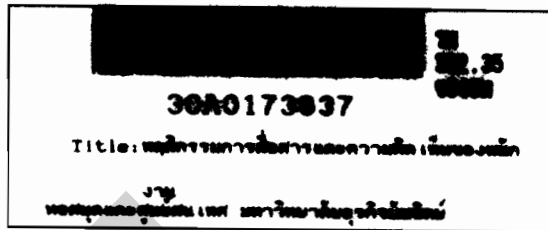


พุทธกิจกรรมการสื่อสาร และอรรถกถาของคณาจารย์ที่มีต่อ  
วัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท  
บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)



จิตวัฒน์ สัมฤทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2547

ISBN 974-281-918-1

**Behavioral Communications and Opinions of the TOT Academy  
Officers towards the Managerial Cultures**

**Chittawat Sumrit**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**for the Degree of Master of Arts**

**Department of Business Communication Arts**

**Graduate School Dhurakijpundit University**

**2004**

**ISBN 974-281-918-1**

เลขทะเบียน.....	0173637
วันลงทะเบียน.....	27 ส.ค. 2548
เลขเรียกหนังสือ.....	๓๓.๓๕ ๑๖๔๖ [๓๕๔๖]

๓๑



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

ซึ่งวิทยานิพนธ์ พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ  
การของสถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

เสนอโดย นายจิตวัฒน์ สัมฤทธิ์

สาขาวิชา นิเทศศาสตรธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อัญชลี จุฬาทิมพ์พันธุ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ อรุณ งามดี)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.อัญชลี จุฬาทิมพ์พันธุ์)

.....กรรมการ

(รศ.อรรถัย ศรีสันติสุข)

.....กรรมการ

(ผศ.สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2547

หัวข้อวิทยานิพนธ์	พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรม การบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ชื่อนักศึกษา	จิตวัฒน์ ตัมฤทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อัญชลี จุฬาทิมพ์พันธุ์
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์ธุรกิจ
ปีการศึกษา	2546

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานกับพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร โดยมี เพศ อายุ ระดับการศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับตำแหน่งงาน และพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลของพนักงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท จำนวน 205 คนจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for window Vistion 10 สถิติในการวิเคราะห์ คือสถิติเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภูมิหลังใช้ค่าเฉลี่ยร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน คือ ANOVA และ t-test และการทดสอบความสัมพันธ์ คือ Pearson Product-moment Correlation

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.7 และ 37.3 และช่วงอายุส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมาไม่เกิน 35 ปีคิดเป็นร้อยละ 30.3 และ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.2 รองลงมา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 12.9 และสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 12.4 และระดับรายได้ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมา 8,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.9 และมีระดับรายได้ 35,001บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 19.9 และระดับตำแหน่งงาน

ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 6 คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา ระดับ 7 คิดเป็นร้อยละ 24.4 และระดับ 5 คิดเป็นร้อยละ 22.4 จากระดับตำแหน่งงานแต่ละระดับของกลุ่มตัวอย่าง ได้ทำการจัดเป็นกลุ่มเพื่อความสะดวก และใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยแบ่งระดับตำแหน่งงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับต่ำ (ระดับ3-4-5) กลุ่มระดับกลาง (ระดับ6-7) และกลุ่มระดับสูง (8-9-10-11) ซึ่งจากข้อมูลที่ได้หลังจากได้จัดกลุ่มแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตำแหน่งงานจะอยู่ในระดับกลางคิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมา ระดับต่ำ 36.3 และระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

### ผลการทดสอบสมมติฐาน ตามลักษณะทั่วไปทางประชากร มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยด้าน เพศ ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกัน พบว่า มีอยู่ 2 ด้าน คือ การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01
2. ปัจจัยด้าน อายุ ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกัน พบว่า อายุของพนักงานในแต่ละระดับให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้านยกเว้นการสื่อสารเพื่อการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งพบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี กับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งแตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี จะมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารน้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี อายุ 36-45 ปี
3. ปัจจัยด้าน ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงาน ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน
4. ปัจจัยด้าน ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน พบว่า ระดับรายได้ของพนักงาน ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้านยกเว้นการสื่อสารเพื่อการประชุมและการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่แต่ละระดับรายได้ ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
5. ปัจจัยด้าน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ยกเว้น พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่แต่ละระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

6. ปัจจัยด้าน ระดับตำแหน่ง ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ผลการทดสอบสมมติฐานระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กับ ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ แตกต่างกัน พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่พนักงานให้ความคิดเห็นด้วยกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท

ผลการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานเกือบทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 โดยมีแนวโน้มและทิศทางที่มีลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างกันในทุกๆ ด้าน

สรุปจากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์กับสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ในแง่ของการปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ในการที่เป็นผู้นำทางความคิดที่สร้างองค์ความรู้ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม เพื่อการดำรงไว้ซึ่งบทบาทและเป็นแม่แบบของพฤติกรรม การสื่อสารและวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ให้กับ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อไป

**Thesis Title** Behavioral Communication and Opinions of the TOT Academy Officers towards the Managerial Cultures

**Name** Chittawat Sumrit

**Thesis Advisor** Dr.Anchalee Chulapimpan

**Department** Business Communication Arts

**Academic Year** 2003

#### **Abstract**

The purposes of this research are to study the behavioral communications and the opinions of the staff towards the managerial cultures of the Academic Institution of TOT Corporation , the relationship between the demographic data and the behavioral communications, the effects of the number of years of working and the work positions on the opinions towards the managerial cultures. The sampling group is 205 TOT Academy officers. 205 sets of questionnaires are used to collect data. The data is analyzed by the SPSS Program. The descriptive statistics is used to analyzed the data. The data of the sampling group is analyzed by using the percentage and the standard deviation. Anova and t-test are used to test the hypothesis and Pearson Product-moment Correlation is used to test the relationship.

