวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของส่วนงานต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยการส่งเสริมค่านิยมของมหาวิทยาลัย และปลูกฝังความภาคภูมิใจและภาคภูมิใจ ดังนั้นการที่บุคลากรทุกคนจะเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสิ่งที่ยากเพราะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างมีความเป็นนามธรรม แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมหิดล ได้นำคำว่า “MAHIDOL” โดยมีความหมายว่า การเป็นนายแห่งตน มุ่งผลเพื่อผู้อื่น กลมกลืนกับสรรพสิ่ง มั่นคงยิ่งในคุณธรรม แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใฝ่ใจเป็นผู้นำ มากำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และดำเนินการจัดทำโครงการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยผ่านกระบวนการที่เป็นรูปแบบ การเป็นตัวอย่างผ่านกิจกรรมต่างๆ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และการจัดสัมมนาอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ ต้นแบบและผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสำหรับบุคลากรสำนักงานอธิการบดีและจะขยายไปสู่ส่วนงานอื่นๆ ต่อไปในอนาคต และยังสามารถเผยแพร่และปลูกฝัง Mahidol Core Value ในการอบรมหลักสูตรต่างๆ สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2558. แหล่งสืบค้นข้อมูล [http://www.mahidol.ac.th/th/annual\\_report/2552/annual2552-15.pdf](http://www.mahidol.ac.th/th/annual_report/2552/annual2552-15.pdf) โดยวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ประการนี้ ไม่ใช่กฎระเบียบหรือข้อบังคับใดๆ แต่เปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่บุคลากรมหิดลทุกคนควรมีความตระหนักถึง และเป็นแนวทางให้บุคลากรได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเป็นการหล่อหลอมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกคน โดยร่วมกันช่วยพัฒนาตามค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย หากบุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างสมบูรณ์จะทำให้มหาวิทยาลัยมหิดล รักษาความเป็นมหาวิทยาลัยในระดับแนวหน้าในอันดับแรกของประเทศและ



ทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จโดยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและได้รับมาตรฐานในระดับสากลโดยการได้รับการยกย่องในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับชาติและในระดับนานาชาติ ในเรื่องของการผลิตบัณฑิตและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และยังสร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ด้านการแพทย์ ศาสตร์ ศิลป์ นวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรม การวิจัย รวมไปถึงด้านวิชาการต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของทางมหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเป็นที่รับรู้โดยทั่วกันของบุคลากรในองค์กร และการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ว่าการศึกษานี้จะ เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมหิดล และจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะเป็นรากฐานในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีความยั่งยืนต่อไป

## 2. บทคัดย่อ (Abstract)

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล 3) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยศึกษากับบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา จำนวน 296 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้รับผิดชอบดูแลฝ่ายวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรที่ได้รางวัลบุคคลต้นแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้มากน้อยเพียงใด พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยที่เข้าสมการพยากรณ์ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง และปัจจัยการสร้างการรับรู้ ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ .154 จึงทำให้ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 15.4 และ 3) แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับควรช่วยกันส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่อย่างยั่งยืนสืบไป ข้อเสนอแนะในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ควรหาแนวทางที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดให้มีกิจกรรมที่สอดแทรกทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรหรือเกร็ดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกิดการรับรู้และให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล
- 3.3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

### 4. สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)

- 4.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย ด้านผู้นำขององค์กร ด้านระบบการให้รางวัล ด้านการรักษาความต่อเนื่อง ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

## 5. ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล และการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงบุคลากรที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ โดยศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลพร้อมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคอีกด้วย

ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

- ผู้นำขององค์กร
- ระบบการให้รางวัล
- การรักษาความต่อเนื่อง
- การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม
- การคัดเลือกและหล่อหลอม
- การสร้างการรับรู้

ตัวแปรตาม : ศึกษาการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล

- เป็นนายแห่งตน
- มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
- กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
- มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
- แน่วแน่ท่ามกลางดัดสนใจ
- สร้างสรรค์สิ่งใหม่
- ใฝ่ใจเป็นผู้นำ

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 296 คน โดยแบ่งออกเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุน ออกเป็น 5 ส่วนงาน ได้แก่ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติ สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว วิทยาลัยราชสุดา

### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ ระหว่างช่วงเดือนกันยายน พ.ศ.2558 จนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2559

## 6. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative approach) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) สนับสนุนให้ข้อมูลจากการสำรวจเก็บข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และเหตุผลจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

### 6.1 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร โดยมีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

6.1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล จากตำรา เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

6.1.2 ออกแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อนำไปศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล

### 6.2 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้นผู้ที่จะสามารถตอบคำถามได้จะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แก่บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยและยังมีส่วนในการร่วมระดมสมองเพื่อกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในแต่ละค่านิยม โดยมีแบบอย่างที่ดี และนอกจากนี้ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์ บุคคลต้นแบบ

(MU Brand Ambassador) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีหน้าที่ร่วมขับเคลื่อนและเสริมสร้างค่านิยมมหิดลให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีส่วนในการช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาด้วยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดจนได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคคลอื่นๆ ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการหาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### **1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม**

1) ขอนหนังสือจากคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ถึงอธิการบดีในแต่ละคณะ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลกับบุคลากรในแต่ละคณะ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา

2) เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วผู้วิจัยได้มอบแบบสอบถามผ่านหัวหน้าหน่วยงานฝ่ายต่างๆ พร้อมทั้งแจ้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ และขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากร โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

3) นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ เมื่อได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### **2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์**

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตในการขอสัมภาษณ์จากคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา เพื่อติดต่อถึงอธิการบดี และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงบุคลากรที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ ในการขอความอนุเคราะห์เข้าไปสัมภาษณ์และขอข้อมูล

2) เข้าพบผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และทำการจัดเก็บข้อมูล โดยใช้เวลาในการตอบคำถามประมาณ 30-60 นาที เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการตรวจสอบ เรียบเรียง แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการศึกษาเชิงปริมาณ

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล (Statistical Analysis)

### 7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยการนำวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตามลักษณะจำเพาะส่วนบุคคล โดยนำมาวิเคราะห์และได้อธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน คณะ/หน่วยงานสังกัด ประเภทของบุคลากร อายุงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้สถิติพรรณนา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล

2) วิเคราะห์โดยสถิติแบบเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยการนำวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล หลังจากได้รับแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และมีความสมบูรณ์แบบ จนได้แบบสอบถามทั้ง 296 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และนำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาว่าตรงตามที่ต้องการจะศึกษาหรือไม่ โดยใช้สถิติ Multiple Regression Analysis ใช้ในการหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร คือปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ในการทดสอบสมมุติฐาน

### 7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยั่งยืนสืบไป

## 8. ผลการวิจัย (Results)

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย และเสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

### 8.1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

ผลจากการศึกษาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมุ่งมั่นในการทำและการกล้าตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ตามลำดับ และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเป็นนายแห่งตน โดยจากผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าอยู่ในระดับปานกลางจึงทำให้การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในด้านต่างๆยังต้องมีการพัฒนาและหาแนวทางเพื่อให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่น่าพึงพอใจ คืออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

#### 1. ด้านการเป็นนายแห่งตน

ด้านการเป็นนายแห่งตนบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรจึงควรที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศในด้านความคิดสติปัญญาหมั่นฝึกฝนตนและมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความกระตือรือร้นมีสติรู้จักการควบคุมดูแลตนเอง และหมั่นสร้างวินัยในการดำเนินชีวิต ควบคุมจิตใจ อารมณ์ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร รวมถึงควรรู้จักที่จะพัฒนาตนเอง รักการเรียนรู้ ขวนขวายศึกษาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองให้รู้แจ้งรู้จริงอย่างสม่ำเสมอ

#### 2. ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น

ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่นบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรควรที่จะมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม เวลาทำงานบุคลากรควรยึดถือส่วนรวมและองค์กรเป็นหลัก ควรรู้จักรักษางาน และปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจควรยึดประโยชน์ของ

ส่วนรวมและองค์กรเหนือประโยชน์ของตนเองพร้อมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการตระหนักคุณแลรักษาผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเอง ซึ่งเป็นการทำตนเองเสมือนให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรได้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ดังนั้นความเสียสละจึงเป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานที่บุคลากรในองค์กรควรมีให้แกกันและกัน ดังนั้นจึงต้องมีความร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงเป้าหมาย

