

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน: กรณีศึกษาขององค์กรไม่แสวงหาและแสวงหากำไร

Strategies for Developing Workplace Spirituality: Case Studies of Non-Profit and For-Profit Organizations

Article History

Received: August 16, 2021

Revised: June 6, 2022

Accepted: June 7, 2022

ดวงพร อาภาศิลป์
Duangporn Arbhasil

บทคัดย่อ

จิตวิญญาณในที่ทำงานเป็นหัวข้อที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นต่อเนื่องโดยมีแนวคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร แต่ยังมีช่องว่างการศึกษากลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งแตกต่างกัน และมีช่องว่างการศึกษาไทยสำหรับตัวอย่างองค์กรต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ บทความนี้มุ่งศึกษาค่านิยมและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กรประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไรโดยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเชิงบรรยายรายองค์กรและเปรียบเทียบประเภทองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรต่างประเทศ (สหรัฐอเมริกา และแคนาดา) สี่แห่งซึ่งได้รับรางวัลนานาชาติของศรัทธา/จิตวิญญาณในงาน ผลวิจัยพบว่า องค์กรทั้งสองประเภทต่างมีค่านิยมสอดคล้องกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์และแสดงถึงมิติของจิตวิญญาณ แต่พันธกิจเพื่อสังคมที่ตรงข้ามกับพันธกิจเพื่อสร้างมูลค่าธุรกิจทำให้ค่านิยมในมิติชีวิตภายในแตกต่างกัน ประโยชน์เชิงวิจัยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่างๆ ของจิตวิญญาณ กับค่านิยม วิสัยทัศน์/พันธกิจและภาวะผู้นำ ข้อเสนอเพื่อประยุกต์ใช้เป็นการสร้างความสอดคล้องต่อเนื่องระหว่างนโยบาย/กระบวนการ การปฏิบัติ/กิจกรรมและสิ่งสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน

คำสำคัญ: จิตวิญญาณในที่ทำงาน ค่านิยมทางจิตวิญญาณ กลยุทธ์ องค์กรไม่แสวงหาและแสวงหากำไร ภาวะผู้นำ

Abstract

Workplace Spirituality (WPS) is an ever-growing topic, with the concept that it is beneficial to employees and organizations. There still are study gaps regarding organizations with different objectives and successful international organizations (for Thai studies). This paper explores values and WPS development

นักวิจัยอิสระ

Independent Researcher

E-mail: duangporn_1@yahoo.com

strategies for Non-Profit and For-Profit organizations (NPOs/FPOs) through content and narrative analysis of each organization and comparative analysis. The sample is four foreign (United States and Canadian) organizations that received International Faith and Spirit at Work Awards. The results show that the NPOs/FPOs have values consistent with their mission/vision and reflect WPS; the social mission versus the mission to create business value induce different values in the inner life dimension. The research benefit is the relationship between different WPS dimensions and values, vision/mission, and leadership. Suggested application is the continued coherence between policies/processes, actions/activities, and supporting facilities for effective WPS development.

Keywords: Workplace Spirituality, Spiritual Values, Strategy, Non-Profit and For-Profit Organizations, Leadership

บทนำ

จิตวิญญาณในที่ทำงาน (workplace spirituality) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและถูกนำไปปฏิบัติเพิ่มขึ้นในองค์กรของประเทศทางตะวันตก โดยเฉพาะในระยะสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมา ความสนใจที่เพิ่มขึ้นอย่างมากต่อจิตวิญญาณในที่ทำงานได้รับการยืนยันว่าเป็นมิติใหม่ของการจัดการ (Howard, 2002) แนวคิดจิตวิญญาณในที่ทำงาน (“จิตวิญญาณฯ”) มองว่า จิตวิญญาณของบุคคลสามารถหล่อเลี้ยงและเติมเต็มได้ด้วยการที่พนักงานเข้าใจชีวิตภายในของตน ทำงานที่มีความหมาย และมีความสัมพันธ์กับชุมชนทำงาน (Ashmos & Duchon, 2000) ทั้งนี้ การที่พนักงานไม่ได้นำเอาทั้งตัวตน (กาย ใจ ความคิด และจิตวิญญาณ) ไปสู่ที่ทำงานมีผลต่อการทำงาน ส่วนองค์กรที่พัฒนาจิตวิญญาณพบว่า มีผลบวกต่อพนักงานและองค์กร (เช่น Gupta, Kumar, & Singh, 2014)

การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงานขององค์กรมีทั้งการเน้นค่านิยมจิตวิญญาณองค์กรโดยพันธกิจ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติในองค์กรสอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว (เช่น Milliman, Ferguson, Trickett, & Condemni, 1999) การเน้นพัฒนาจิตวิญญาณระดับบุคคล (ผู้นำและพนักงาน) (เช่น Pawar, 2009) การเน้นประสานความเชื่อ การแสดงออก และชุมชนเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณบุคคลและองค์กร (เช่น Bandsuch & Cavanagh, 2005) ในการนี้ การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงานขององค์กรอาจใช้กลยุทธ์ซึ่งรวมถึงนโยบาย กิจกรรม และสิ่งสนับสนุนที่แตกต่าง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์และค่านิยมแตกต่างกัน

องค์กรอาจแบ่งตามวัตถุประสงค์การดำเนินการออกเป็นองค์กรประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไร (Surbhi, 2018) องค์กรไม่แสวงหากำไรโดยทั่วไปมีพันธกิจเพื่อ

รับใช้สังคมและมีแรงจูงใจในการให้บริการ เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรเพื่อสังคม ส่วนองค์กรแสวงหากำไรมีพันธกิจเพื่อแสวงหากำไรสำหรับเจ้าของและมีแรงจูงใจเป็นกำไร เช่น องค์กรธุรกิจ ในขณะที่องค์กรไม่แสวงหากำไรมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นมากในประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Casey, 2016) และสำคัญต่อการสร้างคุณค่าทางสังคม และองค์กรแสวงหากำไรสำคัญต่อการสร้างมูลค่าธุรกิจให้เจ้าของ เท่าที่ผู้วิจัยสืบค้นยังไม่พบการเปรียบเทียบองค์กรทั้งสองประเภทในเชิงการพัฒนาจิตวิญญาณ การศึกษานี้จึงมุ่งเพิ่มความเข้าใจการพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กรซึ่งมีพันธกิจหลักตรงกันข้าม คำถามในการวิจัยคือ 1) องค์กรประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไรมีค่านิยมทางจิตวิญญาณสอดคล้องกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กรหรือไม่ และในเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสองประเภทเป็นเช่นไร และ 2) องค์กรประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไรดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงานอย่างไร และในเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสองประเภทเป็นเช่นไร

ในประเทศไทย เริ่มมีงานวิจัยเกี่ยวกับจิตวิญญาณฯ มาประมาณหนึ่งทศวรรษโดยมีการศึกษาระดับจิตวิญญาณในที่ทำงานของพนักงานในองค์กร (เช่น Saksathu & Chongvisal, 2019) ปัจจัยที่มีผลต่อจิตวิญญาณฯ (Boonpadung, Girdwichai, Techarattanased, Chanchaoen, & Charoenwiriyaikul, 2019) ผลกระทบของจิตวิญญาณฯ ต่อตัวแปรอื่น อาทิ ความยึดมั่นผูกพันในงาน (เช่น Yimprasert, Chunin, Wongpinpetch, 2019) จิตวิญญาณกับภาวะผู้นำประเภทต่างๆ อาทิ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (เช่น Chutipanyo & Chongvisal, 2021; Meemoei, Jongwisana, & Sakdiworapong, 2011) และการปฏิบัติต่างๆ เพื่อพัฒนา

จิตวิญญาณในที่ทำงาน (เช่น Charoenapornwattana, 2015) ซึ่งรวมถึงการเจริญสติด้วย (Petchsawang, 2019)

สำหรับในทางปฏิบัติ องค์กรไทยบางแห่งมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมจิตวิญญาณฯ แต่ยังคงขาดกลยุทธ์ที่เป็นระบบ (หรือขาดความสอดคล้องของนโยบายหรือกระบวนการพัฒนาจิตวิญญาณฯ กับค่านิยมและพันธกิจ การดำเนินการ และการประเมินผลต่อเนื่อง) ประกอบกับการเปิดเผยข้อมูลการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ขององค์กรไทยมีจำกัด ขณะที่การมีกรณีตัวอย่างความสำเร็จองค์กรในระดับนานาชาติ (และระดับชาติ) มีความสำคัญต่อการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ (Boonpadung et al., 2019) การศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ โดยนำกรณีศึกษาองค์กรต่างประเทศประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไรอย่างละ 2 แห่งที่เคยได้รับรางวัลนานาชาติของศรัทธา/จิตวิญญาณในงาน (International Faith & Spirit at Work Awards) ซึ่งสนับสนุนโดย Tyson Center for faith and spirituality in the workplace (“Tyson Center”), Walton College, University of Arkansas โดยข้อมูลการพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กรที่ได้รับรางวัลดังกล่าวมีการนำเสนอในรูปแบบเดียวกันและสามารถเปรียบเทียบได้โดยง่าย

การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ โดยเพิ่มความเข้าใจปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณ และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับมิติต่างๆ ของจิตวิญญาณฯ ในองค์กรซึ่งมีพันธกิจหลักต่างกัน และเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติโดยได้ทราบค่านิยมและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ ขององค์กรทั้งสองประเภทสำหรับองค์กรที่สนใจเลือกกลยุทธ์ (และภาวะผู้นำ) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับพันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ลำดับการนำเสนอจะเริ่มด้วยความหมายของจิตวิญญาณในที่ทำงาน ตามด้วยแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องระเบียบวิธีวิจัย ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์รายองค์กร และการวิเคราะห์สังเคราะห์เปรียบเทียบองค์กรสองประเภทในเชิงค่านิยมและกลยุทธ์พัฒนาจิตวิญญาณฯ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาค่านิยมและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ ขององค์กรไม่แสวงหาและแสวงหากำไร โดยทำการวิเคราะห์สังเคราะห์รายองค์กรและเปรียบเทียบระหว่างองค์กรทั้งสองประเภท

จิตวิญญาณในที่ทำงาน

จิตวิญญาณหรือในศัพท์ภาษาอังกฤษ เรียกว่า “spirituality” มาจากศัพท์ภาษาละติน “spiritus” ซึ่งคำหลังนี้พจนานุกรม Merriam-Webster แปลว่า การหายใจ ลมหายใจ หลักเคลื่อนไหวซึ่งให้ชีวิตกับสิ่งมีชีวิต โดยคำจำกัดความจิตวิญญาณมีหลายความหมาย แต่ยังไม่มีความหมายที่ยอมรับร่วมกัน (Vasconcelos, 2018) ตัวอย่างคำจำกัดความจิตวิญญาณมีเช่น “ความสัมพันธ์หรือประสบการณ์ส่วนตัวกับพระเจ้าหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ซึ่งบอกถึงการดำรงอยู่ของบุคคล และกำหนดความหมาย จุดประสงค์และพันธกิจในชีวิตประจำวัน” (Roof, 2015) หรือ “ความรู้สึกพื้นฐานที่เราเป็นส่วนหนึ่งและเชื่อมโยงกับทั้งหมด-เอกภาพทางกายภาพและมนุษยชาติ” โดยจิตวิญญาณไม่ใช่เพียงเชื่อว่าทุกคนมีวิญญาณ แต่รู้ว่ามี (Mitroff & Denton, 1999) และยังหมายถึง “วิถีแห่งความเป็นอยู่ ความเชื่อ และการประพฤติตนเกี่ยวกับคุณค่าหรือจุดประสงค์สูงสุด” (Bandsuch & Cavanagh, 2005) จากตัวอย่างที่กล่าวมา จิตวิญญาณมีลักษณะร่วม คือ อยู่ภายในบุคคล (ในรูปแบบของความเชื่อ ความรู้สึก สติ ประสบการณ์) ผสานหรือเชื่อมโยงกับสิ่งที่เหนือกว่าตน (เช่น สิ่งที่มีพลังเหนือกว่า สิ่งศักดิ์สิทธิ์ คุณค่าสูงสุด) และมีผลต่อพฤติกรรมบุคคล