The finding shows that TOT Academy consists of 62.7 % females and 37.3% males. 42.8% of the sampling groups is 36-45 years of age. 30.3% of them is not over 35 and 21.9% is 46-55. The educational background of most of the subjects, which is 66.2%, is bachelor's degree. 12.9% of the subjects finished high school or vocational school. 12.4% of them has the educational background that is higher than

the bachelor's degree. Most of them, which is 46.3% has an income of 15,001-25,000 baht. 20.9% of them has an income of 8,001-15,000 baht and 19.9% has an income over 35,001 baht. For the level of work position, most of them, which is 29.4%, is in level 6. 24.4% is in level 7 and 22.4% is in level 5. In this study, they are divided into three groups according to the level of work position: the low-level group (level 3-4-5), the middle-level group (level 6-7) and the high-level group (level 8-9-10-11). Most of them, which is 53.7%, is in the middle-level group. 36.3% is in the low-level group and 10% in the high-level group.

The results of hypothesis testing on the relationship between the demographic data and the behavioral communications are as follows:

1. There is a significant correlation between the gender and the behavioral communications at the 0.01 level. The differences are on the communications for interpersonal relationship and the communications concerning the meeting.

2. There is no significant relationship between the age and the behavioral communications, except for the communications for the management. It is found the staff at the age lower than 35 years old expresses their opinions towards the behavioral communications less than the staff at the age of 36-45.

3. There is no significant correlation between the level of educational background and the behavioral communications.

4. There is no significant correlation between the income and the behavioral communications, except for the communications concerning the meeting and the communications for expressing disagreement, which are at the 0.05 level.

5. There is no significant correlation between the years of working and the behavioral communications, except for the communications for interpersonal relationship at the different periods of years of working, which is at the 0.05 level.



6. There is no significant correlation between the level of work position and the behavioral communications.

According to the hypothesis testing on the effects of years of working and the level of work position on the opinions towards the managerial cultures, it is found that there is no significant relationship. Most employees agree with the managerial cultures of TOT Academy.

However, there is the significant relationship between almost all aspects of the behavioral communications and the opinions towards the managerial cultures at the level of 0.001.

This research could be beneficial for TOT Academy in terms of improving the efficiency of its behavioral communications, which is in accordance with its vision to be the role model in behavioral communications and managerial cultures for TOT Corporation Co., Ltd. in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สำเร็จลุล่วงลงได้ก็ด้วยพระคุณ และความร่วมมือจากบุคคลหลายท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ชี้แจงจนวิทยานิพนธ์สำเร็จด้วยความสมบูรณ์ซึ่งประกอบด้วย อาจารย์อรุณ งามดี ประธานกรรมการ, รศ. อรทัย ศรีสันติสุข คณะกรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย ผศ. สุวัฒนา วงษ์กะพันธ์ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และ ดร. อัญชลี จุฬาพิมพ์พันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ ผู้ช่วยกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่เสียสละเวลาในช่วงการให้คำปรึกษา และช่วยตรวจงานวิทยานิพนธ์ให้อย่างละเอียด และให้ข้อเสนอแนะที่ดีๆ มีประโยชน์ ต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท (พีศุดากรณ์ วิมลเศรษฐ์) ตลอดจนผู้บริหารส่วนงานทุกท่าน พี่ๆ เพื่อนๆ ชาว TOT Academy ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในทุกๆ ด้าน และช่วยตอบแบบสอบถามงานวิจัยได้อย่างครบถ้วนเป็นอย่างดี

ขอกราบนมัสการ พระคุณของหลวงพ่อ (ท่านพระครูอรุณสวัสดิ์ มุนิวิงโส) เจ้าอาวาส วัดพระธาตุจอมหมอกแก้วธรรมาราม อ.แม่ลาว จ.เชียงราย และขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ พี่สาว น้องสาว ทุกคน ผู้อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่าง โดยเฉพาะครอบครัวของข้าพเจ้า ซึ่งเป็นครอบครัวที่อบอุ่น ที่มีภรรยาและลูกๆ ซึ่งเป็นผู้ให้กำลังใจตลอดมา

สิ่งที่ขาดเสียมิได้ตลอดการศึกษาก็คือ “ทุนการศึกษา” ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาตลอดจนครบหลักสูตร และขอขอบพระคุณคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้วิชาความรู้ ตลอดระยะเวลาการศึกษา

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ถึงแม้จะใช้ระยะเวลาในการทำวิจัยค่อนข้างนาน เนื่องจาก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างครั้งใหญ่ ภายใต้การบริหารงานแบบธุรกิจ แต่ผลสำเร็จที่ได้ออกมา คงได้ประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ในแง่ของการปรับปรุงประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้น โดยเฉพาะ บทบาทพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของพนักงาน และวัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์กร ในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดหยั่ง และไม่มีวันสิ้นสุด

จิตวัฒน์ ถัมฤทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๑๑
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพ.....	๑๑
<b>บทที่</b>	
<b>1. บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ที่มา และความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาคำวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
<b>2. ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>14</b>
1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร.....	16
พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร.....	21
วิธีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันวิชาการ ทศท.....	25
ทิศทางการสื่อสาร.....	26
ลักษณะการใช้สื่อ.....	30
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร.....	31
ช่องทางเดินของสาร.....	31
แนวคิดลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย.....	34