### 3. ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง

ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่งบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ และถึงเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกฐานะ หรือหน้าที่การงาน ซึ่งถือเป็นการกลมกลืนกับสรรพสิ่ง เป็นการเคารพเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน โดยรู้จักการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน และสร้างความผูกพัน โดยไม่มีความอคติ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา พร้อมทั้งใส่ใจทุกความรู้สึกไม่ว่าจะทุกข์หรือสุขของผู้อื่นรอบตัว ร่วมแรงร่วมใจเข้าช่วยเหลือนด้วยความเต็มใจ

### 4. ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม

ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรทุกคนมีคุณธรรมจะทำให้สิ่งที่ดีเกิดขึ้นในจิตใจ จิตใต้สำนึกจะมีแต่ความดีงาม การมีความมั่นคงยั่งยืนคุณธรรมเกิดจากรักษาสัจจะ โดยผู้ที่มีความซื่อตรง มีความตรงไปตรงมาไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รู้จักคิดไตร่ตรองก่อนพูด ยึดมั่นรักษาในคำพูดอย่างมั่นคงและมีความเสมอต้นเสมอปลาย นอกจากนี้การยึดมั่นในคุณธรรมนั้นจะต้องมีความตั้งมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ไม่มีอคติต่อผู้อื่นและไม่มีวาระซ่อนเร้น ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ผู้ใดเป็นหลัก ดังนั้นบุคลากรที่มีความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรมจะเป็นผู้ที่ทำงานด้วยข้อเท็จจริงโปร่งใสสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงได้เสมอทุกเวลา

### 5. ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ

ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด



บุคลากรควรมีความรอบคอบในการคิดไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน มีวิจารณญาณในการคิดและตัดสินใจ เมื่อรู้สึกแน่ใจเห็นถึงความเหมาะสมจึงตัดสินใจอย่างแน่วแน่ในทันทีโดยไม่ต้องรีรอให้ใคร ชี้นำหรือบงการ ดังนั้นบุคลากรที่มีความแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจต้องเป็นผู้ที่มีความ รักและมีศรัทธา ในงานที่ทำ รู้จักมุ่งมั่นทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมายให้ออกมาดีหรือรับปากด้วยความจริงจังจน ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความเรียบร้อยตามกำหนดทุกครั้งโดยไม่ต้องติดตามหรือให้ทวงถาม รู้จักพากเพียรพยายามตั้งใจ มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่รู้สึกท้อถอย เป้าหมายหรือลัทธิความตั้งใจต่ออุปสรรคและความยากลำบากที่จะต้องเผชิญ มีความกระตือรือร้นเพื่อที่จะมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบโดยถือเอา คุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐาน โดยความแน่วแน่ทำและการกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งที่ดีงาม เหมาะสมและถูกต้องเสมอ

## 6. ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่บุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรควรคิดหา สิ่งที่ดีและสิ่งที่มีความแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและต่อส่วนรวม ซึ่งจะเป็น แนวทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยบุคลากรจะต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม เสนอแนะ โดยมุ่งให้ได้ผลงานที่มีความเป็นเลิศแก่มหาวิทยาลัย ควรคิดหาแนวทางกำหนดเป้าหมาย ในอนาคตที่มีความท้าทาย และดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบัน มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

## 7. ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ

ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำบุคลากรมีระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้อยู่ในระดับมากขึ้น บุคลากรจะต้องมีการเตรียม ความพร้อมในการเป็นผู้นำโดยไม่ปล่อยให้ตนเองตกอยู่ในสภาวะการเป็นผู้ตามเพราะบางครั้ง อาจจะเสียโอกาสในการได้กระทำ ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องนำทางด้านความคิด การกระทำ โดย จะต้องชี้นำให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ถูกที่ควรถูกต้องเหมาะสมทำความดีเพื่อส่วนรวม ผู้นำต้องรู้จักการมี ความคิดในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ควรมีหลักการปลูกจิตใต้สำนึก การคิดบวกมีความคิด สร้างสรรค์ การคิดเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จและ เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละ เป็นผู้ที่รู้จักให้ และเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งการใส่ใจเป็นผู้นำ จะต้องรู้จักการมีจิตใจที่สงบ หนักแน่น และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติ และวิกฤติ

ยากลำบาก ไม่ประหม่า หรือตื่นเต้น รวมทั้งต้องมีการเปิดใจรับฟังรวบรวมข้อมูลไตร่ตรองด้วยความรอบคอบก่อนดำเนินการ นอกจากนั้นต้องรู้จักการโน้มน้าวใจ ใช้เหตุ ใช้ผล ประกอบกับวาทศิลป์ในการโน้มน้าว รู้จักใช้วิธีการจูงใจสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะให้เกิด รวมถึงควรเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นและปฏิบัติตามอยู่เสมอ

## 8.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้วิจัยจะขอสรุปรายละเอียดของผลการวิจัยตามสมมติฐาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในผลการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1) ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จากผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.34 เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.39 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรและปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องอยู่ในลำดับรองลงมา เท่ากับ 3.36 ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม เท่ากับ 3.32 และปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลกับปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมอยู่ในลำดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

2) ผลการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่อง ปัจจัยด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม และปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ โดยปัจจัยทุกตัว ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีค่าตั้งแต่ .120 – .896 ซึ่งพบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.80 นั้นมี 1 คู่ ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล กับ ปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม .843 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรโดยเลือกตัดปัจจัยด้านระบบการให้รางวัลและปัจจัยด้านการคัดเลือกหล่อหลอม เพราะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) สูงกว่าค่าอื่นๆ 0.426 และ 0.459 ตามลำดับ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

Stepwise Multiple Regression Analysis เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันอธิบายตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ผลออกมาพบว่า มีทั้งหมด 2 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ค่า sig. น้อยกว่า .05) โดยค่าสหสัมพันธ์พหุ (R) มีค่าเท่ากับ .393 และค่าสัมประสิทธิ์ การกำหนดค่า ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ .154 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 15.4 % โดยผู้วิจัยจะสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

### 8.2.1 สรุปผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลตามสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

#### 1) ด้านการรักษาความต่อเนื่อง

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการสร้างสมการพยากรณ์ พบว่าปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด ( $\beta = .265$ ) ซึ่งอธิบายได้ว่ามหาวิทยาลัยมหิดลมีการส่งเสริม และคอยให้ความสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร และได้จัดให้มีการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยมหิดลเป็นประจำทุกปีเพื่อทำให้เกิดการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ตลอดจนการแข่งขันดังกล่าวจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มตามวัฒนธรรมองค์กร คือ “MAHIDOL” ถือเป็นการจัดกิจกรรมที่แฝงไปด้วยการรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้เห็นได้ว่าปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้บุคลากรมองเห็นถึงความสำคัญและช่วยกันรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานจัดขึ้นทำให้บุคลากรได้รับการซึมซับจากการรักษาความต่อเนื่องจึงส่งผลให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในด้านการรักษาความต่อเนื่องมีการส่งผลมากกว่าปัจจัยด้านอื่น

#### 2) ด้านการสร้างการรับรู้

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการสร้างสมการพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรรองลงมา ( $\beta = .234$ ) ซึ่งอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหิดลเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นจึงต้องมีการสร้างการรับรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า และก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญจะต้องมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน จึงต้องทำให้บุคลากรในทุกระดับมีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้าง

รากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม และจากสังคมสู่สังคมโดยหากมหาวิทยาลัยสร้างการรับรู้ที่เข้าใจง่าย และเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และแสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความยั่งยืน ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ในภาพรวมของด้านการสร้างการรับรู้มีผลที่น่าพึงพอใจเหมาะสมกับที่มหาวิทยาลัยมหิดลคอยสร้างการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ

จากการปัจจัยในด้านการรักษาความต่อเนื่องและด้านการสร้างการรับรู้ สามารถอภิปรายผลได้ว่า ปัจจัยทั้งสองด้านข้างต้นมีความเชื่อมโยง และมีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถอธิบายการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 15.4 กล่าวคือ ปัจจัยทั้งสองด้านนี้มีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรโดยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในทั้งสองด้านเหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลเกิดความเข้มแข็งแต่ยังคงไม่เพียงพอเพราะการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรผลออกมาได้เพียงร้อยละ 15.4 จึงควรหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปเพื่อมหาวิทยาลัยมหิดลจะได้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนได้ต่อไปในอนาคต

ผู้วิจัยสรุปผลตามการทดสอบสมมติฐานได้ว่า การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเกิดจากปัจจัยหลายๆด้านรวมกัน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร แต่เมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาความต่อเนื่องและปัจจัยด้านการสร้างการรับรู้