ในขณะที่จิตวิญญาณเป็นหัวข้อถกเถียงเชิงอภิปรายมาตั้งแต่สมัยพลาโต (Speck, 2007) จิตวิญญาณในที่ทำงานเป็นหัวข้อที่เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นในวรรณกรรมธุรกิจและการจัดการตั้งแต่คริสต์ทศวรรษ 1990 ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโดยเฉพาะทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการลดขนาดองค์กร การปรับระบบ และการเลิกจ้างพนักงาน (Ashmos & Duchon, 2000) ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงทำให้องค์กรต้องกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่าง รวมถึงมีการละเลยค่านิยมมนุษยนิยมและคุณธรรมของผู้นำธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่ง ทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ค่านิยมไม่สอดคล้องกับขององค์กร/ผู้นำ ขาดความพอใจในการทำงาน เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของพนักงานและองค์กร อนึ่ง การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า จิตวิญญาณในที่ทำงานสัมพันธ์ในทางบวกกับปัจจัย เช่น ทัศนคติของความผูกพันในงาน และการมีส่วนร่วมในงาน (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) ความพึงพอใจในงาน (Van Der Walt & De Klerk, 2014) ผลประกอบการ (Fry & Matherly, 2006) รวมทั้งมีแนวคิดจิตวิญญาณแยกออกจากศาสนา (เช่น Karakas, 2010) การศึกษา

จิตวิญญาณในที่ทำงานจึงเพิ่มขึ้นรวดเร็ว

จิตวิญญาณในที่ทำงานเป็นการพิจารณาจิตวิญญาณในงาน (spirit at work) หรือที่ทำงาน (workplace) โดยที่ทำงานปัจจุบันถูกมองว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคคลแสวงหาและเติมเต็มเป้าหมายและความหมายของชีวิต (Karakas, 2010) ความหมายของจิตวิญญาณในที่ทำงานจึงเกี่ยวข้องกับการรวมตนเองกับที่ทำงาน และการพัฒนาตัวตนภายในในการทำงาน (Sheep, 2004) ตลอดจนทำงานที่มีความหมายในบริบทของชุมชน (Ashmos & Duchon, 2000) ตามความเชื่อทางศาสนา งานเป็นสิ่งที่พระเจ้าเป็นเจ้าทรงเรียกให้บุคคลทำ (a calling) จิตวิญญาณในงานจึงเกี่ยวกับการทำงานที่มีความหมาย (ต่อตนเองและโลก) ตามการเรียกของพระเจ้า ในสังคมตะวันตก พนักงานองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไรมักพูดถึงงานว่าเป็น “การเรียก” ซึ่งแสดงว่า งานเกี่ยวพันกับจิตวิญญาณบุคคล และงานมีความหมายเพราะมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้รับบริการและสังคม (Word, 2012) พนักงานองค์กรธุรกิจก็เห็นว่า งานที่มีความหมายมีความสำคัญมาก โดย Achor, Reece, Kellerman, and Robichaux (2018) พบว่าโดยเฉลี่ยคนงานชาวอเมริกันกล่าวว่ายินดีที่จะร้อยละ 23.00 ของรายได้ตลอดชีวิตในอนาคตเพื่อจะได้คงทำงานที่มีความหมาย

จิตวิญญาณในที่ทำงานประกอบด้วยมิติสำคัญ คือ ชีวิตภายใน งานที่มีความหมาย และสำนึกถึงชุมชน (sense of community) มิติสามอันนี้มาจากแนวคิดของ Ashmos and Duchon (2000) ซึ่งให้คำจำกัดความของ “จิตวิญญาณในที่ทำงาน” คือ “การรับรู้ว่าพนักงานมีชีวิตภายในที่หล่อเลี้ยงและถูกหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทของชุมชน” คำจำกัดความนี้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง (Lowery, Duesing, & Beadles, 2014) ในการนี้ มิติชีวิตภายในอยู่บนแนวคิดที่ว่าพนักงานมีความต้องการทางจิตวิญญาณซึ่งนำมาสู่ที่ทำงาน มิติงานที่มีความหมายอยู่บนแนวคิดที่ว่าคนเราแสวงหาความหมายจากงาน และมิติสำนึกถึงชุมชนอยู่บนแนวคิดที่ว่า คนเราแสวงหาการอยู่ร่วมกับผู้อื่นผ่านกระบวนการแบ่งปัน การมีพันธะร่วมกัน และการมีความผูกพัน นอกจากมิติทั้งสามนี้ซึ่งอยู่ในระดับบุคคล Giacalone and Jurkiewicz (2003) ยังกล่าวถึงค่านิยมทางจิตวิญญาณขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างค่านิยมจิตวิญญาณขององค์กรกับค่านิยมบุคคล มิติความสอดคล้องของค่านิยมบุคคลกับค่านิยมองค์กรจึงจัดเป็นมิติอีกประการหนึ่งที่สำคัญ โดย

ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า บุคคลมีเป้าหมายที่ใหญ่กว่าเป้าหมายของตนและควรช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม การศึกษานี้จะอิงกับมิติสำคัญของจิตวิญญาณในที่ทำงานที่ครอบคลุมชีวิตภายในงานที่มีความหมาย สำนึกถึงชุมชน และความสอดคล้องของค่านิยมบุคคลกับค่านิยมองค์กร

แนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน

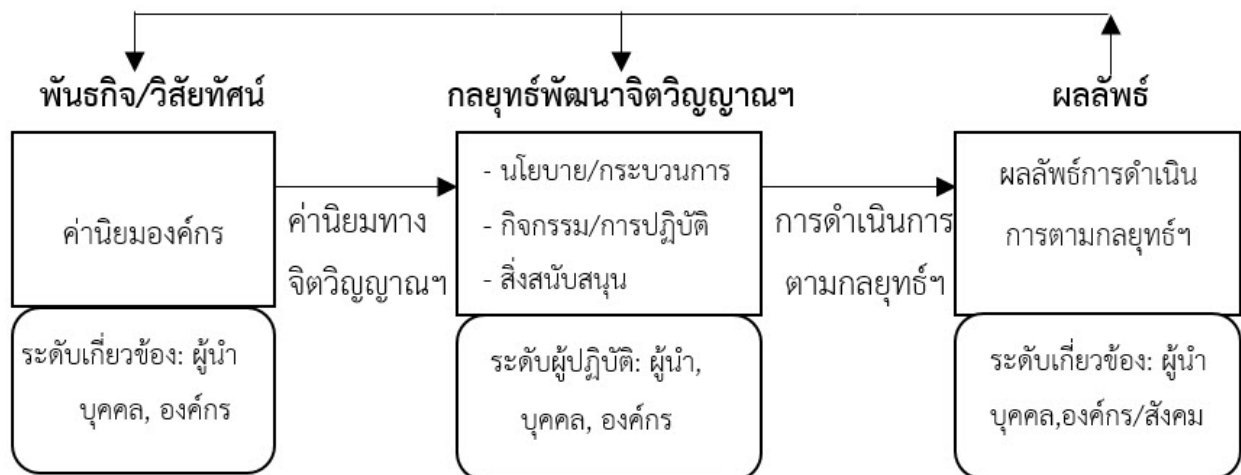
กลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณมีแนวคิดต่างๆ ดังที่เลือกนำเสนอ ดังนี้ Milliman et al. (1999) เห็นว่าจิตวิญญาณมักสะท้อนอยู่ในค่านิยมและค่านิยมมีผลต่อกลยุทธ์ เขาจึงเสนอ “โมเดลการจัดการตามค่านิยมทางจิตวิญญาณ” เป็นกรอบการวิเคราะห์วิธีการแสดงออกของจิตวิญญาณใน บริษัท Southwest Airlines และประเมินผลกระทบของจิตวิญญาณต่อพนักงาน ลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร โมเดลนี้ประกอบด้วยปัจจัยที่สัมพันธ์กัน คือ ค่านิยมหลักขององค์กรเป็นตัวกำหนดแผนธุรกิจและแผนพนักงานรายบุคคล แผนธุรกิจกำหนดธุรกิจต่างๆ ขององค์กรและทิศทาง กรอบเวลาและเป้าหมายรวมถึงแผนของทีมงานและของบุคคลระดับปฏิบัติการ โดยบริษัทฯ ใช้การปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและกระตุ้นพฤติกรรมพนักงานเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุแผนธุรกิจ ผลลัพธ์ คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรทัศนคติและจิตวิญญาณของพนักงาน โดยการบรรลุผลตามกลยุทธ์ตอกย้ำค่านิยมและวัตถุประสงค์ทางจิตวิญญาณของบริษัท โมเดลนี้แสดงวงจรที่วนซ้ำ (iterative cycle) ของการบูรณาการค่านิยมทางจิตวิญญาณทั่วทั้งองค์กร

Pawar (2009) เสนอ “โมเดลครบวงจรของการสร้างความสะดวกให้จิตวิญญาณในที่ทำงาน” ซึ่งพิจารณาระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และผู้นำ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในโมเดลมุ่งไปที่ประสบการณ์ทางจิตวิญญาณระดับบุคคล [พนักงาน] นั่นคือ ในส่วนแรก หมายถึงการพัฒนาจิตวิญญาณระดับบุคคลของผู้นำซึ่งส่งผลให้ผู้นำมุ่งเน้นจิตวิญญาณระดับองค์กร ทำให้มีค่านิยมทางจิตวิญญาณขององค์กร และองค์กรทำการปฏิบัติทางจิตวิญญาณ ซึ่งมีผลต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณของพนักงาน ในอีกส่วน หมายถึง การพัฒนาจิตวิญญาณระดับบุคคลของผู้นำที่มีผลต่อค่านิยมและการปฏิบัติทางจิตวิญญาณของผู้นำ ซึ่งมีผลต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณของพนักงาน ในส่วนสุดท้าย หมายถึง การมุ่งเน้นพัฒนาจิตวิญญาณระดับบุคคลของพนักงาน และการสร้างความสะดวกให้จิตวิญญาณระดับกลุ่มที่ต่างมีผลต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณของพนักงาน

ในขณะที่โมเดลข้างต้นเน้นการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ผ่านค่านิยมองค์กร และผ่านการพัฒนาจิตวิญญาณของผู้นำและพนักงาน Bandsuch and Cavanagh (2005) เสนอโมเดลเพื่อพัฒนาหรือปลูกฝังจิตวิญญาณฯ ด้วยมิติที่สนับสนุนโดยมิติเด่นของวัฒนธรรมองค์กรและจิตวิทยาเชิงบวก คือ มิติความเชื่อ พิธีกรรม และชุมชน ซึ่ง “เป็นแง่มุมที่เป็นศูนย์กลางที่สัมพันธ์กันของจิตวิญญาณในที่ทำงาน” (Milliman et al., 1999) โดยความเชื่อทางจิตวิญญาณแสดงอยู่ในค่านิยมหลัก วัตถุประสงค์ พันธกิจ และอื่นๆ ของบริษัท ทั้งนี้ จิตวิญญาณฯ ต้องการความเชื่อทางธุรกิจที่ให้คุณค่าทางมนุษยธรรม เช่น ความปลอดภัย ความรับผิดชอบทางสังคม และคุณธรรมทางธุรกิจ เช่น ความซื่อตรง รวมเข้าไปในโครงสร้างของความเชื่อ ส่วนพิธีกรรม

ซึ่งรวมถึงสัญลักษณ์ รูป วัตถุ ความคิด การกระทำ เป็นการแสดงออกของความเชื่อทางจิตวิญญาณซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการจ้างงานไปจนถึงเกษียณอายุ สำหรับชุมชน เป็นความสัมพันธ์ที่ธุรกิจมีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจิตวิญญาณในที่ทำงานเป็นแนวทางดำเนินธุรกิจซึ่งมีคนเป็นศูนย์กลาง

สำหรับกรอบแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณฯ เพื่อใช้วิเคราะห์องค์กรในครั้งนี้เป็นดังภาพที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยนำปัจจัยสำคัญในโมเดลที่กล่าวถึงมาบูรณาการ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยพันธกิจ/วิสัยทัศน์ ค่านิยม กิจกรรม/การปฏิบัติ (หรือพิธีกรรม) ผู้ปฏิบัติระดับต่างๆ ซึ่งรวมถึงผู้นำ พนักงาน/ทีมงาน องค์กร และผลลัพธ์ของการปฏิบัติ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน
ที่มา: ผู้วิจัยจัดทำโดยบูรณาการแนวคิดจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 1 อธิบายได้ดังนี้: 1) ค่านิยมองค์กรมักแสดงถึงพันธกิจ/วิสัยทัศน์ ปรัชญาหรือค่านิยมของผู้นำ/ผู้ก่อตั้งองค์กร ส่วนบุคคล (พนักงาน) ในองค์กรมีค่านิยมของตนซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเชื่อ/ความศรัทธาส่วนตนและอาจสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และค่านิยมองค์กรมักสะท้อนค่านิยมทางจิตวิญญาณฯ 2) พันธกิจ/วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร (หรือของผู้นำ) มีอิทธิพลกำหนดกลยุทธ์พัฒนาจิตวิญญาณฯ เนื่องจากผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่