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มย่อยในองค์กร .....	36
ลักษณะพิเศษของกลุ่มย่อย .....	38
ประเภทของกลุ่มย่อย .....	40
โครงสร้างของกลุ่มย่อย.....	42
ปัจจัยของความเป็นกลุ่มที่มีผลต่อการทำงานของกลุ่ม.....	43
บทบาทที่สำคัญของผู้นำการประชุม .....	47
บทบาทของสมาชิกกลุ่ม .....	48
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	49
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	50
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร .....	54
คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร .....	57
องค์ประกอบของวัฒนธรรม.....	60
หน้าที่ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร.....	61
การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร.....	62
การบริหารในองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร.....	63
แนวคิดเชิงวัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรไทย .....	65
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง .....	67
สภาวะการณ์ในปัจจุบันกับการเปลี่ยนแปลงในสถาบันวิชาการ ทศท.....	70
การเปลี่ยนแปลงกับการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท.....	71
5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	73
ความหมายของการสร้างทีมงาน.....	74
วัตถุประสงค์ของการสร้างทีม .....	76
ความสำคัญของการสร้างทีมงาน .....	77
ประเภทของทีมงาน .....	79
รูปแบบการทำงานเป็นทีม .....	80
ทักษะที่ต้องการในการสร้างทีมงาน .....	83

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
โครงสร้างของทีมงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท .....	85
6. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรกับการเรียนรู้.....	86
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	88
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	90
แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ของสถาบันวิชาการ ทศท.....	94
กลยุทธ์หลักของสถาบันวิชาการ ทศท.....	98
ปัจจัยพื้นฐานเพื่อสร้างความแตกต่าง .....	101
ผลงานวิจัยเกี่ยวข้อง.....	102
ผลงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	103
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	107
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	107
กลุ่มประชากรที่ศึกษา.....	107
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	108
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	110
การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	111
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	111
4. ผลการวิจัย.....	113
ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	113
พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ภายในสถาบันวิชาการ ทศท .....	117
ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ- ของสถาบันวิชาการ ทศท .....	125
การทดสอบสมมติฐาน.....	136

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
5. สรุปผลการวิจัย.....	149
ตอนที่ 1 สถานภาพและภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง.....	150
ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท.....	150
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันฯ.....	152
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน .....	155
อภิปรายผล.....	157
1. ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	157
2. พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงาน- ที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ .....	161
3. พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy).....	162
4. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันฯ .....	166
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับบทบาทบุคลากร ในบริษัท จำกัด .....	171
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย .....	173
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	178
บรรณานุกรม .....	180
ภาคผนวก.....	191
ประวัติความเป็นมา สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy).....	192
โครงสร้างส่วนงานสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy).....	201
แบบสอบถามการวิจัย .....	202
อัตราค่าจ้างตำแหน่งตามสายงานของพนักงาน.....	214
หนังสือ บันทึกขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม .....	216
ประวัติผู้วิจัย.....	217

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวน ร้อยละ จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งของพนักงาน.....	115
2. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหาร.....	117
3. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า.....	120
4. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล .....	121
5. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม.....	122
6. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง .....	124
7. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท.....	125
8. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท.....	126
9. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับความคิดเห็น ที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของ สถาบันวิชาการ ทศท.....	128
10. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของพนักงาน .....	129
11. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ ความคิดเห็น ที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน .....	130
12. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับความคิดเห็น ที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกถึกษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท.....	131
13. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับความคิดเห็น ที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท.....	132

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14. จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับความคิดเห็น ที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถาบันวิชาการ ทศท.....	133
15. แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความถี่ และอันดับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมด้าน ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน .....	134
16. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับความคิดเห็นของเพศ ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมสื่อสารในด้านต่างๆ ตามตัวแปรเพศ .....	137
17. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับความคิดเห็นของอายุ ที่แตกต่างกันกับพฤติกรรมสื่อสารในด้านต่างๆ .....	138
18. ผลต่างของค่าเฉลี่ย และคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระดับความคิดเห็น ของช่วงอายุที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมสื่อสารเกี่ยวกับการบริหาร .....	139
19. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน กับพฤติกรรมสื่อสารในด้านต่างๆ.....	140
20. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับรายได้ของพนักงาน ที่แตกต่างกันกับพฤติกรรมสื่อสารในด้านต่างๆ .....	141
21. ผลต่างของค่าเฉลี่ยและคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระดับรายได้ ที่แตกต่างกันกับพฤติกรรมสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม .....	142
22. ผลต่างของค่าเฉลี่ยและคู่ที่มีความแตกต่างกัน ระหว่างระดับรายได้ที่แตกต่างกัน กับพฤติกรรมสื่อสารการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง .....	142
23. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมสื่อสารแตกต่างกัน.....	143
24. ผลต่างของค่าเฉลี่ย และคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล .....	144



## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
25. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมสื่อสารแตกต่างกัน .....	145
26. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับความคิดเห็นของระยะเวลา การปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน.....	146
27. วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับความคิดเห็นของระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม การบริหารจัดการแตกต่างกัน.....	147
27. ทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของพนักงาน ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม การบริหารจัดการแตกต่างกัน .....	148

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ภาพทิศทางการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว .....	19
2. ภาพทิศทางการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน .....	20
3. ภาพทิศทางการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน คนละสายงานและต่างระดับกัน.....	20
4. ภาพจำลองโครงสร้างการสื่อสารทางเดียว (ที่ อ้างใน สามารถ คำหอม) ในแนวคิดทางทฤษฎี ทิศทางการสื่อสารของ ฮาโลด์ เลวิต .....	26
5. ภาพจำลองโครงสร้างการสื่อสารสองทาง (ที่ อ้างใน สามารถ คำหอม) ในแนวคิดทางทฤษฎี ทิศทางการสื่อสารของ ฮาโลด์ เลวิต .....	28
6. ภาพองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน.....	76
7. ภาพรูปแบบการบริหารทีมงานอย่างเป็นทางการ .....	80
8. ภาพรูปแบบการทำงานเป็นทีม .....	81
9. ภาพกรอบกลยุทธ์(Strategic intent) ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) .....	96
10. ภาพแผนการทำธุรกิจของ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy).....	99