### 8.3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากการสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างพอใช้ แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วยังคงพบปัญหาอยู่บ้าง จึงทำให้ต้องมีการหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยจะสรุปผลการกำหนดแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลในอนาคตตามผลรายงานจากการให้สัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในด้านผู้นำองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่คอยปลูกฝังฐานคติอันนิยม ความเชื่อ และคอยให้การสนับสนุนและส่งเสริมอยู่เบื้องหลังให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของตนและควรจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกที่ดีเพื่อ

เป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร ซึ่งผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้และปฏิบัติตาม

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ** ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดลพยายามสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลในการขับเคลื่อนองค์กร และพร้อมที่จะทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่จะทำให้เกิดผลดีแก่สถาบันศึกษา และในขณะเดียวกันผู้นำทุกหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยก็ควรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดี โดยทำหน้าที่ป้อนข้อมูล และหาวิธีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจง่ายขึ้น ควรใช้การสื่อสารให้มีความสั้นและกระชับ เพื่อความเข้าใจอย่างชัดเจนและถ่องแท้จะทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร** การประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรถือว่ามีความสำคัญเพราะถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กัน การประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร และเป็นเครื่องชี้วัดถึงความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรว่าบุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจ เข้าถึงในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการประเมินจึงควรเป็นการประเมินด้วยวิธีแบบง่ายๆ และในการประเมินควรที่จะสามารถวัดผลได้จริงเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง** การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความกล้าคิดกล้าตัดสินใจน่าเชื่อถือ พร้อมทั้งมีอริยาศัยและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่จะเลือกให้มาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่สร้างแบบอย่างที่ดี สร้างให้เกิดการเชื่อถือซึ่งกันและกันให้แก่บุคลากรในทุกระดับเพื่อเป็นแนวทางให้กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

**แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าใจได้ง่าย** การกำหนดค่านิยมที่มีความเหมาะสมและชัดเจนและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้าใจง่าย ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญโดยผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมและชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อถือเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและมหาวิทยาลัย โดยการนำวัฒนธรรมแต่ละตัวมากำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมให้ชัดเจนและมีความเหมาะสมกับบุคลากรในทุกระดับ ถึงแม้จะเป็นบุคลากรที่ไม่ได้จบการศึกษาสูงนักก็พอเข้าใจได้

## 9. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย (Recommendations)

### 9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงควรมีการกำหนดนโยบายที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งนโยบายนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อในวัฒนธรรมองค์กรและมีจิตสำนึกร่วมกัน ส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคลากร โดยเน้นย้ำการใช้วัฒนธรรมองค์กรให้คุ้มค่าเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยมากกว่าการใช้ข้อบังคับหรือกฎระเบียบต่างๆ

2) ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยสนับสนุนให้บุคลากรในทุกระดับได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานกับชีวิตประจำวันและสามารถนำมาพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

3) ผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายในเรื่องการประเมินและควบคุมวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอย่างต่อเนื่องในทุกชั้นตอนและทุกรายละเอียดมากขึ้น โดยการจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร จัดให้มีการเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดโดยให้ด้วยความเป็นธรรม พร้อมทั้งมีการผลักดันนโยบายด้านวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรได้มากขึ้น เช่น โครงการสร้างการรับรู้และเลียนแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น

### 9.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ทางหน่วยงานควรจัดหาแนวทางการเผยแพร่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย โดยการเผยแพร่ควรมีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งนอกจากจะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการปฏิบัติตามและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ควรที่จะสอดแทรกทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรหรือเกร็ดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกิดการรับรู้และให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

2) จากงานวิจัยพบว่าด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมมีผลการปฏิบัติตามน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น จึงควรให้มีการจัดกิจกรรมที่มีผลกับการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรมโดยเน้นย้ำให้บุคลากรทุกหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกัน และในทุกๆกิจกรรมที่ทางมหาลัยและทาง

หน่วยงานจัดขึ้นควรมีการสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรเข้าไปเพื่อให้บุคลากรเกิดการซึมซับจนเกิดการปฏิบัติตาม

3) จากงานวิจัยพบว่าระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นการรักษาระดับการปฏิบัติตามให้อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ทุกคนจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น เพราะถือว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้จึงควรที่จัดให้มีการประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและถูกต้องเหมาะสมโดยจัดให้มีการประเมินผลทุกๆ 5 เดือน เพื่อให้ทราบถึงระดับในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอยู่ตลอดเวลาว่ามีการพัฒนาเพิ่มขึ้นหรือลดลง

## 10. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

10.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยการนำเอาตัวแปรอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการวิจัยในครั้งนี้มาทำการศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

10.2 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกมาเป็นสายสังคมศาสตร์เพื่อให้ได้ผลของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีความหลากหลายและแตกต่าง ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาต่อไปโดยให้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากกว่าเดิม เช่น สายวิทยาศาสตร์ สายการแพทย์

**FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CULTURE OF EMPLOYEES  
IN MAHIDOL UNIVERSITY SALAYA CAMPUS****KIRIYA WORAKANYAKUL 5737862 SHPP/M****M.P.A. (PUBLIC POLICY AND PUBLIC MANAGEMENT)****THESIS ADVISORY COMMITTEE : WARUESPORN NATRUJIROTE, Ph.D.,  
SIRIRAT CHOONHAKLAI, Ph.D., KRISH RUGCHATJAROEN, Ph.D.****EXTENDED SUMMARY****1. Introduction**

The organization is regarded as a unit of society, including those with the same working goals to work together and achieve their goals. The staff is an essential resource for every organization. Therefore, organizations should select qualified personnel who are capable of operating and devoting energies to work as a committed and dedicated person to drive organizational success. The important thing is to encourage the personnel to devote for the organization. The tenacity of work creates motivation and commitment to the organization. This engagement is a form of behavior and attitude. This is something that reflects the effectiveness of the organization (Jirakul Wasapan, B.E. 2544: 18) on staff motivation and sense of commitment to the organization, then the organization with the bonding of personnel should make corporate develop and strengthened much more stable. So, people should realize the importance of corporate culture as well.

Organizational culture is vital for both public and private sector organizations. Due to cultural norms or rules of the people in the organization, in which they that adhere to the same guidelines, culture gives people a clear understanding of how to perform various tasks in that organization. However, every organization and every department have a different corporate culture with different



strengths. Thus, the corporate culture has a huge influence on the attitudes and behaviors of people in the organization. In addition, it can be used as a measurement of the difference between one organization to another organization or within the same organization. It engages and promotes the stability of the social system, so the corporate culture becomes the values and ideals that are creatively common in practice to meet the targets, the sharing and focus of people in the organization. Success is defined by the organization which encourages personnel to continue to be strengthened and sustained.

However, within each organization consists of a different variety. This makes a difference in many aspects, such as ideas, attitudes, beliefs, expressed behaviors and having different goals in life. To lead and motivate personnel in a diverse workforce to participate and comply with the corporate culture of the organization, are extremely challenging. Mahidol University, an autonomy university, is one of the organizations which includes a clearly defined corporate culture enriched by a clinical professor, Dr. Udom Kachinthorn, the first president of Mahidol University. According to the QS World University, Rankings by Subject in 2015, it has been revealed that Mahidol University has been ranked one of the top 100 universities in the world in the field of Medicine. Due to Mahidol University's visions committed to society, it also has been ranked first in the country as Mahidol University has aimed to become a global university since 2551, in which the university has a strong potential and strength in the medical science. Since the establishment of the Faculty of Medicine at Siriraj Hospital, the University has been selected by the Commission on Higher Education as one of nine national research universities (National Research Universities: NRU), in terms of the assessment of the quality of academic research in science and technology institutions in the country. The Office of Research got Rate 5 from international databases. (www.SciVal.com 2010-2015 on May 8, 2558). The university also has a number of research citations in the medical field which has the highest rank in the country. Additionally, it also has the highest numbers of international collaborations in the country; in 2983, the Institute of Medicine had up to 878 contributions making the university be ranked first in the medical field. It is also ranked number one in the field of Law, with a dominant position in the field of criminology in which the administration of justice and society