โดยกลยุทธ์ในที่นี้ครอบคลุมนโยบาย/กระบวนการ กิจกรรม/การปฏิบัติ(พิธีกรรม) และสิ่งสนับสนุนซึ่งองค์กรจัดสรรทรัพยากรให้ ซึ่งผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์อาจมีระดับต่างๆ ทั้งผู้นำ พนักงาน/ทีมงาน หรือทั้งองค์กร และ 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์พัฒนาจิตวิญญาณฯ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับผู้นำ พนักงาน/ทีมงาน องค์กรหรือชุมชนอื่นในสังคม ซึ่งอาจมีผลสะท้อนกลับไปยังกลยุทธ์หรือพันธกิจ/วิสัยทัศน์ และทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนปัจจัยเหล่านี้ต่อเนื่อง

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน

การศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสำคัญของความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรต่อการพัฒนาจิตวิญญาณ มีเช่น Milliman et al. (1999) ซึ่งศึกษา บริษัท Southwest Airlines (SWA) โดยการใช้เหตุผลเชิงอุปนัยพบความสอดคล้องของค่านิยมและการปฏิบัติที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เขาเห็นว่า SWA มีค่านิยมแข็งแกร่งซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยค่านิยมซึ่งแสดงออกถึงจิตวิญญาณประกอบด้วย การเน้นชุมชน (ทำงานเป็นทีม บริการผู้อื่น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว SWA) ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมาย (ของสายการบินต้นทุนต่ำ) การให้อำนาจกับพนักงาน จรรยาบรรณที่แข็งแกร่ง และการแสดงออกถึงความรู้สึกและอารมณ์ขัน ค่านิยมดังกล่าวขับเคลื่อนผ่านการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น กระบวนการคัดเลือกพนักงานจากทัศนคติและค่านิยม) ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กร ลูกค้าและพนักงาน โดย SWA สามารถทำกำไรขณะที่เติบโตอย่างแข็งแกร่ง อนึ่ง ในปัจจุบัน SWA ยังคงค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับในอดีต การศึกษาอีกชิ้นของ Milliman et al. (2003) พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างมิติของจิตวิญญาณในที่ทำงานกับทัศนคติเกี่ยวกับงาน เช่น ความพึงพอใจภายใน ต่องาน

Reave (2005) ทบทวนวรรณกรรมมากกว่า 150 ชิ้น และพบความสอดคล้องระหว่างค่านิยมทางจิตวิญญาณและการปฏิบัติและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ค่านิยมที่เป็นอุดมคติทางจิตวิญญาณ เช่น ความซื่อตรง (integrity) ความอ่อนน้อม และการปฏิบัติเกี่ยวกับจิตวิญญาณในชีวิตประจำวัน เช่น แสดงความนับถือผู้อื่น มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ โดยค่านิยมและการปฏิบัติเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถกระตุ้นผู้ตาม สร้างบรรยากาศทางจริยธรรมเชิงบวก สร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์ในงานเชิงบวกและบรรลุเป้าหมายเช่น ผลผลิตเพิ่มขึ้น หรือสุขภาพพนักงานดีขึ้น เป็นต้น

ด้านกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณ การศึกษาพบความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ เช่น Marques, Dhiman, and King (2005) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยหลัก 2 ประการต่อการสร้างและหล่อเลี้ยงจิตวิญญาณ คือ พฤติกรรมของผู้นำและการสร้างและดำรงความเชื่อมโยงระหว่างพนักงาน พร้อมทั้งเสนอแนะลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่จะช่วยเสริมปัจจัยดังกล่าว สรุปได้คือ ผู้นำสื่อสารชัดเจน

ต่อพนักงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จะช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ มีส่วนร่วมเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาตามวิสัยทัศน์ แสดงความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโดยให้โครงสร้างรางวัลผลงานกลุ่ม ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจระหว่างพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ ส่งเสริมทีมข้ามสายงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วม และทำให้มั่นใจว่าพนักงานเห็นเพื่อนร่วมงานเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ไม่ใช่เป็นเพียงองค์ประกอบการผลิตเท่านั้น

ในขณะที่ Milliman et al. (1999) และ Marques et al. (2005) ศึกษาองค์กรแสวงหากำไร และ Fairholm and Gronau (2015) ศึกษาองค์กรไม่แสวงหากำไรโดยพบว่าผู้บริหารมลรัฐอธิบายภาวะผู้นำในทางปฏิบัติว่าเป็นการบูรณาการเต็มตัวตน (ตัวตนรวมจิตวิญญาณ) (whole-soul) ของผู้นำ และเป็นการที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามพัฒนาเป็นตนเองที่ดีที่สุด โดยเครื่องมือและพฤติกรรมของผู้นำ คือ สร้างชุมชนและส่งเสริมปัจเจกบุคคลเต็มตัวตน (individual wholeness) สนับสนุนให้เกิดองค์กรอัจฉริยะที่การเติบโตและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ และกำหนดมาตรฐานของประเพณีจิตวิญญาณ (โดยเฉพาะมาตรฐานทางศีลธรรม) สำหรับแนวทางปฏิบัติต่อผู้ตาม คือ ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าเพียงแรงจูงใจ สร้างชุมชนที่ดูแลและพัฒนาบุคคล และให้บุคคลมุ่งบริการด้วยความห่วงใยผู้อื่น (เหนือความสนใจส่วนตัว)

ในบริบทของไทย Charoenapornwattana (2015) ศึกษากระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณและผลการปฏิบัติต่อผลการดำเนินงานองค์กรธุรกิจ (บริษัทเอเชียพรินซ์ จำกัด (มหาชน) หรือ APCS ซึ่งทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนโลหะเป็นหลัก) กระบวนการพัฒนาเริ่มจากประธานและผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีวิสัยทัศน์ของสถาบันทางสังคม (social institution) ผลักดันให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมด้านจิตวิญญาณ และกำหนดนโยบายที่ให้ ความสำคัญบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาจิตวิญญาณ โดยบริษัทจัดกิจกรรมเพื่อนำการพัฒนาพนักงานให้เป็นคนดีตามรอยพระบาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและให้พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการเข้าร่วมกิจกรรมทำให้พนักงานเพิ่มความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ ค่านิยมทางจริยธรรมและความเอาใจใส่ผู้อื่น ซึ่งเชื่อว่าจะส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร

สำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร Boonpadung et al. (2019) ศึกษาเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงานของบุคลากรในโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช (รพร.) รวม 21 แห่ง และพบว่า ผู้นำโรงพยาบาลมีบทบาทกำหนดวิสัยทัศน์และการมีค่านิยมทางจิตวิญญาณ เช่น ความซื่อสัตย์ การทำงานเพื่อผู้อื่น และการมีคุณธรรมของบุคลากร นอกจากนี้ จากแหล่งข่าว (“Huachai samkhan ‘HA-SHA’ sang samadun ngan chak thanrak”, 2019) ผู้อำนวยการ รพร.ปัว อำเภอปัว จังหวัดน่าน ซึ่งบูรณาการมิติจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพ ได้กล่าวถึงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ทำงานอย่างมีความสุขและพัฒนางาน มีการพัฒนาที่มหาวิทยาลัย (หรือเรียกที่ “กระบวนกร”) เพื่ออบรมเจ้าหน้าที่และใช้กระบวนกร “สุนทรียสนทนา” (หรือ dialogue) เพื่อสื่อสารกับผู้เข้ารับบริการ มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน เปิดให้เยาวชนเรียนรู้วิธีการทำงานของแพทย์และพยาบาล ส่วนผู้อำนวยการโรงพยาบาลนครพนมซึ่งเป็นโรงพยาบาลเอกชนในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร กล่าวถึงวิสัยทัศน์ใหม่ที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทางการแพทย์และดูแลคนไข้ด้วยใจโดยเน้นมิติจิตวิญญาณ และสื่อสารรวมทั้งอบรมบุคลากรในโรงพยาบาล ปลูกฝังคุณธรรม นิมนต์พระสงฆ์มาร่วมจัดทำหลักสูตรสอนธรรมะที่โรงพยาบาลโดยตรงหรือไปปฏิบัติธรรมที่วัด และทำการดูแลแบบองค์รวมทั้งร่างกายและจิตใจ สอนทำสมาธิ กำหนดลมหายใจ ฯลฯ ให้กับผู้ป่วยและญาติ (Rinwong, 2016)

โดยสรุป แนวคิดและการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ภาวะผู้นำและพฤติกรรม และการดำเนินการต่างๆ เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเนื่องจากสามารถตรวจสอบข้อมูลและเหตุการณ์ได้ใกล้ชิด ตัวอย่างของงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับจิตวิญญาณฯ ที่ใช้กรณีศึกษา ได้แก่ งานวิจัยของ Fry, Matherly, and Ouimet (2010) และ Milliman et al. (1999) โดยผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ศึกษาจากรายชื่อกลุ่มองค์กรที่เน้นจิตวิญญาณ (รวบรวมโดย Dr. Judi Neal) ซึ่งครอบคลุมองค์กรที่ได้รับรางวัลนานาชาติของสคริธาและจิตวิญญาณในงาน (“รางวัลฯ”) โครงการมอบรางวัลฯ สนับสนุนโดย Tyson Center เพื่อเป็นการยกย่องบริษัททั่วโลกที่ดำเนินนโยบาย โปรแกรม หรือการปฏิบัติโดยเฉพาะ

ที่หล่อเลี้ยงสคริธาและจิตวิญญาณภายในองค์กร ในช่วงปี ค.ศ. 2002 ถึง 2011 มีองค์กรที่ได้รับรางวัลรวม 47 แห่งจาก 37 ประเทศ เป้าหมายของรางวัลตามที่ผู้อำนวยการ Tyson Center กล่าวไว้คือ การถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับจากบริษัทที่โดดเด่นไปสู่ชุมชนธุรกิจทั่วไปเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้จากตัวอย่างนี้

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากรายชื่อองค์กรที่ได้รับรางวัลนานาชาติของสคริธาและจิตวิญญาณในงาน เนื่องจากองค์กรดังกล่าวมาจากประเทศในทวีปต่างๆ ทั่วโลกทั้งทวีปอเมริกา (เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา) ยุโรป (เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร เยอรมนี) เอเชีย (เช่น ประเทศอินเดีย ฟิลิปปินส์) จึงเป็นตัวแทนองค์กรที่ครอบคลุมกว้างขวาง องค์กรเหล่านี้ตอบคำถามตามรูปแบบ (template) เดียวกันโดยคำถามครอบคลุมพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร ค่านิยมของจิตวิญญาณและมิติจิตวิญญาณ นโยบาย โปรแกรม หรือแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมจิตวิญญาณในที่ทำงานอย่างชัดเจน ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อความสำเร็จองค์กร รวมทั้งการเป็นแบบอย่างหรือเป็นแรงบันดาลใจให้กับบริษัทอื่น สำหรับหลักเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรเพื่อรับรางวัลฯ คือ องค์กรมีอายุอย่างน้อย 5 ปี มีพนักงานเต็มเวลาอย่างน้อย 20 คน องค์กรแสดงให้เห็นมิติของจิตวิญญาณ ได้สนับสนุนโครงการ นโยบาย หรือการปฏิบัติทางจิตวิญญาณที่เป็นมิตรต่อสคริธาอย่างชัดเจนอย่างน้อย 1 ปี มีความมุ่งมั่นในระยะยาวที่จะสานต่อความคิดริเริ่มของจิตวิญญาณในงาน และได้รับพิจารณาเป็นแบบอย่างความมุ่งมั่นต่อจิตวิญญาณในงาน (Neal, 2013a)