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มา และความสำคัญของปัญหา

ในอดีตที่ผ่านมาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497 มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการโทรศัพท์ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับกิจการโทรศัพท์ และธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกับหรือซึ่งประโยชน์แก่กิจการโทรศัพท์ โดยได้รับสิทธิและหน้าที่ต่างๆที่กฎหมายให้ไว้แก่กรมไปรษณีย์โทรเลข ในส่วนที่ว่าด้วยการโทรศัพท์(พระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์ฯ พ.ศ. 2497 มาตรา 6 มาตรา 16) แต่เพียงผู้เดียวมาเป็นเวลากว่า 50 ปี องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานของรัฐ สังกัดกระทรวงคมนาคมเป็นรัฐวิสาหกิจแบบผูกขาด ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโทรคมนาคมด้วยดีตลอดมา ในปัจจุบันได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ในนามชื่อว่า "บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)" ด้วยสาเหตุนี้เอง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโทรคมนาคม เพื่อให้เกิดการแข่งขันแบบเสรีกันมากขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเสรีก็เพราะการพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อการค้าบริการของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แทบทั้งสิ้น

การเปลี่ยนแปลงของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีความสำคัญอย่างมากที่สุด ณ ปัจจุบันก็คือการเปิดเสรีตลาดโทรคมนาคมของประเทศเพราะนั่นหมายถึงการที่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)จะต้องมีคู่แข่งทางธุรกิจ ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในปัจจุบันที่แม้ยังไม่มี การเปิดแข่งขันเสรีอย่างเป็นทางการก็ตามแต่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) กลับต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง จากผู้ประกอบการรายอื่นไม่ว่าจะเป็นบริการโทรศัพท์พื้นฐาน หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ การเปิดเสรีโทรคมนาคมนั้น เป็นปัจจัยที่บังคับให้ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)ต้องแปลงสภาพเป็นบริษัท จำกัด และปรับเปลี่ยนองค์กรรวมถึงพฤติกรรม การสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท

และอีกสาเหตุส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการก้าวสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร อันจัดเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่คนทั่วโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ จึงส่งผลให้การติดต่อรับทราบข้อมูลข่าวสารความเป็นไปต่างๆของโลกเป็นไปได้โดยง่ายและครอบคลุมในวงกว้างอย่างมากขึ้น (องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย:การแปรสภาพและการปรับเปลี่ยนองค์กร 2543)

### สภาพการณ์ปัจจุบัน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับการปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) คือ การที่บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นำแนวทางการบริหารองค์กรด้วยการปรับแนวคิด ปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรม และพฤติกรรมการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งการปรับเปลี่ยดังกล่าวจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร บุคลากรระบบสารสนเทศและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน 6 ด้าน ได้แก่

1. การตัดสินใจอย่างรวดเร็วในการบริหาร
2. การมีเหตุผลในเชิงพาณิชย์ในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ
3. การกำหนดตำแหน่งและกลยุทธ์ทางการตลาด
4. การปรับปรุงแบบการทำงานให้คล่องตัวเพื่อสามารถแข่งขันได้
5. การปรับกระบวนการบริหารการจัดการ
6. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นสำคัญ

การปรับโครงสร้างขององค์กร ครั้งนี้ถือว่าการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งมีความเข้มข้นของการแข่งขันสูง ขณะเดียวกัน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)ได้แปรสภาพตาม พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจพ้นจากการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และเตรียมความพร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรมหาชนในอนาคต ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการปรับองค์กร ได้รับการกำหนดให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ 4 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย

1. **Good Services** คือ พัฒนาคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้น
2. **Good role & Size** คือ ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว และมีขนาดองค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ
3. **Good Capability** คือ พัฒนาศักยภาพความสามารถทางการให้บริการ และยกระดับการบริการ
4. **Good Governance** คือรักษามาตรฐานการเป็นองค์กรบรรษัทภิบาลของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

โดยกระบวนการปรับโครงสร้างองค์กรจะใช้หลัก "3S" คือ

1. **Structure** คือ ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขัน
2. **Services** คือ พัฒนาแนวทางรวมทั้งรูปแบบการให้บริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและประทับใจที่สุด
3. **Size** คือ กำหนดกรอบ ขนาดขององค์กรให้เหมาะสม ทั้งนี้ ขนาดขององค์กรที่เหมาะสมไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กเสมอไป หากแต่จะต้องมีความสมดุลย์กันระหว่างผลการดำเนินงานและจำนวนพนักงานที่มีอยู่

ทั้งนี้ โดยรูปแบบของโครงสร้างใหม่เป็นรูปแบบองค์กรแนวราบ (Flat) มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่แต่ละส่วนงานให้มากขึ้น ตามแนวทางการบริหารแบบกระจายอำนาจจากส่วนกลาง Decentralized operation ระดับการตัดสินใจจะลดลงจาก 7 ระดับเดิมเหลือเพียง 5 ระดับเท่านั้น โดยส่วนงานระดับกองและแผนกจะหายไปเหลือเพียงกลุ่มงานเท่านั้น ดังนั้น บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันโดยเฉพาะกิจการโทรคมนาคม ในขณะเดียวกันโลกปัจจุบันก็กำลังก้าวไปสู่การดำเนินงานในรูปธุรกิจเอกชน (Privatization) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร และมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันตลอดจนมีความก้าวหน้าต่อไปได้ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงเป็นองค์กรของรัฐ ที่มีรัฐบาลถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งรัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงผลกระทบจากสิ่งต่างๆ อันอาจเกิดขึ้นได้ จึงเร่งสนองตอบการเปลี่ยนแปลงด้วยการแปลงสภาพกิจการให้มีลักษณะการดำเนินงานเป็นภาคเอกชนในรูปแบบบริษัท โดยมีการปรับเปลี่ยน ทัศนคติ วัฒนธรรม และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

**เทียนชัย วงศ์สุวรรณ (2539)** กล่าวว่าไว้ว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรควรจะต้องประกอบด้วย

1. บุคคล (Human)
2. ระบบสารสนเทศ(System)
3. โครงสร้างการสื่อสารและกระบวนการการทำงาน (Organization)

**ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2540)** ได้เสนอความคิดเห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นควรได้รับความร่วมมือทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร มีการปรับตัวดังนี้

#### ระดับบุคคล

- (1) ปรับความคิดปรับพฤติกรรมทุกๆ ด้านให้เหมาะสม
- (2) เร่งหาความรู้ทักษะใหม่ๆ คิดอะไรใหม่ๆ ให้เป็น
- (3) เร่งเรียนรู้ที่จะคิดและทำงานร่วมกับผู้อื่น
- (4) ทำความเข้าใจสถานการณ์ให้ถ่องแท้แล้ววางแผนดำเนินชีวิตของตนโดยยึดหลักการ การพึ่งตนเอง เป็นต้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลต้องมีความพร้อมใน 5 ประเด็น คือ (อ้างใน กัลยาณี คำแดง 2542:หน้า 37-39)

- 1.1 มีความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) การเป็นบุคคลที่พัฒนาขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เป็นนักพัฒนาตนเอง
- 1.2 มีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Mode) บุคคลจะต้องปรับกรอบความคิดให้เท่าทันกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ โดยทำสิ่งนั้นให้กลายเป็นแรงบันดาลใจ
- 1.3 มีวิสัยทัศน์ของตนเอง และร่วมแสดงวิสัยทัศน์กับผู้อื่น (Shared Vision) บุคคลต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่มขึ้น คือการมีเป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน
- 1.4 สามารถเรียนรู้ได้จากทีมงาน หรือเรียกว่าเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเน้นทีมงานเป็นสำคัญ
- 1.5 มีความคิดที่เป็นระบบ (System Thinking) มีการพัฒนาแบบแผนทางความคิดที่แปลกใหม่ และอย่างเป็นระบบ

โอพาร ไชยประวัติ (2540) ได้อธิบายในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ควรจะต้องเร่งปรับตัว ดังต่อไปนี้

#### ระดับองค์กร

- 1 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงาน
- 2 ปรับบทบาท สะทาบที่ซ้ำซ้อน ไม่จำเป็น ลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน และการหารายได้เพิ่ม
3. ปรับโครงสร้างกระบวนการของงานให้สั้น และเป็นแนวราบมากขึ้น
4. เปิดโอกาสส่งเสริมให้ทุกคนพัฒนาตนเอง โดยมีแบบแผนของแต่ละคนในแต่ละไตรมาส
5. พัฒนาให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบและคำนึงถึงความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว

สมบัติ กุสุมาวดี (2540) ได้กล่าวไว้ว่าภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะต้องเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับองค์กร อาชีพและบุคคลดังนี้

#### การพัฒนาองค์กร

1. จะพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร(Organization Learning)ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบแบบแผน มีความต่อเนื่องและมุ่งไปตามทิศทางของวิสัยทัศน์อันเดียวกันได้อย่างไร การสร้างแม่แบบ (Scheme) การเรียนรู้ในระดับองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในแง่ที่เป็นเสมือนบรรทัดฐานหลักที่จะคอยชี้นำวิสัยทัศน์ และวิธีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

2. การพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กรในการสร้างสัมพันธภาพ และการอยู่ร่วมกันกับสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใส่ใจและรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้เสีย หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

3. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อการพัฒนาสำหรับองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจใหม่ โดยอาศัยตัวบุคคลซึ่งมีภูมิปัญญาเป็นพื้นฐาน และนำมาผสมผสานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสำหรับองค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่นระบบอีเมล (e-mail) ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic

meeting systems) VDO Conference และระบบจัดการเอกสาร (Electronic document systems) ระบบสืบค้นข้อมูลข่าวสาร (Search engines)

## การพัฒนาอาชีพ

1. จัดระบบการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของพนักงาน โดยเน้นความสามารถ (Competencies) เป็นเกณฑ์สำคัญ และการสร้างสรรค์ระบบการพัฒนาผู้นำที่สามารถ เข้ามาทดแทน (Replacement) ได้อย่างต่อเนื่อง
2. การให้คำปรึกษาแนะนำอาชีพ (Career Counseling) แก่พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี หรือการปรับโครงสร้างองค์กรการพัฒนาบุคลากร
3. การสร้างสรรค์การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เพื่อให้เกิดการสังสมความรู้ทักษะและวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นที่ไปตามแม่แบบการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ และความต้องการทางสังคม
4. การวางแผนพัฒนาเพื่อเตรียมกำลังคน ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวัฒนธรรมฐานคติในการทำงานของพนักงานให้เหมาะสมกับองค์กรรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลง
5. การบริหารจัดการและพัฒนาแรงงานไร้ทักษะและกึ่งทักษะ โดยการวางแผนเตรียมความพร้อมทางความรู้ ความสามารถ โดยการถ่ายโอนทักษะความชำนาญอย่างเป็นระบบให้กับพนักงาน เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้เท่ากับวิทยาการ
6. การบริหารจัดการและพัฒนาแรงงานที่มีความรู้ชั้นสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบที่สามารถดึงดูดใจ (Attract) กลุ่มแรงงานที่มีคุณภาพ (Qualified Workers) เอาไว้เพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นนักวิชาชีพ (Professional) ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับการสร้างระบบความชำนาญการเฉพาะด้านที่เป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร



## พฤติกรรม การสื่อสารและวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

พฤติกรรม การสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท จึงมีความสำคัญในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน สถาบันวิชาการ ทศท หรือ (TOT Academy) ได้สร้างรูปแบบการดำเนินงานในด้านการบริหารงาน การบริการทางวิชาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ก็เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งแวดล้อมในสถานะที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบเฉพาะในการดำเนินงานที่ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) สร้างขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการปรับองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกันและเข้ากันได้ ระหว่างองค์ประกอบที่เกี่ยวกับ บุคคล เช่น ความสามารถ ความต้องการ และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย หน้าที่ และเทคโนโลยี ซึ่งจะมีผลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์กรเช่นกัน

สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เป็นหน่วยงานหนึ่งในจำนวน 68 ฝ่าย ตามคำสั่งบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ บค. 125/2546 (ลงวันที่ 5 มีนาคม 2546) เรื่อง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายภายใต้ส่วนงานตามโครงสร้างบริษัท ปัจจุบัน สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 210 คน(ข้อมูล ณ 6 สิงหาคม 2546) โครงสร้างและหน้าที่ภายในหน่วยงานนี้มี ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)ควบคุมกำกับดูแล โดยได้รับมอบหมายจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และมีหน้าที่งานตามลำดับชั้นภายในโครงสร้างของหน่วยงาน (ตามรูปโครงสร้าง Organization Chart ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ในภาพรวมในหน้าที่ 200)

### หน้าที่หลักสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)มีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และสอดคล้องกับแผนของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีภารกิจหลักในการจัดหลักสูตร และให้บริการการฝึกอบรมแก่พนักงาน ของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และหน่วยงานภายนอก โดยได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 ดังนั้น สถาบันวิชาการ ทศท(TOT Academy)ในฐานะที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ

ความคิด และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท รวมทั้ง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีนโยบายที่จะให้ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ดำเนินการในรูปแบบของ หน่วยธุรกิจซึ่งเป็นการดำเนินงานในเชิงธุรกิจในอนาคตที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เอง จึงต้องเตรียมความพร้อม ที่จะเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานแต่เดิมที่เป็นรัฐวิสาหกิจให้เป็นรูปแบบบริษัทเอกชน รวมถึงการปรับพฤติกรรม การสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ในสถาบันวิชาการ ทศท เช่นเดียวกับฝ่ายต่างๆ ใน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)

สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จึงต้องเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในสังกัดเพื่อรองรับหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารการฝึกอบรมรูปธุรกิจแบบครบวงจร ด้วยการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถตามบทบาทหน้าที่งาน และความรับผิดชอบตามความต้องการของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังนั้น การที่จะทำให้ การสื่อสารภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีประสิทธิภาพ จะต้องเริ่มที่สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานไปผู้การเป็นสถาบันทางวิชาการ โดยที่มุ่งสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มธุรกิจ และการเป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ทางด้านธุรกิจโทรคมนาคมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมุ่งไปผู้การเป็นผู้นำทางความคิด องค์กรความรู้ และสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ในระยะแรกของการดำเนินการ จะเน้นการพัฒนาในกลุ่มธุรกิจของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่ศึกษาถึงพฤติกรรม การสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ในสถาบันวิชาการ ทศท ที่เกิดขึ้นกับสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) หน่วยงานนี้

### ปัญหานำวิจัย

- 1) พฤติกรรม การสื่อสารภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีลักษณะอย่างไร
- 2) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เป็นอย่างไร
- 3) ลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกัน มีผลอย่างไรต่อพฤติกรรม การสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ

4) พฤติกรรมการสื่อสาร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)
- 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะทางประชากรศาสตร์กับพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน
- 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานของพนักงาน กับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)
- 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงาน กับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

### สมมติฐานการวิจัย

- 1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลให้พฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน
- 2) ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับระดับตำแหน่งของพนักงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน
- 3) พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

### ตัวแปรต้น

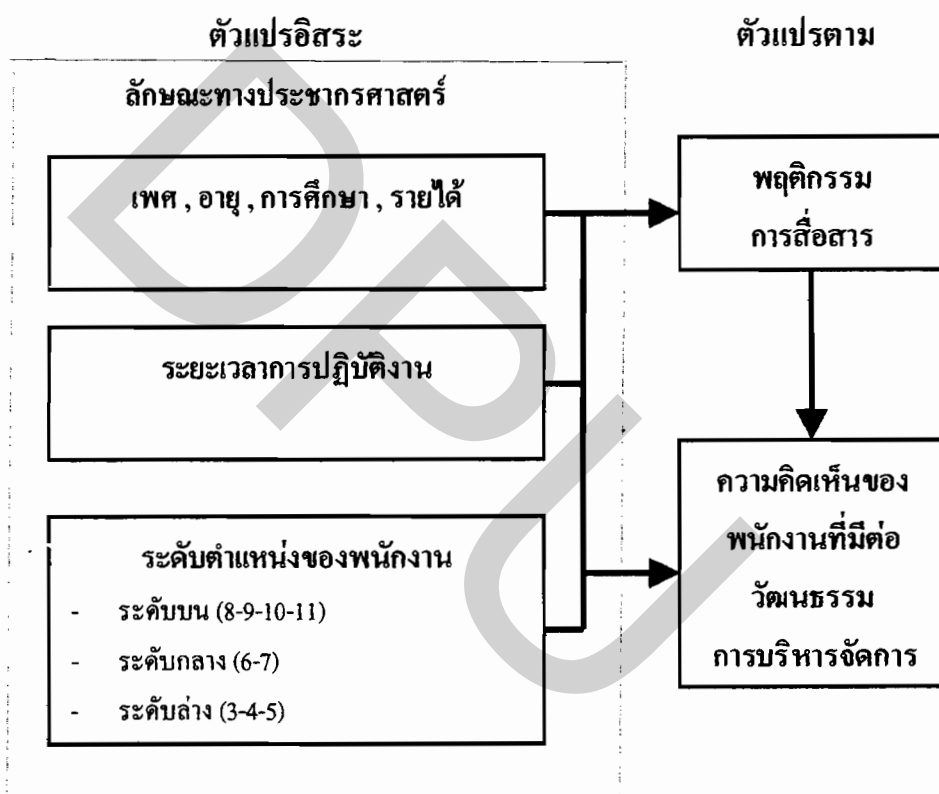
- ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ,ระดับอายุ,ระดับการศึกษา,ระดับรายได้)
- ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- ระดับตำแหน่งของพนักงาน (ระดับบน ระดับกลาง ระดับล่าง)