is important and useful to Thailand. The university is also ranked second in the field of Chemistry, Modern Language, and Pharmacy & Pharmacology with the reference or citation metrics indicator. The quality of the research has been recognized in academic circles with the QS World University Rankings by Subject 2015 searched on 18December2558. The information from <http://www.mahidol.ac.th/ranking2015.html> survey of QS World University Rankings by Subject 2015 shows that the university is ranked among the top universities in the world. With a strong academic background and different maintenance, it is important for the university to foster a unity in diversity in order to achieve the goals. The university aims to harmonize and interconnect all departments to be aligned with the visions and missions of the university by promoting the values of the university and instilling loyalty and pride. Thus, encouraging all staff to understand the culture may be difficult because it is quite abstract. However, the university has adopted the word "MAHIDOL" which means "Mastery" to show that it is the master of its commitment to the people. The term also includes the sense of altruism and harmony in which the integrity arises an uncompromising moral consistency in decision making as well as a keen leadership; the meanings stated leads to a creation of the corporate culture and the development of the university. This also enhances an implementation of the project of cultivating a corporate culture to staff at all levels. Through a process model, several examples come from the recent events, publications, seminars and workshops, including master and lead changes. To strengthen the corporate culture, the Creation Project originated from the Office of the President for Personnel, will expand into other segments in the future which will also cultivate and distribute Mahidol's core values in various training courses. On December 18, 2558 (source : <http://www.mahidol.ac.th/pdf>), the seven requirements of corporate culture are not any rules or regulations, they would rather be considered as concerns that all university staff should be aware of. They should be a guidance to staff adhering to their common practices in order to gather people with knowledge of the university to the same direction with the understanding of the core values of the university as well as developing the core competencies of the university. To achieve a positive attitude towards desirable features of the university, the development of this should be a shared responsibility between the university and all staff through the joint development of the core values of the university. If personnel

can follow the corporate culture completely, it will enable the university to remain its high-standard status on a national and international level including aspects of producing graduates and efficient workforce and to create excellence in the sciences, arts, health, medical innovation on the basis of merit as well as academic research. This is the vision of the university committed as a world-class university.

Regarding the important reasons aforementioned, the researcher is interested in studying the culture of the university which is clearly defined and recognized by all of the people in compliance with the corporate culture in the organization. The researcher intends to study this and hope it is a beneficial research that can be used as a tool for personnel to follow the corporate culture and to be a cornerstone in the development of defined and sustainable goals.

## **2. Abstract**

The research on Factors influencing the organizational culture of employees in Mahidol University, Salaya Campus aimed to 1) study staffs' level of compliance with the organizational cultures of Mahidol University, 2) study the factors affecting staffs' compliance with the organizational cultures of Mahidol University, and 3) determine the developmental guidelines on the organizational cultures of Mahidol University. Mixed methods were used for this research. As for the quantitative research, the questionnaires were used for collecting data from 296 staffs of Mahidol University, Salaya Campus. As for the qualitative research, the researcher collected data by conducting on in-depth interview with administrators at Mahidol University, people responsible for The Organizational Culture Department of Mahidol University, staff of The Human Resources Department, and staff receiving MU Brand Ambassador Awards so that the researcher was able to get the information to determine the developmental guidelines on the organizational cultures of Mahidol University.

The research results were as follows: 1) Staff levels of compliance with the organizational cultures were at a moderate level. 2) As for the factors affecting staff compliance with the organizational cultures of Mahidol University, the researcher

found that the factors of organizational leaders, the reward system, continuity, cultural network management, selection, and creation of perception significantly affected staff compliance with the organizational cultures of Mahidol University at the level of .05. After creating forecast equation of the factors affecting the compliance with the organizational cultures to indicate how much independent variables could forecast dependent variables, the researcher found that two factors of maintain continuity and creation of perception with a multiple correlation coefficient ( $R^2$ ) of .154 could explain the factors affecting staff compliance with the organizational culture by 15.4%. 3) As for the developmental guidelines on the organizational cultures of Mahidol University, administrators and staff at all levels should promote and support participation in dissemination of organizational cultures. As for recommendations on the development of the organizational cultures, the organization should find guidelines beneficial and suitable for development of the organizational cultures by organizing the activities with theory and knowledge on the organizational cultures to enable staff to perceive and have more motivation for complying with the organizational cultures.

### **3. Objectives**

3.1 To determine the level of adherence of the organizational culture of Mahidol University staffs.

3.2 To study the factors influencing the adherence of organizational culture with the organizational culture of Mahidol University staffs.

3.3 To establish guidelines for the development of Mahidol university organizational culture.

### **4. Hypothesis**

4.1 Factors influencing the adherence of the organizational culture comprises of the actions of founders and leaders, maintaining a stable workforce, introducing culturally consistent rewards, managing the culture network, selecting and

socializing employees, and creating the perceptions. These components affect the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs.

## 5. Scope of Research

### 5.1 Content Scope

This research was conducted with the mixed method of quantitative and qualitative. The quantitative study was done to survey the opinions of Mahidol university staffs on factors that influence adherence of the organizational culture of Mahidol University. The qualitative study was done on the university management and human resources personnel, including staffs having received award on being the models by studying the development of the university culture and also the barriers.

Independent variables: Factors influencing the adherence of the organizational culture

- Actions of Founders and Leaders
- Introducing Culturally Consistent Rewards
- Maintaining a Stable Workforce
- Managing the Culture Network
- Selecting and Socializing Employees
- Creating the Perceptions

Dependent variables: Adherence of the organizational culture of Mahidol University staffs

- Mastery
- Altruism
- Harmony
- Integrity
- Determination
- Originality
- Leadership

### **5.2 Scope of Population**

The data collected for study was from 296 Mahidol University staffs divided into academic and support in 5 departments; the college of music, faculty of social sciences and humanities, international college, national institute for child and family development, and Radula College

### **5.3 Time Scope**

The time period for the data collection was for a period of five months from March 2015 until July 2016

## **6. Research Methodology**

This research was a mixed method Qualitative approach was used for a survey on Mahidol University staff opinions. Quantitative approach was done to support the data from the survey to be more complete such as comments, suggestions and reasons.

### **6.1 Quantitative Research**

The Quantitative Research was done by the researcher collecting the data by questionnaires with questions on levels of adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs to survey the opinions of Mahidol university staffs on factors that influence adherence of the organizational culture of Mahidol University. The procedures are as follows

6.1.1 Studying the about the Mahidol university organizational culture from texts, documents, websites, and related research to set the framework for research.

6.1.2 Creating the questionnaire based on the research framework to study the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs.

## 6.2 Qualitative Research

The researchers determined the sample group for quality method using purposive selection. Since this research was to study the factors that influence adherence of the organizational culture of Mahidol University, the ones that were able to answer questions must be associated to, knowledgeable on and understand the Mahidol university organizational culture. Therefore, the researchers decided to conduct in-depth interviews with individuals involved in researches; university administrators who define the culture popularity of the university and are part of brainstorming to define the desired behaviors as good models. Additionally, the researchers have also selected a MU Brand Ambassador because the person has roles to perform as a co-driver and reinforce of Mahidol values to be realized by strict self-behavior up to the point of being rewarded for being a good role model to others. Therefore, they are highly suitable for the development of a sustainable organizational culture.

### Data collection

The researcher data collection was done by the following;

#### 1. Data were collected from questionnaires

1) Request for a letter requesting permission to collect information on staffs from the Dean of the Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University, Salaya Campus to be submitted to the President of each Mahidol University faculty, Salaya Campus.

2) Once approved, the researchers gave questionnaires through department heads identify the parties and the number of samples needed. And assist in the distribution of questionnaires to staff. The questionnaire has been distributed manually.

3) The questionnaires that were returned were then examined for the accuracy and completeness of the information provided. Once it was curtailed that the questionnaires completed were analyzed the data.

#### 2. Data were collected from interviews

The researchers are now collecting research data below

1) The researchers asked for written permission to interview from the Dean of the Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University Salaya

Campus to interview the chancellor and Human Resources staffs including those who have been awarded as role models.

2) Meeting the interviewees for In-Depth Interviews and data collection. It took roughly 30-60 minutes to get the data to support research in qualitative and quantitative.

3) The data from interviews was verified then compiled and analyzed to support the quantitative study

## **7. Statistical Analysis**

### **7.1 Quantitative data Analysis**

1) Data analysis was done using descriptive statistics. The researcher conducted the analysis based on the first objective to study the level of adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs based on personal characteristics. This was done by analyzing the population demographic characteristics; gender, age, education, type of job / affiliated organizations, personnel categories, employment period, by analysis using descriptive statistics. This was done to understand the nature of the basic information.

2) The researcher conducted analysis on Inferential Statistic based on the 2nd objective to study the factors that influence the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs. After having received the questionnaire and interviews back, the researchers then examined the validity of the questionnaire and interviews to ensure the information completeness and perfection until 296 set were returned and then analyzed using SPSS program and the interviews were analyzed to check the accuracy of the information gained from the study to ensure that the data met the study requirements by using multiple regression analysis to determine the factors that affect between 2 variables, the factors that affect the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs to test the hypotheses.



## **7.2 Qualitative Research Analysis**

The researcher conducted an analysis on the In-depth interview data obtained for the development of Mahidol university organizational culture to be useful for the guideline in developing a sustainable organizational culture.