ผู้วิจัยแบ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลฯ ตามวัตถุประสงค์ไม่แสวงหาและแสวงหากำไร จากนั้นใช้หลักเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้: 1) องค์กรแสดงข้อมูลสำคัญเพียงพอระดับหนึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติทางจิตวิญญาณในเว็บไซต์ 2) การปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กรมีขอบเขตกว้างขวางและน่าจะมีผลกระทบต่อนักงานส่วนใหญ่หรือทั้งองค์กร 3) องค์กรมีพนักงานไม่ต่ำกว่า 100 คน เพื่อจะได้สังเกตการปฏิบัติกับกลุ่มที่ไม่เล็กจนเกินไป และ 4) องค์กรประกอบธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่ทันสมัยจากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกระบบสุขภาพขนาดใหญ่ 2 แห่งคือ Ascension Health และ Centura Path ของสหรัฐฯ เป็นตัวแทนองค์กรไม่แสวงหากำไร และเลือก Telus Mobility ของแคนาดาซึ่งเป็นธุรกิจบริการและ Tyson ของสหรัฐฯ ซึ่งเป็นธุรกิจผลิต เป็นตัวแทนองค์กรแสวงหากำไร

ข้อมูลพฤติกรรมการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ขององค์กรเหล่านี้ครอบคลุมประเด็นการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ ซึ่งตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยข้อมูลมีความน่าเชื่อถือได้ระดับหนึ่งเนื่องจากคณะกรรมการคัดเลือก (ประกอบด้วยตัวแทนผู้นำการเคลื่อนไหวจิตวิญญาณในการทำงาน และผู้ที่เคยได้รับรางวัลฯ ในอดีต) ใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อพิจารณาให้รางวัลฯ ประกอบกับข้อมูลเหล่านี้มีแสดงไว้ในเว็บไซต์ของ Tyson Center (tfsw.uark.edu/resources.php) และเว็บไซต์ของ Academia (www.academia.edu) ซึ่งสาธารณชนสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ เว็บไซต์ของ Tyson Center ถูกจัดว่าเป็นเว็บไซต์ทางวิชาการที่ครอบคลุมมากที่สุดเกี่ยวกับศรัทธาและจิตวิญญาณ (Neal, 2013a) โดยผู้วิจัยนำเอาข้อมูลการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ของกลุ่มที่ศึกษามาจากเว็บไซต์ดังกล่าว รวมทั้งจากเว็บไซต์องค์กร เว็บไซต์อื่นที่มีข่าวองค์กร รายงานประจำปีหรือรายงานความยั่งยืนองค์กรในช่วงปี ค.ศ. 2018-2020 โดยใช้เครื่องมือค้นหา “spiritual” หรือ “spirituality” จากรายงานดังกล่าว และจากหนังสือเช่น “Creating enlightened organizations” (Neal, 2013a) จึงอาจกล่าวได้ว่า ความครอบคลุม ความน่าเชื่อถือ และความชัดเจนของข้อมูลที่ใช้เพียงพอสำหรับการศึกษา

การวิเคราะห์/สังเคราะห์ในการศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์เชิงบรรยายภายในกรอบแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณในที่ทำงาน โดยในการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่และนำเสนอข้อมูลพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ตลอดจนมิติของจิตวิญญาณขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง ส่วนการวิเคราะห์เชิงบรรยาย ผู้วิจัยได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างพันธกิจ/วิสัยทัศน์กับค่านิยมองค์กร และการสะท้อนถึงมิติของจิตวิญญาณฯ ตลอดจนองค์ประกอบกลยุทธ์ดังภาพที่ 1 (ส่วนผลลัพธ์การดำเนินกลยุทธ์ฯ นอกขอบเขตการศึกษานี้) โดยพิจารณารายองค์กร และพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างประเภทองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง 4 องค์กรประกอบด้วย 1) แอสเซนชันเฮลท์ (Ascension Health หรือใช้ตัวย่อ “AH”) ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1999 เป็นระบบสุขภาพคาทอลิกไม่แสวงหากำไรใหญ่สุดของสหรัฐฯ ให้บริการผู้ป่วยผ่านเครือข่ายโรงพยาบาลและสถานบริการสุขภาพที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ โดยให้บริการ

การดูแลผู้ป่วยเฉียบพลัน การดูแลระยะยาว บริการสุขภาพชุมชน บริการจิตเวช การฟื้นฟูและการดูแลที่อยู่อาศัย ณ วันที่ 30 มิถุนายน ปี ค.ศ. 2020 AH มีผู้ร่วมงานมากกว่า 150,000 คน และมีผู้ช่วยให้บริการ 40,000 ราย ดำเนินการสถานที่ดูแลมากกว่า 2,600 แห่ง 2) เซ็นจูราเฮลท์ (Centura Health หรือใช้ตัวย่อ “CH”) เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่มีศรัทธาเป็นฐาน ดำเนินงานโรงพยาบาล 17 แห่ง สถานที่โรงพยาบาลในเครือ 14 แห่ง ย่านสุขภาพอนามัย สุขภาพที่บ้าน ศูนย์ดูแลเร่งด่วนและห้องฉุกเฉิน คลินิกบนภูเขา การปฏิบัติของแพทย์และคลินิกมากกว่า 100 แห่ง และเที่ยวบินเพื่อชีวิตโคโรลาโด โดย CH เป็นระบบการดูแลสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในรัฐ Colorado มีผู้เชี่ยวชาญที่มีพันธกิจเป็นศูนย์กลางร่วมปฏิบัติงานในปัจจุบันมากกว่า 21,000 คน 3) เทลัสโมบิลิตี้ (TELUS Mobility หรือใช้ตัวย่อ “TMI”) เป็นผู้ให้บริการเครือข่ายไร้สาย ข้อมูลและบริการอินเทอร์เน็ตทั่วแคนาดาและเป็นส่วนหนึ่ง (division) ของเทลัสคอมมูนิเคชัน (Telus Communications) ซึ่งขายบริการไร้สายในแคนาดาบนเครือข่ายจำนวนมาก และ 4) ไทสันฟู้ดส์ (Tyson Foods หรือใช้ตัวย่อ “TSN”) เป็นผู้ผลิตอาหารรายใหญ่ที่สุดในสหรัฐฯ โดยผลิตเนื้อวัว เนื้อหมู และเนื้อไก่และเป็นหนึ่งในบริษัทผลิตอาหารที่ใหญ่ที่สุดในโลกและผู้นำด้านโปรตีนซึ่งเป็นที่ยอมรับ ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1935 TSN ขายผลิตภัณฑ์ให้กับประเทศต่างๆ รวม 145 แห่ง ในปี ค.ศ. 2020 มีรายรับ 43,185 และกำไร 2,061 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ตามลำดับ มีพนักงาน 139,000 คน

การวิเคราะห์รายองค์กรความสอดคล้องค่านิยมกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์และมิติทางจิตวิญญาณ (ตารางที่ 1)

AH มีค่านิยมที่แสดงถึงจิตวิญญาณฯ และสอดคล้องกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ โดยพันธกิจที่จะรับใช้ทุกคนตามการปฏิบัติศาสนกิจของพระเยซูในการรักษาและให้การดูแลแบบองค์รวมที่มีจิตวิญญาณเป็นศูนย์กลางสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ให้บริการสุขภาพคาทอลิกที่เข้มแข็ง สำหรับค่านิยมที่สอดคล้องและสะท้อนมิติจิตวิญญาณฯ คือ มิติชีวิตภายใน ตรงกับค่านิยมดังนี้ “บริการผู้ยากไร้” ซึ่งแสดงถึงจิตวิญญาณที่เอื้อเพื่อแผ่โดยเฉพาะกับผู้มีความต้องการ “ความเคารพ” ซึ่งเป็นการให้ความนับถือและเห็นอกเห็นใจต่อชีวิตที่มีศักดิ์ศรีและความหลากหลาย และ “ความซื่อตรง” ซึ่ง AH หมายถึง สร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจ

ผ่านภาวะผู้นำ ส่วนมิตงานที่มีความหมายตรงกับค่านิยม
ดังนี้ “ปัญญา” ซึ่งเป็นการบูรณาการความเป็นเลิศเข้ากับ
การดูแล “ความคิดสร้างสรรค์” คือนวัตกรรมด้วยใจกล้า
และ “การอุทิศ” ซึ่งเป็นการยืนยันความหวังและความยินดี
ในงานตามพันธกิจ

CH มีค่านิยมที่สะท้อนถึงศรัทธาในศาสนาและ
สอดคล้องกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ โดยพันธกิจเพื่อขยาย
พันธกิจการรักษาของพระคริสต์ด้วยการดูแลผู้เจ็บป่วยและ
เสริมสร้างสุขภาพชุมชนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่จะปฏิบัติ
เพื่อดูแลชุมชนต่อเนื่อง สำหรับค่านิยมที่สอดคล้องและ
สะท้อนมิตจิตวิญญาณฯ คือ มิตชีวิตภายในที่ตรงกับค่านิยม
“ความซื่อตรง” “จิตวิญญาณ” และ “ความเห็นอกเห็นใจ”
ซึ่งเกี่ยวกับการใช้ความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาในงาน โดยมี
จิตวิญญาณเป็นศูนย์กลางสุขภาพจิต กาย และอารมณ์
ตลอดจนอ่อนไหวและตอบสนองต่อผู้ต้องการความช่วยเหลือ
ส่วนมิตงานที่มีความหมายตรงกับค่านิยม “ความเป็นเลิศ”
“จินตนาการ” และ “การดูแล” ซึ่งมุ่งให้คุณภาพคลินิกและ
การบริการตลอดจนค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพเกินที่ลูกค้า
คาดหวัง มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในงาน และดูแล
จัดการทรัพยากรต่างๆ และมิตสำนึกถึงชุมชนตรงกับค่านิยม
“ความเคารพ” ซึ่งสื่อถึงความเคารพ ให้เกียรติอัตลักษณ์
คริสเตียน มรดกและภารกิจองค์กรผู้สนับสนุน

TMI มีค่านิยมที่สะท้อนถึงจิตวิญญาณทีมงานและ
สอดคล้องกับพันธกิจ โดยพันธกิจที่มุ่งมั่นใช้ประโยชน์จาก
พลังเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นของชาวแคนาดา
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาโซลูชันไร้สายและส่งมอบให้
ลูกค้า สำหรับค่านิยมที่สอดคล้องและสะท้อนมิตจิตวิญญาณฯ
คือ มิตชีวิตภายในที่ตรงกับค่านิยม “ยอมรับความเปลี่ยนแปลง
และริเริ่มโอกาส” และ “รักชอบการเติบโต” ซึ่งบุคคลมั่นใจ
ที่จะเผชิญความท้าทาย ตระหนักในความสามารถริเริ่มของ
ตน และกระตือรือร้นเรียนรู้ มิตงานที่มีความหมายตรงกับ
ค่านิยม “กล้าที่จะสร้างสรรค์” ซึ่งเป็นการริเริ่มแก้ไขปัญหา
อย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง
ที่สำคัญ มิตสำนึกถึงชุมชนตรงกับค่านิยม “ทีมงานที่ร่วมใจ”
(spirited teamwork) ซึ่งผู้นำและสมาชิกทีมสนับสนุน
และพึ่งพากัน ทำเพื่อประโยชน์คนส่วนใหญ่ ค่านิยมทีมงานนี้
สำคัญเนื่องจาก TMI ซื้อมาจากเพื่อนและรวมพนักงานเข้าด้วยกัน

TSN มีค่านิยมที่สะท้อนศรัทธาและสอดคล้องกับ
พันธกิจ/วัตถุประสงค์ โดยพันธกิจการผลิตและการตลาด

ผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพที่เชื่อถือได้ สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์เพิ่มความหวังของโลกสำหรับอาหารที่ดี
สำหรับค่านิยมที่สอดคล้องและสะท้อนมิตจิตวิญญาณฯ
คือ มิตชีวิตภายในที่ตรงกับค่านิยม “ซื่อตรง” “มีเกียรติ” ซึ่ง
สื่อถึงการใช้ความซื่อตรงและความมีเกียรติในการทำงาน
มิตงานที่มีความหมายตรงกับค่านิยม “ดูแลทรัพยากร”
“จัดสภาพแวดล้อมงานที่ปลอดภัย” ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการ
ทรัพยากรและจัดสภาพแวดล้อมงานที่ปลอดภัยสำหรับ
สมาชิก มิตสำนึกถึงชุมชนตรงกับค่านิยม “ถวายเกียรติและ
เคารพ” และ “เป็นมิตรกับศรัทธา” ซึ่งสื่อถึงการถวายเกียรติ
ให้พระเจ้า (TSN ไม่ได้เจาะจงพระเจ้าศาสนาใด) เคารพผู้อื่น
และเปิดรับศรัทธาของผู้อื่น

การวิเคราะห์สังเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างองค์กรใน ค่านิยมและมิตทางจิตวิญญาณฯ (ตารางที่ 1)