### ตัวแปรตาม

- พฤติกรรมการสื่อสาร
- ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ

### กรอบแนวคิดในงานวิจัย



### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เน้นศึกษาเฉพาะหน่วยงานสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ซึ่งผู้ทำการวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งนี้มีความสนใจต้องการศึกษาถึงพฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท ที่เกิดขึ้นภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดย

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) ครั้งนี้ คือ พนักงานสังกัดสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ซึ่งมีจำนวนพนักงานและผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ดังนี้

- **กลุ่มที่ 1** คือ พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับตำแหน่งทุกระดับ ในสังกัดสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จำนวน 176 คน
- **กลุ่มที่ 2** คือ พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับตำแหน่ง นอกสังกัดจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันปฏิบัติงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จำนวน 29 คน

โดยแบ่งกลุ่มผู้ที่ศึกษาแบบเจาะจง ตามระดับตำแหน่ง (purposive sampling) จากระดับบน ระดับกลางจนถึง ระดับล่าง โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างให้กับพนักงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

- |                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. พนักงานระดับบน (ระดับ 8,9,10,11) | จำนวน 20 คน |
| 2. พนักงานระดับกลาง (ระดับ 6,7)     | จำนวน 96 คน |
| 3. พนักงานระดับต้น (ระดับ 3,4,5)    | จำนวน 60 คน |

#### กลุ่มที่ 2

- |   |             |
|---|-------------|
| 4. พนักงานนอกสังกัดสังกัด สถาบันวิชาการ ทศท | จำนวน 29 คน |
| <b>รวมจำนวนพนักงาน 205 คน</b>               |             |

#### นิยามศัพท์

พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง วัจนะ หรือ อวัจนะภาษา หรือการแสดงออกของพนักงานในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ซึ่งอาจแสดงเป็นสัญลักษณ์ ที่มีลักษณะบ่งบอกว่าเป็นการสื่อความหมาย โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้สึคนึกคิด ทักษะคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกันและกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักคือความเข้าใจร่วมกัน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยแยกพฤติกรรมการสื่อสารออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหาร
2. ด้านพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า
3. ด้านพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. ด้านพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม
5. ด้านพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

**การสื่อสารกลุ่มย่อย** หมายถึง การสื่อสารของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือ พนักงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จำนวนหนึ่ง (face-to-face)ซึ่งมีการติดต่อ สร้างสัมพันธ์ภาพ และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยม ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการมี ประสบการณ์และการมีส่วนร่วมอยู่ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มีแนวทางการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาแยก เป็น 9 ประเภท ด้วยกันได้แก่

1. วัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท
2. วัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท
3. วัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันวิชาการ ทศท
4. วัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
5. วัฒนธรรมการสนับสนุนและช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน
6. วัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท
7. วัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท
8. วัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท
9. วัฒนธรรมด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน ในสถาบันวิชาการ ทศท

**สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)** หมายถึงหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีโครงสร้างส่วนงานภายใต้สถาบัน 5 ส่วนงาน ดังนี้

1. ส่วนวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ
2. ส่วนการพัฒนาหลักสูตรและกลุ่มงานนโยบายและกำกับดูแล
3. ส่วนพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้
4. ส่วนวางแผนธุรกิจและการบริการ
5. ส่วนเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หมายถึง องค์กรของรัฐที่แปลงสภาพมาจาก องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยโดยการจดทะเบียนเป็นรูปแบบ บริษัท จำกัด เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีรัฐบาลถือหุ้น 100 %

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึง พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีลักษณะอย่างไร
- 2) ทราบถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบัน วิชาการ ทศท(TOT Academy) ว่ามีลักษณะและแนวโน้มเป็นอย่างไร
- 3) ทราบถึง พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ว่ามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ มี ลักษณะและแนวโน้มเป็นอย่างไร
- 4) เพื่อเป็นประโยชน์กับสถาบันวิชาการ ทศท ในแง่การปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสาร ภายในองค์กรเพื่อที่จะสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานสำหรับ พนักงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)
- 5) เพื่อเป็นประโยชน์กับสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)ในการที่เป็นผู้นำทาง ความคิดที่สร้างองค์ความรู้ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม เพื่อการดำรงไว้ซึ่งบทบาทของการสร้าง พฤติกรรมการสื่อสารและวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ให้กับ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มย่อยในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
6. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรกับการเรียนรู้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร ในทางวิชาการนั้นมีผู้เชี่ยวชาญได้นิยามเกี่ยวกับการสื่อสารไว้เป็นจำนวนมาก โดยให้คำจำกัดความของการสื่อสารและคำจำกัดความขององค์กร ดังต่อไปนี้

ทฤษฎี สาร (2532) กล่าวว่า การสื่อสารในที่นี้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะเป็นผลสำเร็จและมีความเข้าใจตรงกัน เมื่อทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ (Cognitions) ความต้องการ (Wants) และทัศนคติ (Attitudes) อย่างเดียวกัน คำว่า ทัศนคติ ในที่นี้มีองค์ประกอบ 3 ประการซึ่งขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ คือ การรับรู้ (Cognitions) ความรู้สึกทางอารมณ์ (Emotional Feelings) ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำตามและมีความรู้สึก (Tendency to Act)



**สมคิด บางโม (2541)** กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการออกคำสั่งหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร การสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์(2540)** อธิบายว่า การสื่อสาร เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อช่วยให้การประสานงานดีขึ้น และช่วยให้ทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจความเคลื่อนไหวของการทำงานอย่างทั่วถึง