## **8. Results**

The research findings would be presented based on the research objective and the development of a guideline in developing organizational culture of Mahidol university staffs. It was found that the details are as follows

### **8.1 Conclusions on the first objective of the research to study the level of adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs.**

The results of the study on the overall level of adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs , it was found to be the moderate level and when each aspect was considered, it was found that steadfastness and courage in making decisions yielded the highest average score , next down was the Integrity, harmony, the originality, leadership, and altruism respectively. The aspect with the least average score was Mastery with the majority of the research findings was in the moderate level. Therefore, the adherence of the organizational culture in different aspects still needs improvement and guideline for the satisfactory level of adherence of the organizational culture

#### **1. Mastery**

The level of personnel's compliance with the corporate culture as a whole is moderate. To develop to a higher level, personnel should be required to develop their excellence in terms of intellectual and keep practicing it on one's own. They should be more eager to know consciously to be self-directed and care to be persistent in disciplines in aspects of lifestyle, emotional control, mind control to do as expected. Aside from self-development that should be recognized, they should regularly strive to acquire new knowledge to develop their own enlightenment.

## **2. Altruism**

Personnel's compliance with the corporate culture as a whole is moderate. To reach a higher level, personnel should be able to sacrifice for a common good. Personnel working should be upheld and essentially be encouraged to love, cherish and protect the reputation of the university. By the time, the decision should be made for the benefit of the public and organizations. Over time, they shall be ready to sacrifice their own interests and personal happiness for the majority; this will strengthen their social responsibility and make them realize the benefits to maintaining public societal responsibility for their own virtual self. This is done as a part of the organization aiming to drive forward to the destination that the organization has set. The sacrifice is basic noble moral principles that people should have for each other in the organization. Therefore, efforts must be made to achieve the mission and success of the group's targets.

## **3. Harmony**

The ability of personnel to comply with the corporate culture as a whole is at a high level. In order to reach the highest development of a compliance culture, personnel should employ the idea of respect. It means they should learn to appreciate each other without discriminations. Thus, the harmony with respect encourages personnel to value other workforce members with understanding exposures to the opinions of others and colleagues and engaging without prejudice. They should know how to empathize and pay attention to all senses whether it is suffering or happiness of others around them and put their efforts to help willingly.

## **4. Integrity**

The moral integrity of personnel in compliance with the corporate culture as a whole is at a high level. To develop it to the highest level, all staff members should have good moral principles and put efforts to make good things happen within their mind and subconsciousness. The stability of moral integrity, faithfulness, and truthfulness of people will honestly not fool both themselves and others. In addition, they should employ the idea of thinking before you speak words firmly and consistently. Moreover, being able to adherence to morality, staff members must be firmly faithful to the correct moralities and ethics without having hidden agenda and prejudice to others and. In order to adhere to the

framework of professional ethics, all staff members should not be distorted by providing any advantage of any form to a particular person. Hence, personnel with high integrity will be able to work with facts management with fact transparency when investigation needed every time.

### **5. Determination**

Determination includes in both taking actions and making decisions. Determination of personnel in making decisions in compliance with the corporate culture as a whole remains at a high level. A guide to developing it to the highest level is that personnel should be advised to think carefully in terms of critical thinking and decision making. When he decides to surely make an appropriate unwavering, they should apply determination immediately without waiting for be directed or orchestrated. Thus, people with steadfast determination will be confident to lead and make important decisions with faithful commitment. Personnel should dedicate to the work assigned and to undertake a serious working style by completing the task on time without being followed up. Besides, they should have perseverance which will make them unremitting and continue to work with patience, persistence, stability, in both mentally and physically without feeling discouraged. Giving up determination is a major obstacle that can lead to difficulties. The personnel should be eager to advance themselves towards the achievement of the target with responsibility by carrying out the fundamental quality and standard resolution. Determination will help them make the right decision when they have to choose whether what is good or bad.

### **6. Originality**

Personnel's originality level in compliance with the corporate culture as a whole is moderate. To develop it to a higher level, people should think about what is good and what is a novelty that benefits the university and the public. This approach can cause a change in a good way. The personnel will be thinking with the courageous mind to be the best version of themselves. They should think of ways to target the future and think that they must work with excellence for the university. With challenges, they will become better than today. Their creative originality will improve and develop consistently.

## **7. Leadership**

The keen leadership of people to comply with the corporate culture as a whole is moderate. This skill can be accelerated to the higher development level. People need to be prepared for being leaders with high leadership skills without letting themselves in accordance with the conditions that they may lose the opportunity to do them. As a leader, he or she must be guided by correct thoughts and actions to do the right thing which should be appropriate for the public good. Leaders must have an idea of leading the organization to success. They should alarm the subconscious mind to positively think in terms of creativity and strategic thinking by applying the successful and acceptable management. Therefore, a good leader must be a leader who is selfless. As everyone probably knows, the keen leadership must recognize the spirit of peace and remain emotional stability in normal and difficult times. A leader should not be excited or nervous whether it is difficulty or crisis. In addition, he or she should include the need to have an open mind, to listen to people, and to crawl ponder carefully before proceeding. Furthermore, the leader should have an ability to convince people and know how to use communication as a tool to motivate stakeholders in order to make them understand what needs to happen as good role models for others to see and follow.

### **8.2 Conclusions of the 2nd objective of the research conducted to study the factors that influence the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs**

The findings summary based on hypotheses of this study are presented as followed.

1) The findings from the research on the factors that influence the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs, from the research on the opinions of Mahidol university staffs, it was found that that factors that influence adherence of the overall organizational culture of Mahidol university averaging level was 3.34. When each aspect was considered, the each aspect average was also found to be at the moderate level with the awareness yielding the highest average at 3.39 and next down was selection at 3.32 and Maintaining a Stable Workforce was at 3.36, the Selecting and Socializing Employees at 3.32, and Managing the Culture Network at 3.31 respectively.

2) From the hypotheses testing, it was found that the Actions of Founders and Leaders, Introducing Culturally Consistent Rewards, Managing the Culture Network, Selecting and Socializing Employees, and Creating the Perceptions. All factors influence the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs with the relationship between the independent variables are from .120 to .896, it was found that the variables couple with correlation coefficients greater than 0.80 were two factors, namely the Introducing Culturally Consistent Rewards and Selecting and Socializing Employees .843. Therefore, the researcher eliminated the 2 factors; the Introducing Culturally Consistent Rewards and Selecting and Socializing Employees because the Pearson correlation was higher than the other at .426 and .459, respectively to prevent error in a stepwise multiple regression analysis. When all the variables are considered, it was found that there were the totals of 2 variables that can influence the adherence of the organizational culture of Mahidol university staffs with the level of statistical significance at 0.05 (the sig. < .05), the correlation of multiple (R) is equal to .393 and Coefficient configuration ( $R^2$ ) is equal to .154, which shows that independent variables can explain the variance of the dependent variable at 15.4%. The hypotheses testing will be concluded as follows;

### **8.2.1 Summary of the factors that influence the adherence of the organizational culture of Mahidol University staffs**

1) In the aspect of Maintaining a Stable Workforce, the factors that influence the adherence of the organizational culture at the statistical level of significance at .05, when generating the projected forecast, the Maintaining a Stable Workforce was found to yield the highest value at ( $\beta = .265$ ). This could be explained by Mahidol University having been promoting and giving priority to maintain continuity of the organizational culture by holding sporting events every year to create the human relations among the staffs and departments. The competition indicates the continuity of the organizational culture, with the division of staff into groups according organizational culture is "MAHIDOL". It's deemed to be an event latency to maintain the continuity of Organization culture. It is seen that the factors of maintaining the continuity factor is most important to make people see the importance and helped to maintain the continuity of the organizational culture by attending events at the university or department held personnel

have been absorbed by maintaining continuity, resulting in the implementation of the organizational culture in terms of maintaining continuity with the result than the other aspects held personnel have been absorbed by maintaining continuity, resulting in the implementation of the organizational culture in terms of maintaining continuity with the result than the other aspects.

2) In the aspect of creating the Perceptions, the factors that influence the adherence of the organizational culture at the statistical level of significance at .05. When generating the projected forecast, the Creating the Perceptions was found to yield the next to highest value at ( $\beta = .234$ ). Mahidol University having focused on organizational culture strongly there is a need to create awareness to the people to develop the campus to move ahead and step in the right spot. The important thing is the development must be sustainable so the staffs at all levels must be made aware of behavior commonly held in order to build a foundation of compliance from person to person, from group to group, and from society to society by the university creating an awareness that can be easily understood and accepted by the staffs to be practiced and demonstrated together with sustainability. For this reason, the overall perception of the awareness is satisfactory with Mahidol university is always creating the awareness on the organizational culture.