มิตชีวิตภายใน AH และ CH ซึ่งไม่แสวงหากำไรมี
ค่านิยมร่วมกันสำหรับมิตนี้คือค่านิยม “ความเห็นอกเห็นใจ”
ซึ่งสอดคล้องกับการขยายพันธกิจการรักษาของพระคริสต์
และ “ความซื่อตรง” ส่วนองค์กรแสวงหากำไรมีค่านิยม
ที่เน้นลักษณะการทำงาน คือ TMI มีค่านิยม “ยอมรับ
ความเปลี่ยนแปลงและริเริ่มโอกาส” “รักชอบความเติบโต”
TSN มีค่านิยม “ซื่อตรง” และทำงานอย่าง “มีเกียรติ”

มิตงานที่มีความหมาย AH มีค่านิยม “ปัญญา” และ
“ความคิดสร้างสรรค์” ซึ่งตรงกับค่านิยม “ความเป็นเลิศ”
และ “จินตนาการ” ของ CH องค์กรแสวงหากำไร คือ TMI
มีค่านิยม “กล้าที่จะสร้างสรรค์” (ตรงกับ CH และ AH) ส่วน
TSN มีค่านิยม “ดูแลทรัพยากร” (ตรงกับ CH)

มิตสำนึกถึงชุมชน ค่านิยมความเคารพเป็นค่านิยม
ร่วมกัน CH มีค่านิยมความเคารพภายในและภายนอกองค์กร
ส่วน TMI มีค่านิยมความเคารพของทีมงานภายในองค์กร
ขณะที่ TSN มีค่านิยมความเคารพผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย รวมทั้งถวายเกียรติพระเจ้า

โดยสรุปผลพบว่า องค์กรไม่แสวงหาและแสวงหากำไร
มีค่านิยมทางจิตวิญญาณสอดคล้องกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ของ
แต่ละองค์กร แต่ในมิตชีวิตภายในของจิตวิญญาณฯ องค์กร
ไม่แสวงหากำไรมีค่านิยมเน้นความเห็นใจผู้อื่น ขณะที่องค์กร
แสวงหากำไรมีค่านิยมเน้นลักษณะการทำงาน สำหรับ
มิตงานที่มีความหมายและมิตสำนึกถึงชุมชน องค์กรไม่
แสวงหา/แสวงหากำไรต่างมีค่านิยมร่วมกัน

ตารางที่ 1 วิสัยทัศน์/พันธกิจ ค่านิยมและมิติทางจิตวิญญาณขององค์กรไม่แสวงหากำไรและองค์กรแสวงหากำไร

	แอสเซนชันเฮลท์ (AH)	เซ็นชูรา (CH)	เทลล์โมบิลิตี้ (TMI)	ไทสันฟู้ดส์ (TSN)
วิสัยทัศน์	การบริการสุขภาพ คาทอลิกที่เข้มแข็งใน สหรัฐฯ เพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงบริการ สุขภาพโดยเน้นตอบ สนองความต้องการของ บุคคลในชุมชนตลอด วงจรชีวิต	ปฏิบัติตามพันธสัญญา ในการดูแลชุมชนของเรา ด้วยความเป็นเลิศและ ความซื่อตรงเพื่อเป็น หุ้นส่วนตลอดชีวิตของ พวกเขา	พัฒนาโซลูชันไร้สาย ที่เป็นมิตรในอนาคตอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งง่ายต่อ การขาย ซื่อ ใช้งานและ ส่งมอบคุณค่าที่ชัดเจน ให้กับลูกค้า ช่องทาง พนักงาน และผู้ถือหุ้น	วัตถุประสงค์: เพิ่มความคาดหวังของ โลกสำหรับอาหารที่ดี สามารถทำได้เพียงใด
พันธกิจ	“ฝังรากในการปฏิบัติ ศาสนกิจด้วยความรัก ของพระเยซูในฐานะ ผู้รักษา เรามุ่งมั่นที่จะ รับใช้ทุกคนด้วยความ เอาใจใส่เป็นพิเศษต่อ ผู้ที่ยากจนและเปราะบาง พันธกิจสาธารณสุข คาทอลิกของเราทุ่มเท ให้กับการดูแลแบบ องค์รวมที่เน้นจิตวิญญาณ เป็นศูนย์กลาง...”	“เราขยายพันธกิจการ รักษาของพระคริสต์โดย การดูแลผู้เจ็บป่วยและ เสริมสร้างสุขภาพของ คนในชุมชนของเรา”	“...มุ่งมั่นที่จะใช้ประโยชน์ จากพลังของเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสะดวก การควบคุม และความ ปลอดภัยในบ้านและ ธุรกิจของชาวแคนาดา ให้มากขึ้น”	“เพื่อผลิตและทำการ ตลาดผลิตภัณฑ์อาหาร คุณภาพที่เชื่อถือได้ ซึ่งเหมาะกับวิถีชีวิตที่ เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และเพื่อดึงดูด ให้รางวัล และรักษาบุคลากรที่ ดีที่สุดในอุตสาหกรรม อาหาร”
WPS	ค่านิยม AH	ค่านิยม CH	ค่านิยม TMI	ค่านิยม TSN
มิติชีวิต ภายใน	“บริการผู้ยากไร้” “ความเคารพ” [รวมความเห็นอกเห็นใจ] “ความซื่อตรง”	“ความซื่อตรง” “จิตวิญญาณ” “ความเห็นอกเห็นใจ”	“ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและริเริ่มโอกาส” “รักชอบความเติบโต”	“ซื่อตรง” “มีเกียรติ”
มิตินงานมี ความหมาย	“ปัญญา” “ความคิดสร้างสรรค์” “การอุทิศ”	“ความเป็นเลิศ” “จินตนาการ” “การดูแล [ทรัพยากร]”	“กล้าที่จะสร้างสรรค์”	“ดูแลทรัพยากร” “จัดสภาพแวดล้อม งานที่ปลอดภัย”
มิติสำนึก ถึงชุมชน		“ความเคารพ”	“ทีมงานที่ร่วมมือ”	“เป็นมิตรกับศรัทธา” “ถวายเกียรติและเคารพ”

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและจัดกลุ่มค่านิยมของแต่ละองค์กรในมิติของจิตวิญญาณในที่ทำงาน

การวิเคราะห์กลยุทธ์พัฒนาจิตวิญญาณฯ ของแต่ละองค์กร
แสดงแยกตามระดับผู้เกี่ยวข้องได้ดังนี้

AH: กลยุทธ์ของ AH เริ่มจากระดับผู้นำซึ่งผู้บริหารร่วมกระบวนการสะท้อนภาวะผู้นำ วิธีการอาจเป็นการสนทนากลุ่ม (หรือภาวนา) หัวข้อมีเช่น ธรรมชาติการเดินทางของจิตวิญญาณมนุษย์ ภาวะผู้นำตามการเรียก [ของพระเจ้า] และหลักการทางจิตวิญญาณสำหรับผู้นำและทีม ผลลัพธ์ของวิธีการนี้เป็นการจัดประชุมสัมมนาเรื่องจิตวิญญาณ การพัฒนาดัชนีชี้วัดทางจิตวิญญาณ และโครงการสร้างภาวะผู้นำ นอกจากนี้ AH ยังมีกระบวนการให้ผู้นำไตร่ตรองก่อนตัดสินใจเรียกว่า กระบวนการพินิจจริยธรรม (ethical discernment process) ซึ่งได้นำเอาจิตวิญญาณ สติปัญญา จินตนาการ สัญชาตญาณและความเชื่อเข้ามามีส่วนร่วม โดย AH เชื่อว่า การตัดสินใจต้องใช้เวลาในการสะท้อนหรือไตร่ตรอง เช่น พระเจ้าจะให้ฉันทำอะไรในสถานการณ์นี้ การตัดสินใจนี้ทำให้พันธกิจก้าวหน้าได้อย่างไร ประโยชน์ของกระบวนการพินิจฯ คือ ช่วยสร้างวินัยในการตัดสินใจ ได้พิจารณามิติที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพันธกิจ/วิสัยทัศน์ ค่านิยม และสามารถสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจ และยังมีกิจกรรมตามโครงการสร้างภาวะผู้นำที่ AH จัดขึ้น เพื่อสร้างชุมชนผู้นำที่พัฒนาทางจิตวิญญาณซึ่งมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ AH ใช้กับระดับพนักงาน/ทีมงาน คือ มีกลุ่มสำคัญ (key groups) ซึ่งพบปะเพื่อสะท้อนจิตวิญญาณฯ และขยายกระบวนการสะท้อนจิตวิญญาณไปสู่ผู้อื่นในพันธกิจ และมีกิจกรรม เช่น โปรแกรมการสร้างผู้ให้บริการ (formation facilitator) เพื่อแสดงมาตรฐานความเป็นเลิศด้านรูปแบบและองค์ประกอบสำคัญของการอำนวยความสะดวก และโปรแกรมการสร้างแพทย์ (physician formation) ซึ่ง AH เชิญชวนให้แพทย์เห็นว่าการประกอบวิชาชีพแพทย์เป็นการทำตามการเรียกร้องและการมีส่วนร่วมในพันธกิจการรักษาของพระเยซู และช่วยส่งเสริมการสร้างชุมชนแพทย์ที่เป็นชุมชนผู้ดูแล สิ่งสนับสนุนสำหรับโปรแกรมการสร้าง (ระดับผู้นำและทีมงาน) เป็นระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ หนังสือ วิดีโอ ภาพถ่าย ศิลปะ หัวข้ออภิปรายและคำถามสะท้อนคิดสำหรับกลยุทธ์ที่ AH ใช้ในระดับองค์กรคือ สร้างดัชนีชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยรวมดัชนีชี้วัดทางจิตวิญญาณ ซึ่งมุ่งหมายให้มีที่ทำงานที่เคารพในจิตวิญญาณของทุกคน ให้โอกาสเติบโตและเพิ่มความรู้สึกถึงความหมายในการรับใช้ อันจะทำให้รากฐานจิต

วิญญาณของพันธกิจด้านการรักษาลึกซึ้ง สำหรับสิ่งสนับสนุนเป็นชุมชนออนไลน์ซึ่งมีฟอรัลอินเทอร์เน็ตเพื่อช่วยเร่งการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดทางจิตวิญญาณ

CH: กลยุทธ์ในระดับผู้นำเป็นโครงการ Centura PATH (P-Performance, A-Action, T-Teamwork, H-Heart) ซึ่งริเริ่มจากการจัดรีทไรท์ (retreat) ผู้นำหรือวงกลมกลุ่มผู้นำโดยนำเอาผู้นำเฉลี่ยครั้งละ 30 คนจากหน่วยงานต่างๆ ไปนอกสถานที่หนึ่งสัปดาห์ ทั้งนี้ ผู้นำจะใช้เวลาไตร่ตรองว่าตนเองเป็นใคร สำรวจจุดประสงค์และความรักชอบของตน รวมทั้งตรวจสอบคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ผู้สร้างแรงบันดาลใจและรับใช้ผู้อื่น เวลาส่วนใหญ่ใช้ไปกับความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล เช่น แนวคิดเรื่องการรักผู้อื่น โดยแนวคิดที่ตรวจสอบได้จากวงกลมกลุ่มผู้นำถูกรวมเข้าไปในระบบขององค์กร และผู้นำยังได้รับเครื่องมือและการฝึกสอนเพื่อให้สามารถสนับสนุนพนักงานซึ่งทำงานเพื่อบรรลุความฝันและตามการเรียก นอกจากนี้ CH ฝึกอบรมกลุ่ม PATH finders ซึ่งรวมผู้นำจากหลายด้านและทำหน้าที่แนะนำ แบ่งปันวัฒนธรรมและใส่ Centura PATH ลึกลงไปในองค์กร และ CH ยังมีกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบของค่านิยมซึ่งเป็นกระบวนการพลวัตที่ช่วยให้ผู้นำและผู้ช่วยปฏิบัติงานตัดสินใจอย่างมีสติโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและสอดคล้องค่านิยมวิสัยทัศน์/พันธกิจ และช่วยให้มีการสื่อสารผลการตัดสินใจและค่านิยมที่กำหนดการตัดสินใจ