From the factors; maintaining a Stable Workforce and Creating the Perceptions. It can be indicate the adherence of the organizational culture at 15.4 %. That is these 2 factors are important and influence the adherence of the organizational culture, these 2 aspects strengthen the Mahidol university organizational culture but not enough because the adherence of the organizational culture by the staffs was only 15.4%. Thus, there should be guideline to improve Mahidol University to have an organizational culture with strength and sustainability.

The research hypotheses testing result can be concluded that the adherence of the organizational culture by the staffs is caused by the combination of several factors. All 6 factors contribute to the adherence of the organizational culture. However, when creating the forecast predicted, it was found to affect the adherence of the re clearly two factors, namely maintaining the continuity and factors creating awareness.

### **8.3 Conclusions on The third research objective to determine the development of Mahidol university organizational culture**

The results of the research objectives 1 and 2 indicate that the adherence of the organizational culture as a whole remained relatively good. However, when each aspect is considered, problems were still found so guidelines are still needed to be found to strengthen the Mahidol university organizational culture, according to reports from the interview and the development of the university culture.

For guideline to develop organizational culture with the actions of founders and the highest leaders development of organizational culture in the organization, the leader or the chief executive of the agency would be willing to cultivate assumptions, values, beliefs, and forward to support and promote the background to the personnel in their departments and should be expressive behavior that is example for personnel The leader will be a major influence on the personnel, awareness and compliance.

For Guideline to develop organizational culture, university administrators are trying to communicate to staff an understanding of the value of the organizational culture to result in driving the organization and ready to do everything possible to provide benefits to the educational institution. Meanwhile, the leaders of all the various departments in the university should serve as a good communicator and find out how to communicate to staff with short and concise communication

The development of organizational culture, the evaluation of compliance with the organizational culture

The evaluation of the adherence of the organizational culture is a priority because it is a tool in the development of culture and development simultaneously. The evaluation of the adherence of the organizational culture is a tool used to assess the efficacy of the organizational culture of adherence personnel and measure the success of an organizational culture that people are perceived, understood, and have access to the organizational culture Therefore, the assessment should be evaluated with a simple method. The assessment should be able to bring real, measurable results to variations in rewards to motivate the personnel to follow the culture.

The development of organizational culture with Actions of Founders and Leaders Creating Actions of Founders and Leaders requires leaders with the courage to change and dare to make, decision with creditability coupled with being hospitably and

good relationship to be selected to serve as a leader for change. The leadership change is to create a good model. To create a mutual trust for personnel at all levels to guide the transformation of the university culture.

The development of organizational culture s to create an organizational culture that is easily understood.

Defining the vision that is appropriate, clear, and easily to understood organizational culture. It is important to be determined by management vision and organizational culture to be appropriate, clear, easy to understand, and is beneficial to staff and the university by bringing each culture to determine each sample's behavior clearly and appropriate for personnel at all levels even people who have not graduated high enough to understood.

## **9. Recommendations**

### **9.1 Policy recommendations**

1) The executive should have a policy that promotes and encourages staff at all levels to take part in the organization of the university culture that is sustainable. This policy makes people believe in the culture and consciousness together. This affects the expression of behavior, emphasized by the use of culture as a tool to establish the direction of the university over the use of rules or regulations.

2) Senior management should establish policies on organizational culture by training staffs at all levels to be encouraged to continuously attend the training on organizational culture to apply something from the training to work on a daily basis and can be developed further development agency.

3) The executive should have a policy on the evaluation and control of university organizational culture continues in every step and every detail is greater. By the indicators are clear, both on a personal and a corporate level. Provide a link to a reward system. To build morale parties comply strictly with the organizational culture of fairness. Along with the policies of organizational culture s as a channel of communication to convey the culture and learn more as a project to build awareness and organizational culture emulate. To help people to learn more of the elements of culture.



## **9.2 Action recommendations**

1) The agency should publish guidelines on the organizational culture that is accessible and understandable. By publishing content that should be helpful to follow the organizational culture and organizational culture development, in addition to the content on the implementation and development of the organizational culture.

2) From the study, it was found that the organizational culture network management has minimal impact when compared with other areas. There should be an event that affects the network management culture by emphasizing personnel all agencies participate together. And in any event at the university and the agency should be inserted into the corporate culture to absorb the personnel to achieve compliance.

3) From the research, it was found the level of adherence of the organizational culture by the staffs were moderate. In order to maintain adherence levels in the moderate to the most. Everyone should pay more attention to corporate culture even more because organizational culture has a direct impact on the image of the university. Additionally, it should also provide an assessment of compliance personnel, corporate culture by continuing to use indicators and indicators of compliance culture in a systematic and proper evaluation by providing each. 5 months to determine the level of compliance with the corporate culture of the people that have developed over time increase or decrease.

## **10. Recommendations for future research**

10.1 Other variables should be studied. They can be factors that may affect adherence of the organizational culture by bringing other variables apart from those used in this research is to further study. This knowledge is useful in bringing effectively develop the organization further.

10.2 Since the sample group chosen used in this research were as a social science, the results of the adherence of the organizational culture of the university staff are diverse and different. The researcher thinks that further studies should be done with group of diverse line of sciences and medical science.

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กนกวรรณ เอกนิธิเศรษฐ์. (2552). การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสังกัดกรมชลประทานเขตคูสิต กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ. (ม.ป.ป.). (2 เมษายน 2556). ทฤษฎีการรับรู้. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [ex-mba.buu.ac.th/ Research/Nonthaburi](http://ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi)
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2543). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กฤษณ์พงศ์ สมถวิล. (2543). การรับรู้ของประชาชนในเขตเทศบาลนครยะลาต่อปัญหาขยะ : ศึกษากรณีชุมชนกำแพงบาโจและชุมชนบ้านหัวสะพานสะเตง. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กัญญา วงศ์อุดร. (2549). การสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์การศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัญญาณัฐ บุญพวง. (2551). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 วิทยานิพนธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- กันยา สุวรรณแสง. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรพิทยา.
- เกศรา รักษาติ. (2549). องค์การแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด.
- จารุพร นันทวิเศษกุล. (3 เมษายน 2558). บทความทางวิชาการ: ความสำคัญของการปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 2554. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.senate.go.th/w3c/senate/comm.view&comm>
- จำเนียร ช่วงโชติ. (2532). จิตวิทยาการรับรู้และเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่7), กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- จิรากุล วะพันธุ์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจิ เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราพร สนจด. (2550). การศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากรมควบคุมพฤติกรรม. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือคู่มือองค์การแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ณัฐสรุต นนทนิ. (2544). การรับรู้ในการดูแลอนามัยสิ่งแวดล้อมของนักศึกษาประถมศึกษา. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาสาขารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ทวีศักดิ์ แก้วทอน. (2546). ผลของการใช้แบบฝึกกิจกรรมต่อความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์ศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (ม.ป.ป.). (2 เมษายน 2556). ทฤษฎีการรับรู้. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi](http://ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi)
- ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒนา
- ธนัญฐ์เมธวี พูลเพิ่ม.(2552). การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทกัลฟ์อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป.). หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นพ ศรีบุญนาท. (2545). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุตรไพศาล.
- นวลศิริ เปาโรหิตย์. (2535). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: รามคำแหง.
- นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์. (2534). ปัจจัยที่มีผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพยาบาล วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทวีปเพื่อ กวีป.
- บัณฑิต เผ่าวัฒนา. (ม.ป.ป.). (2 เมษายน 2556.). ทฤษฎีการรับรู้. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi](http://ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi)

- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**. กรุงเทพฯ : สมาคม  
พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. (8 สิงหาคม 2555). **วัฒนธรรมองค์กร**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
<http://www.baanjommyut.com>
- พสุ เดชะรินทร์. (11 กรกฎาคม 2551). **องค์กรอัจฉริยะ 2549**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก Available  
From: <http://www.e-apic.com/article/Seven.htm>
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ชิงค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2531). **ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- เพ็ญนิดา ไชยสาธน์. (2556). **การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)**. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก  
<http://www.pattani.go.th/plan56/doc1.pdf>
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2543). **สำนักไทยที่พึงปรารถนา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เดือนตุลา.
- ม ห า วิ ท ย า ลั ย ม หิด ล . ( 2552). (Online). Available :  
[http://www.mahidol.ac.th/th/annual\\_report/2552/annual2552-15.pdf](http://www.mahidol.ac.th/th/annual_report/2552/annual2552-15.pdf)
- ม ห า วิ ท ย า ลั ย ม หิด ล . ( 2558). (Online). Available :  
[http://www.mahidol.ac.th/th/latest\\_news58/ranking2015.html](http://www.mahidol.ac.th/th/latest_news58/ranking2015.html)
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). (Online). Available : [www.SciVal.com](http://www.SciVal.com) 2010-2015
- มัทนา เทพมงคล และมานพ ชูนิล. (2558). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความฉลาดทางอารมณ์  
ที่พยากรณ์การสื่อสารของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลกับผู้รับบริการในโรงพยาบาล  
ของรัฐ.วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.
- มิชิตา จำปาเทศ และชลลดา ทองทวี. (2551). **การทำงานเชิงอาสาสมัคร**. กรุงเทพฯ:ศูนย์ส่งเสริมและ  
พัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การ  
มหาชน).
- ยศ สันตสมบัติ. (2537). **มนุษย์กับวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์
- รุจิรา เรืองวิไลกฤตย์. (2557). **การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผล  
ต่อความจงรักภักดี ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โฟ  
ลีน จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ.
- ลัทธิ เศษไชยสิน. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้  
ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**.

- วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์, 73, หน้า 2 - 3.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์จำกัด.
- ศิริทิพา คำนคร (2544) บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาบริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ จำกัด. ปัญหาพิเศษ (รป.ม.) - มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เทคนิค19.
- ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย. (2546). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทออฟเซ็กเพรส จำกัด ส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิริลักษณ์ เจนพาณิชย์ชีพ. (2546). การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาสำนักคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน (สคช.) วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. ศิลปศาสตร์ (รัฐประศาสนศาสตร์)มหาวิทยาลัยมหิดล. บัณฑิตวิทยาลัย
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร์,คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. (2555). (Online). Available : <http://www.phatthalung1.go.th/>
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2524). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คส์ลิงค์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพช
- สุภาณี สนธิรัตน์. (2529). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- สุพานี สฤณวานิช. (2552). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2 ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี แสงสว่าง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

- สุรพงษ์ มาลี. (2550). **วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. วารสารข้าราชการ.
- สุรพล พะยอมแย้ม. (2541). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2535). **หลักและทฤษฎีการสื่อสาร: เอกสารประกอบการสอน**.
- แสงเดือน เสียมใหม่ และคณะ. (2540). **ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ : กรณีศึกษาเปรียบเทียบ บริษัทกรุงเทพประกันชีวิต จำกัด และบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อริคม สวัสดิญาณ. (2554). **จงเป็นนายแห่งตน**. กรุงเทพฯ: เต้าประยูรค์
- อริยา ธัญพืช และประสิทธิ์ วัฒนาภา. (2549). “ **ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) : จากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ**”. การประกันคุณภาพ. 1(1) : 1-12.
- อรุณรัตน์ คันทรา. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ต่อการแห่งการเรียนรู้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยวิทยานพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

### ภาษาต่างประเทศ

- Black, J. S. and L. W. Porter. (2000). **Management: Meeting New Challenges**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- C. Wright mills. (1956). **The Power Elite**, New York: Oxford University Press.
- Cooke, R. A., & lafferty, J.C. (1989). **Organization culture in ventory**. Plymouth MI:Human Synergistics.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of Corporate life**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Gregory, Moorhead & Griffin, Ricky W. (1998) **Organizational Behavior**. (4th ed). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Luthans, Fred. (1992). **Organizational Behavior: 6thed**. New York : McGraw-Hill.
- Macshane, S.L.; & Von Glinow, M.A. (2005). **Organization al Behavior**. 3rd ed. New York: McGral-Hill.

- Marcoulides GA, Heck RH. (1993). Organizational culture and performance : Proposing and testing a model. *Organization Science*. 4 (2) : 209-25
- Martin, J. and D. Meyerson. (1988). "Organizational Cultures and the Denial, Channeling, and Acknowledgement of Ambiguity," in L. Pondy, R. Boland, and H. Thomas (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, 93-125, New York: Wiley.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* New York: Doubleday.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics : An introductory analysis*. New York: Harper and Row.

## ภาคผนวก



ภาคผนวก ก



## Certificate of MU-SSIRB Approval

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Certificate of Approval No.:	2016/035.0202
MU-SSIRB No.:	2016/067 (B1)
Student ID:	5737862 SHPP/M
Title of Project:	FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG EMPLOYEES IN MAHIDOL UNIVERSITY SALAYA
Principal Investigator:	Miss Kiriya Worakanyakul
Major Advisor:	Lect.Dr.Waruesporn Natrujirote
Name of Institution:	Faculty of Social Sciences and Humanities
Approval includes:	1) MU-SSIRB Submission form version received date 1 February 2016 2) Participant Information sheet version date 1 February 2016 3) Informed consent form version 25 December 2015

The Committee for Research Ethics (Social Sciences) is in full compliance with International Guidelines of Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, and CIOMS Guidelines.

Date of Approval:	February 2, 2016
Date of Expiration:	February 1, 2017

Chairman



(Emeritus Professor Dr.Santhat Semsri)

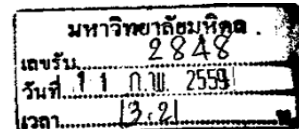
Head of the Institute



(Assoc.Prof.Dr.Wariya Chinwanno)  
Dean of Faculty of Social Sciences and Humanities

Office of The Committee for Research Ethics (Social Sciences), Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University  
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon District, Nakhon Pathom 73170. Tel.(662) 441 9180 Fax.(662) 441 9181  
Website: [www.mu-ssirb.com](http://www.mu-ssirb.com) ; e-mail: [mussirb310@gmail.com](mailto:mussirb310@gmail.com)

ภาคผนวก ข



12

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ ถนนพหลโยธินสาย ๔ ต.ศาลายา

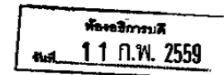
อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗/๐

โทรศัพท์ ๐๒-๘๐๐-๒๘๔๐-๗/๘ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๔๗/๓๔

ห้องรองอธิการบดี

วันที่ 12 ก.พ. 2559



ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๐๓๕๖

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อุดม คชินทร

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา” โดยมี อาจารย์ ดร.วฤณพร รัฐจุโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อุดม คชินทร อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล โดยขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตามข้อคำถามตามเอกสารที่แนบมานี้ โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลระหว่าง เดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๙ ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๙ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

☐ ตอบรับ  
☐ ขัดข้อง  
☒ มอบหมาย

ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อุดม คชินทร  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

11 ก.พ. 2559

ติดต่อนักศึกษา นางสาวกิริยา วรกุลยากุล โทรศัพท์ ๐๘๖ - ๓๘๔๙ - ๔๗/๑๗, E-mail: memaexd@hotmail.com

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรราช)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ ถ.พุทธมนทลสาย ๔ ต.ศาลายา

อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๓/๐

โทรศัพท์ ๐๒-๘๐๐-๒๔๔๐-๓/๔ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๔๓/๓๔

ที่ ศธ ๐๕๑๓.๑๒/๒๕๖

วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน คณบดีวิทยาลัยราชสุดา

ด้วย นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล” โดยมี อาจารย์ ดร.วฤณพร รัฐรุจิโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเก็บแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๔ ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๔ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรธีร์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ติดต่อนักศึกษา นางสาวกิริยา วรกุลยากุล โทรศัพท์ ๐๘๖ - ๓๔๔ - ๔๓/๑๓



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ ถ.พุทธมนทลสาย ๔ ต.ศาลายา

อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗/๐

โทรศัพท์ ๐๒-๘๐๐-๒๔๔๐-๗๔ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๙๗๓๔

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๗๗/๗

วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ด้วย นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล” โดยมี อาจารย์ ดร.วฤณพร ธีรรุจิโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเก็บแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๔ ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๔ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรธีรวิญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ติดต่อนักศึกษา นางสาวกิริยา วรกุลยากุล โทรศัพท์ ๐๘๖ - ๓๔๔๙ - ๙๗๓๗



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ ถนนพุทธมณฑลสาย ๔ ต.ศาลายา

อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๓๐

โทรศัพท์ ๐๒-๘๐๐-๒๘๔๐-๗๘ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๙๙๗๓๔

ที่ ศธ ๐๕๑๓.๑๒/๒๗๕

วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว

ด้วย นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล” โดยมี อาจารย์ ดร.วฤณพร ธีรรุจิโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเก็บแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๔ ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๔ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ติดต่อนักศึกษา นางสาวกิริยา วรกุลยากุล โทรศัพท์ ๐๘๖ - ๓๔๔ - ๙๓/๑๓



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ ถนนพุทธมณฑลสาย ๔ ต.ศาลายา

อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๒-๘๐๐-๒๔๔๐-๗๔ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๙๗/๓๔

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๒๕๖๗

วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน คณะบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์

ด้วย นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล” โดยมี อาจารย์ ดร.วฤณพร รัฐรุจิโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการเก็บแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๙ ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรทธีร)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ ถ.พุทธมนทลสาย ๔ ต.ศาลายา

อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๒-๘๐๐-๒๔๔๐-๗๘ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๙๗๓๔

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๒๕๖๖

วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบ

เรียน คณบดีวิทยาลัยนานาชาติ

ด้วย นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล” โดยมี อาจารย์ ดร.วณิสพร วัชรจิโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขออนุมัติขอความเห็นชอบโดยการเก็บแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๖๖ ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๖ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



## ภาคผนวก ก



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาวกิริยา วรกุลยากุล นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย  
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา” ซึ่งเป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรสาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อนำผลการวิจัยไปกำหนดหา  
แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป





### เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล โดยวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร และหาระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

**ส่วนที่ 4** คำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรและเพื่อให้ได้ผลการวิจัยจะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้นต่อไป กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยการวิเคราะห์และการนำเสนองานวิจัยเป็นเพียงภาพรวมเท่านั้น จึงไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

.....