กลยุทธ์ในระดับพนักงานของ CH เป็นโปรแกรม SHARE (S-Sense, H-Help, A-Acknowledge, R-Respect, E-Explain) สำหรับให้พนักงานรู้สึก (ถึงความต้องการผู้อื่น) ช่วยเหลือ รับรู้ เคารพในศักดิ์ศรีและความเป็นส่วนตัวผู้อื่น และอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น โปรแกรมนี้ก่อตั้งขึ้นบนพันธกิจและค่านิยมของ CH เพื่อให้บริการลูกค้าด้วยพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งถูกรวมอยู่ในคำบรรยายลักษณะงาน ในระดับทีมงาน CH จัดรีทไรท์ทางจิตวิญญาณให้กลุ่มพนักงาน จัดกิจกรรมร่วมภายนอก คือ พยาบาลอภิบาล (pastoral nurses) ร่วมกับชุมชนศรัทธา ปรับปรุงการเข้าถึงการดูแลและแนะนำผู้อื่นในบริเวณใกล้เคียงผ่านระบบการดูแลสุขภาพ ตามโมเดลการพยาบาลสุขภาพชุมชนและตำบล สำหรับระดับองค์กร CH มีคณะกรรมการดูแลการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนจิตวิญญาณฯ มีการรักษาเชิงบูรณาการ (integrative healing) ซึ่งผสมผสานแผนการรักษาที่มีกับแผนการบำบัดต่างๆ เพื่อสนองความต้องการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตวิญญาณ

ผู้ป่วย เช่น ดนตรีบำบัด สุนทรียบำบัด (aromatherapy) โดยให้บริการนี้กับเจ้าหน้าที่และแพทย์ด้วย ส่วนกิจกรรมมี เช่น การประชุมสัมมนาเรื่องจิตวิญญาณและสุขภาพ หรือ โปรแกรมเดินอย่างมีจิตวิญญาณ ซึ่ง CH ใช้วิธีการสร้าง เครือข่ายกลุ่มภวนาของพนักงานโดยมีพอร์ทเชื่อมต่อโยง ถึงโปรแกรมทางจิตวิญญาณและภารกิจ และให้สิ่งสนับสนุน เช่น โปรแกรมนวดบำบัด การถ่ายทอดเสียงสวดมนต์ช่วงเช้า หรือเย็น ห้องโอเอซิสซึ่งเป็นพื้นที่พักผ่อนช่วงสั้นๆ สำหรับ พยาบาลเพื่อผ่อนคลาย และการทำสมาธิ เพื่อหล่อเลี้ยง จิตวิญญาณให้ดูแลผู้ป่วยได้ดีขึ้น

TMI: กลยุทธ์ในระดับผู้นำเป็นการที่ประธานเจ้าหน้าที่ บริหารสื่อสารประจำสัปดาห์ด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยกล่าวถึงความคิดริเริ่ม แนวทางแก้ไขปัญหาลูกค้า และ เรื่องราวความสำเร็จ สำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงหลัง เข้าซื้อกิจการ (TMI เข้าซื้อบริษัทอีกแห่งซึ่งให้บริการระบบ ไร้สายในเมือง Toronto ทำให้เปลี่ยนสถานะจากผู้ให้บริการ ระดับภูมิภาคสู่ระดับประเทศ) TMI นำเอาผู้จัดการรวม 600 คน มาบูรณาการวัฒนธรรมของทั้ง 2 เขต (provinces) การฝึกอบรมครอบคลุมการสะท้อนตนเอง การสนทนาในทีม การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ และทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กลยุทธ์ในระดับพนักงาน เป็น การที่ TMI มีแผนพัฒนารายบุคคลโดยผู้สนับสนุน (support person) เสนอแนะและโอกาสการเรียนรู้ให้พนักงานที่ทำงาน มานานและมีคุณภาพช่วยฝึกสอนการจัดการและการแก้ไข ปัญหา สนับสนุนค่าใช้จ่ายการศึกษาในหลักสูตรซึ่งส่งเสริม หน้าที่การทำงาน จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อพัฒนาบุคคล และมีโปรแกรมอาสาสมัครสำหรับโครงการ บริการชุมชน กลยุทธ์ในระดับทีมงานเป็นการที่ TMI พัฒนา ทีมงานที่สมาชิกมาจากข้ามสายงานในระดับต่างๆ เพื่อ เพิ่มความสัมพันธ์ ความสามารถแก้ไขปัญหาและความคิด สร้างสรรค์ มีการจัดประชุมสำหรับสมาชิกทีมเพื่อให้ค่านิยม ส่วนบุคคลและองค์กรสอดคล้อง มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการเปลี่ยนแปลงโดยให้สมาชิกทีมแบ่งปันประสบการณ์ กิจกรรมอื่นมีเช่น แข่งกีฬาภายในองค์กรหรือกับชุมชน พัฒนา ชุมชน สำหรับกลยุทธ์ระดับองค์กร TMI มีการสำรวจค่านิยม และความรู้สึกเพื่อพัฒนาแผนดำเนินการ มีโปรแกรมการให้ รางวัลและการรับรู้เพื่อเพิ่มความภูมิใจพนักงานในความสำเร็จ ศูนย์สุขภาพของ TMI ซึ่งใช้แนวทางแบบองค์รวมเพื่อสุขภาพ ส่วนบุคคลและองค์กร มีการจัดชั้นเรียนสะท้อนความคิดและ

สร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีกิจกรรม เช่น โยคะ สมาธิ สิ่งสนับสนุน มีเช่น คลินิกรักษาพยาบาลแบบองค์รวม

TSN: กลยุทธ์ระดับผู้นำเป็นการที่ผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสนับสนุนและแสดงความเห็น ในเชิงบวกเกี่ยวกับประโยชน์ที่บริการอนุศาสนาจารย์ (chaplain services) นำมาสู่บริษัท กลยุทธ์ระดับทีมงาน มีกิจกรรมการสนทนาด้วยความเห็นอกเห็นใจโดยให้สมาชิก แบ่งปันเรื่องราวส่วนตัวของการเปลี่ยนแปลงชีวิตและ ประสบการณ์ และการที่สมาชิกทีมร่วมตอบแทนคินชุมชนที่ อาศัยสำหรับกลยุทธ์ระดับองค์กร TSN มีนโยบายการรองรับ ศาสนา (religious accommodation) และมีโครงการ บริการของอนุศาสนาจารย์ โครงการนี้วางกระบวนการเป็น ระบบโดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานของอนุศาสนาจารย์ TSN ต้องการให้อนุศาสนาจารย์เคารพในทุกศาสนาและไม่เร่งรีบ บังคับศรัทธาและความเชื่อตนเองต่อสมาชิก อนุศาสนาจารย์ เยี่ยมสถานที่ทำงานเป็นประจำและให้ความสนใจสุขภาพจิต อารมณ์ ร่างกาย และจิตวิญญาณของสมาชิก ทั้งนี้ บริการ อนุศาสนาจารย์ในแต่ละที่ตั้งของ TSN เป็นไปโดยสมัครใจ โดยแต่ละโรงงานรับภาระค่าใช้จ่ายเอง ในปี ค.ศ. 2020 TSN ฉลองการมีอนุศาสนาจารย์ครบ 20 ปี โดยอนุศาสนาจารย์ มีหน้าที่พิเศษคือให้มุมมองและกำลังใจในช่วงการระบาดของ โควิด 19 (Cato, 2020) โครงการบริการอนุศาสนาจารย์นี้ เป็นหนึ่งในจุดเด่นของวัฒนธรรม “เป็นมิตรกับศรัทธา” ของ TSN สำหรับกิจกรรมอื่นที่จัดประกอบด้วย เชิญวิทยากร มาบรรยายหรือจัดกิจกรรมเรียนรู้ระหว่างมื้ออาหารกลางวัน จัดวันขอบคุณพระ/นักบวช มีสิ่งสนับสนุน ได้แก่ หน้าที่เว็บใน อินทราเน็ตและการเผยแพร่บทความเกี่ยวกับอนุศาสนาจารย์ จิตวิญญาณ และความศรัทธาผ่านสื่อสื่อสารธารณะ

การวิเคราะห์สังเคราะห์กลยุทธ์พัฒนาจิตวิญญาณฯ เปรียบเทียบระหว่างองค์กร แสดงแยกตามองค์ประกอบ การดำเนินกลยุทธ์ได้ดังนี้

นโยบาย/กระบวนการ องค์กรไม่แสวงหากำไรทั้ง AH และ CH ดำเนินกระบวนการ คือ AH มีกระบวนการ สะท้อนภาวะผู้นำซึ่งผู้บริหารเข้าร่วม CH มีกระบวนการนำ แนวคิดจากวงกลมกลุ่มผู้นำบูรณาการเข้าสู่กระบวนการและ ระบบองค์กร การมีประสบการณ์ทางจิตวิญญาณของผู้นำ มีความสำคัญ เพราะจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมและ การเติบโตทางจิตวิญญาณระดับบุคคล ทั้ง AH และ CH ยังมี

กระบวนการเชื่อมโยงการตัดสินใจกลับไปที่พันธกิจ/วิสัยทัศน์ และค่านิยม ส่วนองค์กรแสวงหากำไร เช่น TMI ไม่ได้กล่าวถึง กระบวนการหรือนโยบายเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณชัดเจน ขณะที่ TSN ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ (multinational company) มีนโยบายการรองรับศาสนา โดยมีทีมงานที่นับถือ ศาสนาอื่นเช่น อิสลาม และกำหนดกระบวนการให้บริการของ อนุศาสนาจารย์

การปฏิบัติ/กิจกรรม องค์กรไม่แสวงหากำไร คือ AH มีโครงการสร้างภาวะผู้นำโดยจัดเป็นหลักสูตรหนึ่งถึงสองปี ส่วน CH จัดเวิร์กช็อปทางจิตวิญญาณให้ผู้บริหารและทีมงาน ทั้ง AH และ CH มีกลุ่มย่อยที่ช่วยขยายเรื่องจิตวิญญาณไปยัง สมาชิกทีม CH มีการจัดกิจกรรมต่างๆ หลากหลายกว่าของ AH ส่วนองค์กรแสวงหากำไรเช่น TMI มีการปฏิบัติหรือ กิจกรรมที่เน้นการจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจและค่านิยม การพัฒนาทีมและพัฒนารายบุคคล TSN มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับบริการอนุศาสนาจารย์

สิ่งสนับสนุน องค์กรไม่แสวงหากำไร คือ AH ใช้ เครื่องมือ เช่น ดัชนีชี้วัดทางจิตวิญญาณ ส่วน CH กำหนด มาตรฐานพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก สำหรับวิธีการที่ใช้เช่น AH สนับสนุนชุมชนจิตวิญญาณออนไลน์ CH มีเครือข่ายภาวนา ส่วนการจัดสถานที่สวดมนต์และสื่อ เผยแพร่จิตวิญญาณ มีทั้งในองค์กรไม่แสวงหาและแสวงหา กำไร

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาพบว่า องค์กรไม่แสวงหาและแสวงหา กำไรต่างมีค่านิยมองค์กรสอดคล้องกับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ และสะท้อนมิติของจิตวิญญาณในที่ทำงาน (มิติชีวิตภายใน มิติงานที่มีความหมาย และมิติสำนึกถึงชุมชน) พันธกิจที่ แตกต่างกันทำให้ค่านิยมสำคัญในมิติชีวิตภายในขององค์กร ทั้งสองประเภทแตกต่างกันขณะที่มีค่านิยมร่วมกันใน มิติงานที่มีความหมายและมิติสำนึกถึงชุมชน สำหรับกลยุทธ์ ที่องค์กรใช้ พบว่า องค์กรทั้งสองประเภทต่างให้ความสำคัญ กับภาวะผู้นำต่อการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ส่วนที่แตกต่าง เป็นการใช้นโยบาย/กระบวนการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ซึ่ง องค์กรไม่แสวงหากำไรมีมากกว่าและชัดเจนกว่า สำหรับการปฏิบัติหรือจัดกิจกรรมและสิ่งสนับสนุน องค์กรทั้งสอง ประเภทต่างมีส่วนนี้

การศึกษาแบบกรณีศึกษาแม้จะมีข้อจำกัดในการสรุป อ้างอิงผลการวิจัย (generalization) จากกลุ่มตัวอย่างไปยัง ประชากร แต่มีประโยชน์ คือ สามารถพิจารณาข้อมูลใน

เชิงลึกของแต่ละกรณีศึกษา (แม้จะเสนอข้อมูลได้จำกัด เพราะ มีรวมสี่กรณีศึกษาแต่มีประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบ) ข้อจำกัด อีกประการ คือ ข้อมูลการดำเนินการพัฒนาจิตวิญญาณฯ เป็นข้อมูลทุติยภูมิในอดีต อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าว ยังสามารถนำมาใช้ได้ โดยเป็นข้อมูลเบื้องต้นรวบรวม และปรากฏในเว็บไซต์เชิงวิชาการของ Tyson Center และ งานเชิงวิชาการอื่นอ้างอิงฐานข้อมูลนี้ (เช่น Neal, 2013b) ในทางปฏิบัติ องค์กรในกรณีศึกษานี้ซึ่งยังประกอบการ ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ โดยอาจขยายหรือปรับการปฏิบัติไปบ้างตามความเหมาะสม กลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณฯ ในการศึกษาครั้งนี้จึงสามารถ เป็นตัวอย่างให้องค์กรไทยประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผล การพัฒนาจิตวิญญาณฯ ในบริบทของไทย