( นางสาวกิริยา วรกุลยากุล )

นักศึกษานิพนธ์โท สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

**1. เพศ**☐ ชาย☐ หญิง**2. อายุ**☐ 21 – 30 ปี☐ 31 - 40 ปี☐ 41 – 50 ปี☐ 50 ปีขึ้นไป**3. ระดับการศึกษา**☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี☐ ปริญญาตรี☐ ปริญญาโท☐ สูงกว่าปริญญาโท**4. ประเภทสายงาน**☐ สายวิชาการ☐ สายสนับสนุน**5. คณะ/หน่วยงานสังกัด**☐ วิทยาลัยราชสุดา☐ สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว☐ วิทยาลัยนานาชาติ☐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์☐ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์**6. ประเภทของบุคลากร**☐ ข้าราชการ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย☐ พนักงานส่วนงาน☐ ลูกจ้างเงินงบประมาณ☐ ลูกจ้างเงินรายได้**7. อายุงาน**☐ ต่ำกว่า 1 ปี☐ 1 – 5 ปี☐ 6 – 10 ปี☐ 10 ปีขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

### เกณฑ์ในการให้คะแนน มีดังนี้

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติตาม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านผู้นำองค์กร</b>					
1. ผู้นำองค์กรของท่านมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ					
2. ผู้นำองค์กรของท่านมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบอย่างอยู่เสมอ					
<b>ด้านระบบการให้รางวัล</b>					
3. หน่วยงานของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งโดยมีระบบการให้รางวัลที่เชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอยู่เสมอ					
4. หน่วยงานของท่านมีการจูงใจให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้วยระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติตามอยู่เสมอ					

ปัจจัยการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติตาม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการรักษาความต่อเนื่อง</b>					
5.หน่วยงานของท่านปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดอยู่เสมอ					
6.หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังให้มีการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่เสมอ					
<b>ด้านการจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม</b>					
7.หน่วยงานของท่านมีการถ่ายโอนและเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรทั่วทั้งหน่วยงานอยู่เสมอ เช่น เมื่อมีเทศกาลหรือโอกาสสำคัญจะมีการพูดหรือบรรยายให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเสมอ					
8.หน่วยงานของท่านมีการให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยมความเชื่อสู่กันและกันอยู่เสมอ					
<b>ด้านการคัดเลือกและหล่อหลอม</b>					
9.หน่วยงานของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรโดยเลือกจากคนที่มีความเชื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความใกล้เคียงกับหน่วยงานอยู่เสมอ					
10.หน่วยงานของท่านเมื่อได้รับบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานแล้ว จะมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรใหม่อยู่เสมอ					
<b>ด้านสร้างการรับรู้</b>					
11.หน่วยงานของท่านมีการสร้างการรับรู้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ					
12.หน่วยงานของท่านสร้างการรับรู้ด้วยวิธีการสื่อสารและเสริมสร้างให้เกิดความเชื่อในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ					

### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

#### เกณฑ์ในการให้คะแนน มีดังนี้

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติตาม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการเป็นนายแห่งตน</b>					
1.ท่านเป็นผู้ที่มีสติ รู้จักควบคุมตนเอง คิด พูด ทำ อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ					
2.ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉงทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำเสนอแนวทางใหม่อยู่เสมอ					
<b>ด้านการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น</b>					
3.ท่านเป็นผู้ที่มุ่งผลเพื่อผู้อื่นโดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่เสมอ					
4.ท่านเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการโดยการหาวิธีตอบสนองให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจอยู่เสมอ					
5.ท่านเป็นผู้ที่ตระหนักและดูแลรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมเสมือนของตนเองอยู่เสมอ					

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติตาม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง</b>					
6.ท่านเป็นผู้ที่เคารพให้เกียรติผู้ร่วมงานและรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
7.ท่านเป็นผู้ที่ใส่ใจความรู้สึกทุกข์สุขของผู้อื่นรอบตัวหรือให้กำลังใจผู้อื่นด้วยความจริงใจอยู่เสมอ					
8.ท่านเป็นผู้ที่มีน้ำใจคอยอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และสามารถทำภารกิจสำเร็จลุล่วงด้วยความสามัคคีอยู่เสมอ					
<b>ด้านความมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม</b>					
9.ท่านเป็นผู้ที่มีความซื่อตรง ไม่หลอกลวงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างมั่นคงเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ					
10.ท่านเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส ยึดมั่นในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนโดยไม่บิดเบือนเพื่อประโยชน์ของผู้ใดอยู่เสมอ					
<b>ด้านความแน่วแน่ในการทำและการกล้าตัดสินใจ</b>					
11.ท่านเป็นผู้ที่มีความรักและศรัทธาในงานของท่าน มีความทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ					
12.ท่านเป็นผู้ที่มีความมานะ อดทน พากเพียร ด้วยความมั่นคงทั้งทางจิตใจและร่างกายโดยไม่ท้อถอยอยู่เสมอ					
13.ท่านเป็นผู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบโดยถือเอาคุณภาพและมาตรฐานเป็นพื้นฐานอยู่เสมอ					

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติตาม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่</b>					
14. ท่านเป็นผู้ที่กล้าคิด ริเริ่ม เสนอแนะให้ได้ผลงานที่มี ความเป็นเลิศเกินมาตรฐานหรือเป้าหมายอยู่เสมอ					
15. ท่านเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายอนาคตที่ท้าทายและ ดีกว่าที่ทำได้ในปัจจุบันอยู่เสมอ					
16. ท่านเป็นผู้ที่คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พร้อมทั้งปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น กว่าเดิมอยู่เสมอ					
<b>ด้านการใส่ใจเป็นผู้นำ</b>					
17. ท่านเป็นผู้ที่มีจิตใจสงบ หนักแน่น มั่นคง สามารถ ควบคุมตนเองได้ทั้งในสภาวะที่ปกติและวิกฤติ ยากลำบากอยู่เสมอ					
18. ท่านเป็นผู้ที่สามารถใช้เหตุใช้ผลในการโน้มน้าว จิตใจ สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยและปฏิบัติตามอยู่ เสมอ					

#### ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาวกิริยา วรกัลยากุล นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย  
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา” ซึ่งเป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรสาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง เพื่อนำผลการวิจัยไปกำหนดหา  
แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป





**คำชี้แจง :** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่เป็นจริงให้มากที่สุด และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

**แบบสัมภาษณ์** มีทั้งหมด 2 ส่วน ประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับการกำหนดหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดล

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

.....

( นางสาวกิริยา วรกัลยากุล )

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ.....

นามสกุล.....

2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

3. ระดับการศึกษา

สูงสุด.....

4. คณะ/หน่วยงาน

สังกัด.....

5. ตำแหน่ง

.....

6. อายุงาน.....ปี

## คำถามเกี่ยวกับคำถามเกี่ยวกับการกำหนดหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ มหาวิทยาลัยมหิดล

1. จากการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของท่าน ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ และควรมีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้างถ้ามี

2. ท่านสามารถช่วยพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยให้คงอยู่ได้อย่างไร

3. ท่านคิดว่าในอนาคตวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยมหิดลควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร ควรมีอะไรเพิ่มเติมเพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นางสาวกิริยา วรกัลยากุล

วัน เดือน ปีเกิด

18 ตุลาคม พ.ศ.2534

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

วุฒิการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2553 - 2556

ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศาสนศึกษา)

มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2557 - 2559

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

(นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

ที่อยู่ปัจจุบัน

1007/7 หมู่7 หมู่บ้านศรีเพชร เขตหนองแขม

แขวงหนองค้างพลู กรุงเทพมหานคร 10160

โทรศัพท์ 0-86389-9717

E-mail : memaexd@hotmail.com