อภิปรายผล

การศึกษาพบว่า องค์กรประเภทไม่แสวงหาและ แสวงหากำไรต่างมีค่านิยมที่สอดคล้องกับพันธกิจและ วิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งสะท้อนถึงจิตวิญญาณในที่ทำงาน โดยพบความสอดคล้องระหว่างผลวิจัยกับการศึกษาอื่น เช่น Milliman et al. (1999) ระบุว่า จิตวิญญาณของบริษัท SWA แสดงออกด้วยค่านิยม (เช่น เน้นชุมชนพนักงาน การมอบอำนาจ) และส่งผลต่อแผนธุรกิจรวมถึงทิศทาง (วิสัยทัศน์เป็นสายการบินที่เป็นมิตรและลูกค้าบินบ่อยที่สุด) และธุรกิจองค์กร (พันธกิจการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ) Charoenapornwattana (2015) ระบุถึงค่านิยมที่บริษัท APCS เน้น เช่น การเป็นคนดี เสียสละ มีคุณธรรม สามัคคี กตัญญู ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ผู้นำบริษัทที่ครอบคลุม สถาบันทางสังคม ส่วนกรณีองค์กรบริการสุขภาพ เช่น โรงพยาบาลนครธนซึ่งเน้นจิตวิญญาณบริการ (Rinwong, 2016) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ผู้นำที่รวมถึงการให้การดูแล ด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์

การศึกษานี้พบว่า พันธกิจที่แตกต่างขององค์กร ประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไรทำให้ค่านิยมในมิติ จิตวิญญาณแตกต่างกัน พันธกิจเพื่อรับใช้สังคมขององค์กร ไม่แสวงหากำไรทำให้ค่านิยม (ในมิติชีวิตภายใน) เป็นเชิง มนุษยนิยมโดยเน้นความเห็นอกเห็นใจ ขณะที่พันธกิจเพื่อ สร้างค่าธุรกิจขององค์กรแสวงหากำไรทำให้ค่านิยม (ใน มิติชีวิตภายใน) เป็นเชิงลักษณะการทำงานที่เน้นความ ซื่อตรงและความเติบโตของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับองค์กร แสวงหากำไรอื่นเช่น SWA ซึ่งมีค่านิยมเน้นจรรยาบรรณและ การเติบโตของธุรกิจ หรือ APCS ซึ่งเน้นความดีมีคุณธรรม

สำหรับค่านิยมในมิตินานที่มีค่านิยมและในมิติสำนึกถึงชุมชนนั้น พบว่า องค์การประเภทไม่แสวงหาและแสวงหากำไรมีส่วนร่วมกันคือ ค่านิยมความคิดสร้างสรรค์ ค่านิยมการดูแลทรัพยากร และค่านิยมความเคารพตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับองค์การอื่น เช่น SWA เน้นความเป็นเลิศ และให้บริการด้วยความมีน้ำใจ (Southwest Airlines Co., 2021) หรือ APCS ที่เน้นคุณภาพซึ่งหมายถึงการเพิ่มผลผลิตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Asia Precision Public Co. Ltd., 2020) เป็นต้น

ผลวิจัยยังพบความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการดำเนินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ ขององค์กร (ทั้งสองประเภท) สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ผ่านมาเช่น Reave (2005) ซึ่งพบความสอดคล้องระหว่างค่านิยมทางจิตวิญญาณขององค์กรต่างๆ และการปฏิบัติและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Bandsuch and Cavanagh (2005) ระบุถึงความสำคัญของผู้นำปัจจุบัน (และผู้ก่อตั้ง) ต่อการสร้างชุมชนและจิตวิญญาณฯ ขององค์กร สำหรับการศึกษาขององค์กรแสวงหากำไร มีตัวอย่างเช่น Charoenapornwattana (2015) พบความสำคัญของผู้นำระดับสูงและผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานในการเป็นแบบอย่างการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ของพนักงานในองค์กรธุรกิจไทยแห่งหนึ่ง ส่วนการศึกษาขององค์กรไม่แสวงหากำไร มีตัวอย่างเช่น Boonpadung et al. (2019) พบว่า ผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อจิตวิญญาณในงานของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลไม่แสวงหากำไรของไทยแห่งหนึ่ง Fairholm and Gronau (2015) ซึ่งศึกษาขององค์กรภาครัฐ แนะนำว่า ภาวะผู้นำองค์กรตามแนวคิดของจิตวิญญาณ (มากกว่าจะเป็นทักษะและความสามารถผู้นำ) เป็นสิ่งที่ถูกต้องและพบเห็นโดยทั่วไปโดยผู้นำมีความสำคัญเพราะช่วยให้ผู้ตามเติบโตเป็นตัวเองดีที่สุด ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ สร้างชุมชนและส่งเสริมการดูแล ทั้งนี้ ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ยังได้รับการสนับสนุนเชิงทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ Fry (2003) ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำที่จะกระตุ้นตนเองและผู้อื่น

ภาวะผู้นำที่เข้ากับลักษณะองค์กรทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกัน โดยองค์กรไม่แสวงหากำไรซึ่งมีพันธกิจรับใช้สังคมและมีค่านิยมความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามแนวคิดของ Greenleaf ในปี ค.ศ. 1970 ผู้นำผู้รับใช้ (servant-leader) เป็นผู้รับใช้ก่อน ผู้นำทำหน้าที่ดูแลและชักจูงผู้ตาม ทำตามพันธะและความรับผิดชอบ ช่วยเยียวยาทางจิตใจ และมุ่ง

ปฏิบัติการกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีจริยธรรม (Johnson, 2015) สำหรับองค์กรบริการสุขภาพ เช่น AH และ CH ผู้นำมีลักษณะเป็นแบบผู้รับใช้ดูแล โดยชักจูงผู้ตามให้ทำงานที่มีความหมาย คือ ให้บริการรักษาและมุ่งทำตามพันธกิจทางศาสนา อนึ่ง งานวิจัยเชิงประจักษ์พบผลสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับจิตวิญญาณในที่ทำงาน (เช่น Khan, Khan, & Chaudhry, 2015)

ด้านองค์กรแสวงหากำไรซึ่งมีพันธกิจสร้างมูลค่าธุรกิจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบด้านพฤติกรรมให้ผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ตลอดจนคำนึงถึงการพัฒนาปัจเจกบุคคลโดยพิจารณาความต้องการ/ปรารถนาของผู้ตาม (Bass & Riggio, 2006) ลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับกรณีของ TMI ซึ่งผู้นำสื่อสารและกระตุ้นให้พนักงานในทีมร่วมใจสร้างงานที่มีความหมายและแตกต่างและพัฒนาพนักงานรายบุคคล หรือกรณีของ TSN ซึ่งผู้ก่อตั้งเป็นต้นแบบพฤติกรรมโดยเล่าถึงการเดินทางศรัทธา (faith journey) ของตนให้ผู้ฟัง โดยพฤติกรรมผู้นำที่เป็นต้นแบบให้กับผู้ตามในการพัฒนาจิตวิญญาณฯ และเน้นความร่วมมือ/ใจของทีมนี้สอดคล้องกับการศึกษาอื่น (เช่น Marques et al., 2005)

องค์กรไม่แสวงหาและแสวงหากำไรต่างใช้กลยุทธ์เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ ผ่านนโยบาย/กระบวนการกิจกรรมและสิ่งสนับสนุน ทั้งนี้ ระดับและความชัดเจนของนโยบาย/กระบวนการตลอดจนกิจกรรมและสิ่งสนับสนุนอาจแตกต่างกันบ้าง ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กร โดยองค์กรไม่แสวงหากำไรรวมการพัฒนาจิตวิญญาณเข้าไปในนโยบาย/กระบวนการและระบบองค์กรชัดเจนกว่าขององค์กรแสวงหากำไร ทั้งนี้ องค์กรทั้งสองประเภทพัฒนาจิตวิญญาณจากระดับผู้นำไปสู่พนักงาน โดยใช้กลุ่มบุคลากรเพื่อช่วยขยายผล และจัดกิจกรรมต่างๆ ต่อเนื่อง ตลอดจนจัดสิ่งสนับสนุนเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณกลยุทธ์ที่องค์กรเหล่านี้ใช้สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา เช่น Bandsuch and Cavanagh (2005) ระบุถึงนโยบายการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับการพัฒนาจิตวิญญาณและการจัดสิ่งสนับสนุนทางกายภาพ และ Charoenapornwattana (2015) พบการใช้นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยพัฒนาบุคลากรและให้การสนับสนุนทางกายภาพเพื่อให้พนักงานบริษัท APCS ฝึกจิตวิญญาณฯ เป็นต้น

ตารางที่ 2 ตัวอย่างกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กร

นโยบาย/กระบวนการ	การปฏิบัติ/กิจกรรมทางจิตวิญญาณ	สิ่งสนับสนุน (เครื่องมือ/วิธีการ)
<u>นโยบาย</u> - นโยบายรองรับทางศาสนา (TSN, องค์กร) - นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (AH, CH, องค์กร) - นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อิงค่านิยมและรวมจิตวิญญาณ: การคัดเลือกการปฐมนิเทศการอบรมพัฒนาการประเมินโดยนำเอาจิตวิญญาณมารวม (SWA, องค์กร) - นโยบายบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีมีคุณธรรม (APCS, องค์กร) <u>กระบวนการ</u> - กระบวนการสะท้อนภาวะผู้นำ (AH, ผู้นำ) - กระบวนการพินิจจริยธรรม (AH, ผู้นำ) - กระบวนการบริหารบุคลากร เช่น ระบบดัชนีชี้วัดทางจิตวิญญาณ (AH, องค์กร) - กระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบค่านิยมเพื่อช่วยตัดสินใจ (CH, ผู้นำ) - กระบวนการบูรณาการแนวคิดจากวงกลมกลุ่มผู้นำเข้าสู่ระบบองค์กร (CH, ผู้นำ) - กระบวนการ “สุนทรียสนทนา” (รพร. ปัว, พนักงาน)	<u>การอบรมและเรียนรู้</u> - โครงการสร้างภาวะผู้นำ-หลักสูตร 1 ปี และ 2 ปี (AH, ผู้นำ) - โครงการ Centura PATH (CH, ผู้นำ) - หลักสูตร “นำคนผ่านการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งรวมถึงการฝึกปฏิบัติทางจิตวิญญาณ เช่น การสะท้อนตนเองและสร้างแรงบันดาลใจ (TMI, ผู้นำ) - อบรมการสื่อสารของผู้นำระดับสูง (TMI, ผู้นำ) - หลักสูตรบูรณาการทางกายใจจิตวิญญาณ เช่น โยคะ สมาธิของศูนย์สุขภาพ (TMI, พนักงาน) - หลักสูตรสอนธรรมะและฝึกปฏิบัติธรรม (รพ. นครธน, พนักงาน) <u>ประชุม</u> - ประชุมสัมมนาเรื่องจิตวิญญาณ (AH, องค์กร) - ประชุมสัมมนาเรื่องจิตวิญญาณและสุขภาพ (CH, องค์กร) - ประชุมระดับชาติเรื่องอนาคตศาสนาจารย์ในที่ทำงาน (TSN, องค์กร) <u>กลุ่มผู้เชื่อมต่อ</u> - กลุ่มสำคัญมุ่งพัฒนาจิตวิญญาณบุคคลและทีม (AH, กลุ่ม) - วงกลมกลุ่มผู้นำ (CH, ผู้นำ) - กลุ่ม PATH finders (CH, กลุ่ม) - ทีม “กระบวนการ” (รพร. ปัว, กลุ่ม) <u>โปรแกรม</u> - โปรแกรมสร้างผู้ให้บริการ (AH, พนักงาน) - โปรแกรม SHARE (CH, พนักงาน) - วัตรปฏิบัติทางจิตวิญญาณของผู้บริหาร (CH, ผู้นำ) - วัตรปฏิบัติทางจิตวิญญาณพนักงาน (CH, กลุ่ม)	<u>เครื่องมือ</u> - ดัชนีชี้วัดทางจิตวิญญาณ (AH, องค์กร) - กำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่สอดคล้องค่านิยมหลัก (CH, พนักงาน) <u>สื่อ</u> - ระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ หนังสือ วิดีโอ ภาพถ่าย ศิลปะ หัวข้ออภิปรายและคำถามสะท้อนคิดสำหรับผู้ใช้เฉพาะกลุ่ม (AH, กลุ่ม) - เผยแพร่สื่อเกี่ยวกับศรัทธา/จิตวิญญาณสู่สาธารณะ (TSN, องค์กร) <u>สถานที่</u> - ห้องโอบเอซิสสำหรับพยาบาล (CH, ทีมงาน) - ศูนย์สุขภาพซึ่งจัดหลักสูตรบูรณาการกายใจและจิตวิญญาณ (TMI, องค์กร) - สถานที่สำหรับสวดมนต์โดยสมัครใจ (TSN, พนักงาน) - ห้องสวดมนต์ (APCS, พนักงาน) <u>ชุมชน</u> - ชุมชนจิตวิญญาณออนไลน์ (AH, องค์กร) - เครือข่ายกลุ่มภาวนา (CH, กลุ่ม) <u>อื่นๆ</u> - ออกอากาศเสียงสวดมนต์ (CH, พนักงาน) - บริการคลินิกที่ทำงาน (CH, พนักงาน) - ทุนพันธกิจการรักษา (CH, พนักงาน) - ทุนช่วยเหลือทางการศึกษา (TMI, TSN, พนักงาน)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณขององค์กร (ต่อ)

นโยบาย/กระบวนการ	การปฏิบัติ/กิจกรรมทางจิตวิญญาณ	สิ่งสนับสนุน (เครื่องมือ/วิธีการ)
	- โปรแกรมเดินอย่างมีจิตวิญญาณ (CH, พนักงาน) - โปรแกรมการรักษาเชิงบูรณาการ (กายและจิต) (CH, พนักงาน) - โปรแกรมรณรงค์การให้เป็นกุศล (CH, พนักงาน) - โปรแกรมอาสาสมัครบริการชุมชน (TMI, พนักงาน) - โปรแกรมบริการอนุศาสนาจารย์ (TSN, องค์กร) <u>กิจกรรม</u> - พยาบาลอภิบาลร่วมกับชุมชนศรัทธา (CH, พนักงาน) - การสนทนาอย่างเห็นอกเห็นใจ (TMI, ทีมงาน) - สำนวนคำนิยามและความรู้สึก (TMI, องค์กร) - พัฒนาชุมชนและระดมทุน (TMI, องค์กร) - ร่วมมือองค์กรอื่นเพื่อตอบแทนชุมชน (TSN, องค์กร) - วันสวดมนต์ประจำชาติ (TSN, องค์กร) - วันขอบคุณพระ/นักบวช (TSN, องค์กร) - จิตอาสา (รพร., ทีม) - กิจกรรมเพื่อสังคม (รพ. นครธน, พนักงาน)	

หมายเหตุ: ชื่อย่อองค์กรและระดับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้นำ พนักงาน องค์กร แสดงไว้ในวงเล็บ ส่วนตัวเอียงเป็นขององค์กรจากการทบทวนวรรณกรรม

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย โดยบูรณาการจากแหล่งข้อมูลขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ด้านการวิจัย การศึกษานี้มีนัยยะเชิงงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ คือ

1) พันธกิจ/วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรส่งผลต่อการมุ่งเน้นมิติจิตวิญญาณฯ ที่แตกต่าง อาทิ องค์กรไม่แสวงหากำไรน่าจะมุ่งเน้นมิติชีวิตภายใน (มากกว่ามิติอื่นของ

จิตวิญญาณฯ) และองค์กรแสวงหากำไรอาจมุ่งเน้นมิติงานที่มีความหมาย นอกจากนี้ ประเพณีภาวะผู้นำน่าจะมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นเฉพาะบางมิติของจิตวิญญาณฯ

2) กลยุทธ์ในความหมายการจัดการความสอดคล้องของนโยบาย/กระบวนการ กิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับสิ่งสนับสนุนน่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาจิตวิญญาณฯ ของบุคคลและองค์กร

3) กลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณที่เหมาะสมขึ้นกับความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ ค่านิยม ระบบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนวัฒนธรรม ความเชื่อบุคลากรและบริบทองค์กร

งานวิจัยในอนาคตอาจศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นมิติจิตวิญญาณที่แตกต่างกันตามพันธกิจต่อความผาสุก (well-being) ของพนักงานและประสิทธิภาพพนักงาน/องค์กร ตลอดจนศึกษาผลการรับรู้ของพนักงานต่อความสอดคล้องของนโยบาย/กระบวนการ กิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณฯ ต่อพฤติกรรมและทัศนคติพนักงาน เช่น การมีส่วนร่วมในงาน ความผูกพันองค์กร เป็นต้น โดยอาจศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไม่แสวงหาและแสวงหากำไรของไทย หรือเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยกับองค์กรในบริบทที่มีความเชื่อ/ศาสนาอื่น

ด้านการนำไปใช้ การศึกษานี้มีนัยยะในเชิงปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ คือ องค์กรควรสร้างความสอดคล้องทั้งระบบ ตั้งแต่วิสัยทัศน์/พันธกิจ ค่านิยมทางจิตวิญญาณของผู้นำและองค์กร นโยบาย/กระบวนการ กิจกรรมและสิ่งสนับสนุน ตัวอย่างเช่น นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณฯ มีกระบวนการที่สอดคล้อง เช่น นำเอามิติทางจิตวิญญาณฯ เข้ามารวมกับกระบวนการคัดเลือกและอบรมตลอดจนประเมินผลพนักงาน มีการจัดโปรแกรมหรือกิจกรรมเพื่อเน้นมิติทางจิตวิญญาณฯ โดยมีผู้นำผลักดันและเป็นแบบอย่าง ผู้นำปัจจุบันได้ขยายบทบาทและความรับผิดชอบไปเป็นการช่วยเหลือพนักงานให้สามารถแสวงหาเป้าหมายและความหมายในงาน (Leigh, 1997) ทั้งนี้ ทักษะและคุณธรรมที่จำเป็น เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง ความถ่อมตน และปรัชญาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติสำคัญและสัมพันธ์กับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณ (Wagner-Marsh & Conley, 1999) นอกจากการสนับสนุนจากระดับผู้นำแล้ว องค์กรควรพิจารณาทีมหรือกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานที่จะช่วยขยายผลความสำคัญและการเน้นจิตวิญญาณในการทำงานสู่พนักงานในระดับต่างๆ รวมทั้งมีการจัดสถานที่หรือสัญลักษณ์เชิงรูปธรรมอื่น ตลอดจนประเมินผลตอบรับหรือข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและพนักงานและนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาจิตวิญญาณฯ ให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาความผาสุกทางกายและจิตใจตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

References

- Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2018). 9 Out of 10 people are willing to earn less money to do more-meaningful work. Retrieved July 28, 2021, from <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Asia Precision Public Co. Ltd. (2020). Annual report 2020. Retrieved July 30, 2021, from <https://www.apcs.co.th/reports-presentations/>
- Bandsuch, M. R., & Cavanagh, G. F. (2005). Integrating spirituality into the workplace: Theory & practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(2), 221-254.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boonpadung, D., Girdwichai, L., Techarattanased, N., Chanchaoen, S., & Charoenwiriyaikul, C. (2019). Pat̄chai thī mī phōn tō̄ chitwinyān nai kānthamngān khōng bukkhalākōn thāng kānphāet nai rōngphayabān somdet phra yuppharāt [Factors affecting individual spirit at work of healthcare professionals in Crowns Prince hospitals Thailand]. *Journal of the Association of Researchers*, 24(2), 40-50.

- Casey, J. (2016). Comparing nonprofit sectors around the world- What do we know and how do we know it?. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(3), 187-223.
- Cato, C. (2020). Tyson Foods celebrates 20 years of chaplain program. Retrieved July 1, 2021, from <https://thefeed.blog/2020/10/22/tyson-foods-celebrates-20-years-of-chaplain-program/>
- Charoenapornwattana, P. (2015). *Workplace spirituality in an organization: A grounded theory approach* (Doctoral dissertation, Burapha University).
- Chutipanyo, W., & Chongvisal, R. (2021). Phāwa phū nam bæp phū rapchai čhit winyān nai sathānthī tham ngān læ phruttkam kān sāngsan nawattakam khōng phubōrihān nai phāk thurakit 'ēkkachon [Servant leadership, workplace spirituality and innovative work behavior of managers in private sector]. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 15(1), 163-175.
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 12(4), 354-373.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Paper presented at the 2006 Academy of Management meeting, Atlanta, Georgia.
- Fry, L. W., Matherly, L. L., & Ouimet, J. -R. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: The case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(4), 283-314.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3-28). NY: M.E. Sharp.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 230-242.
- Huāchai samkhan 'HA - SHA' sāng samadun ngān čhāk thānrāk [The heart of 'HA - SHA' balances work from the foundation]. (2019, April 30). *Bangkokbiznews*. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/social/833867>
- Johnson, C. E. (2015). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. CA: Sage.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Khan, K. E., Khan, S. E., & Chaudhry, A. G. (2015). Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 109-113.

- Leigh, P. (1997). The new spirit at work. *Training & Development*, 51(3), 26-33.
- Lowery, C. M., Duesing, R. J., & Beadles II, N. A. (2014). A research note on the relationships among spirituality, contextual variables, and perceptions of ethics in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 26(4), 408-423.
- Marques, J. F., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Meemoei, T., Jongwisai, R., & Sakdiworapong, C. (2011). Phāwa phū nam bæp phū rapchai čhit winyān nai 'ongkān thī song phon tō phonkān patibat ngān khōng phūbōrihān radap ton thurakit 'utsāhākam 'āhān hāng nung nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn [Servant leadership, spirituality in organization and job performance of managers in a private food industry business in Bangkok]. *Journal of KMUTNB*, 21(2), 447-455.
- Milliman, J., Czaplewski A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condem, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual valued-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221-233.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Neal, J. (2013a). *Creating enlightened organizations*. NY: Palgrave Macmillan.
- Neal, J. (Ed.) (2013b). *Handbook of faith and spirituality in the workplace*. NY: Springer Science+Business Media.
- Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 375-386.
- Petchsawang, P. (2019). Sati læ čhit winyān 'ongkōn [Mindfulness and workplace spirituality]. *Journal of HR Intelligence*, 15(1), 118-144.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rinwong, S. (2016, June 1). Chit winyān bōrihān sūt bōrihān rōngphayabān nakhōn thana ['Service Spirit', Nakornthon Hospital Management Formula]. Retrieved July 25, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/business/700505>
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585-599.
- Sheep, M. L. (2004). Nailing down gossamer: A valid measure of the person-organization fit of workplace spirituality. *Academy of Management Proceedings 2004*(1), B1-B6.
- Southwest Airlines Co. (2021). Purpose, vision, and the southwest way. Retrieved July 30, 2021, from <https://www.southwestairline.com/our-company/purpose-vision-and-the-southwest-way>

- Speck, B. W. (2007). Spirituality in higher education: A literature review. In B. W. Speck, & S. L. Hoppe (Eds.), *Searching for spirituality in higher education* (pp. 3-34). MA: Peter Lang.
- Suksathu, A., & Chongvisal, R. (2019). Chit winyān nai sathānthī tham ngān sati khwām yutman phūkphan nai ngān læ samatthana lak khōng phūbōrihān radap ton nai klum thurakit thōrakhamanākhom hæng nung [Workplace spirituality, mindfulness, work engagement and core competency of first-line managers in a telecommunications business group]. *Journal of HR Intelligence*, 14(2), 66-83.
- Surbhi, S. (2018). Difference between profit and non-profit organisation. Retrieved July 24, 2021, from <https://keydifferences.com/difference-between-profit-and-non-profit-organisation.html>
- Van Der Walt, F., & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 379-389.
- Vasconcelos, A. F. (2018). Workplace spirituality: Empirical evidence revisited. *Management Research Review*, 41(7), 789-821.
- Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292-301.
- Word, J. (2012). Engaging work as a calling: Examining the link between spirituality and job involvement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 147-166.
- Yimprasert, T., Chunin, M., & Wongpinetch, P. (2019). Chit winyān naithī ngān: patchai sū khwām yutman phūkphan khōng phanakngān læ suk phāwa nai kāt ngān [Workplace spirituality: A factor leading to employee engagement and well-being at work]. *Journal of Human Sciences*, 20(3), 46-74.