**นิตยา เงินประเสริฐศรี ๒542)** ให้ความหมายของการสื่อสาร(communication)ว่าคือ การตอบสนองของสิ่งมีชีวิตต่อสิ่งเร้าต่างๆ ในช่วงเวลาต่อมาได้พิจารณาว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการ (process) ซึ่งการสื่อสารเป็นการส่งสารสนเทศ ข้อคิดเห็นอารมณ์ ความชำนาญโดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ถ้อยคำ รูปภาพ ฯลฯ ในปัจจุบันนี้นักทฤษฎีด้านการสื่อสารพิจารณาการสื่อสารในประเด็นของผู้ส่งสาร(sender)ผู้รับ(receiver)โดยมีความเข้าใจข้อความ (message) ที่ส่งระหว่างกัน

**มัลลิกา ต้นสอน (2544)** ให้ความหมายของการสื่อสาร (communication) ว่า เป็นการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากผู้ส่งสาร (sender) ไปยังผู้รับสาร (receiver) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการเข้าใจร่วมกัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับสาร กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่ทำให้การสื่อสารสะดวกขึ้น ตลอดจนพิจารณาเสียงรบกวน(noise)ที่เข้ามาสอดแทรก ทำให้การสื่อสารขาด ประสิทธิภาพ จึงได้สรุปเรื่องของการสื่อสาร ซึ่งมีสาระสำคัญๆในเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. เป็นการกำหนดและการอธิบายเป้าหมายขององค์กร
  2. เป็นการสร้างแผนเพื่อความสำเร็จขององค์กร
  3. เป็นการจัดระบบงานและทรัพยากรอื่นๆให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
  4. เป็นการคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินพนักงานขององค์กร
  5. เป็นการชักนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน
  6. เป็นการควบคุมปฏิบัติงานผ่านการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการควบคุม
- การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

จากคำนิยามของนักวิชาการจึงสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อความหรือข้อมูล ข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ จากคำนิยามนี้แสดงให้เห็นส่วนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่ง ผู้รับ และการส่งความหมาย (meaning) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน ระหว่างผู้ส่งและผู้รับ

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) ได้เขียนเกี่ยวกับคำว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมารวมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงาน และให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้นเพื่อจัดเป็นองค์กรให้บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรดังกล่าว

สมคิด บางโม (2541) ให้ความหมายขององค์กร ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการและการบริหาร ไว้อย่างมากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

องค์กร หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคน ซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์

ในขณะเดียวกัน องค์กร ก็ยังครอบคลุมลักษณะของหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดังนั้น คำว่า องค์กร อาจกล่าวโดยรวมได้ว่า เป็นระบบการดำเนินงานที่ประสานกิจการของกลุ่มคน ซึ่งร่วมงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมภายใต้การสั่งการและความเป็นผู้นำ

สมคิด บางโม ยังให้ความเห็นต่อไปว่า องค์กร คือ กลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติกัน องค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้ คือ มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร และมีการร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ให้ความหมายของ องค์กร คือ เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูปและการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ของงานที่สั่งไว้ องค์กรจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง จากความหมายที่ ธงชัย สันติวงษ์ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น องค์กร จึงเกี่ยวข้องกับ

- 1.การจัดกลุ่มงานต่างๆ เป็นตำแหน่งงานในองค์กร
- 2.การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3.การกำหนดความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานกัน ได้ตลอดเวลา

**บุญทัน ดอกไธสง (2541)** ให้ทรงเสนอว่า สำหรับทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กร ยังมีนักวิชาการต่างชาติอีกหลายท่านที่ได้นิยามความหมายไว้ เกี่ยวกับ องค์กร ไว้ดังนี้

**สก็อต (scot : 1969)** ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กร หมายถึง ระบบของโครงสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มบุคคลซึ่งแต่ละคนมีหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีบทบาทร่วมกัน และองค์กรมีส่วนให้ความปลอดภัย และมีบทบาทต่อพฤติกรรมที่แสดงออก

**ดราวิท (dravit : 1969)** มีความเห็นว่า องค์กร เป็นระบบทางสังคม เป็นที่รวมของศาสตร์ที่เกี่ยวกับมนุษยชาติ วิชาการและพฤติกรรมมนุษย์ถ้าจะพิจารณาแล้วจะพบว่าองค์กรประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันสร้างเป้าหมายให้เกิดองค์กรด้วยแนวคิดที่ว่าการทำงานที่ประกอบด้วยหมู่คณะย่อมดีกว่าตัวคนเดียว เหมือนภาษิตโบราณที่ว่า "สองหัวย่อมดีกว่าหัวเดียว"

**อีริก(eric:1973)** ให้ความเห็นว่า องค์กร หมายถึง รูปแบบของการรวมกลุ่ม (organization body) หรือเป็นระบบ (system) สมาคม (society) หรือรูปแบบโครงสร้างทางเทคนิคและการบริหาร(structure)เพื่อจัดการธุรกิจให้เป็นหมวดหมู่เดียวกันซึ่งมีลักษณะประกอบด้วยผู้ให้คำแนะนำ ผู้ชำนาญ ผู้ประสานสัมพันธ์ และสมาชิก

**สมคิด บางโม(2541)**ให้ข้อสรุปว่า องค์กร คือ กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ภายใต้ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่สั่งไว้ ความรู้และความเข้าใจในธรรมชาติขององค์กรจะช่วยให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล และเกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องประกอบด้วยคนและงาน ดังนั้น ในการบริหารองค์กรจะต้องเน้นทั้งคนและงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร หมายถึง สภาพของการสื่อสารที่คู่ได้จากความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ไหลวนเวียนอยู่ในองค์กร (กริช สืบสนธิ์ 2537)

การสื่อสารในองค์กรยังหมายถึงการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้องค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน ส่วนจุดมุ่งหมายของการสื่อสารในองค์กรในแง่การรับข่าวและการส่งข่าวสามารถแจกแจงได้ดังนี้ (สมคิด บางโม 2541)

1. เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน
2. เพื่อประเมินสิ่งนำเข้าของตนเองและสิ่งนำออกของผู้อื่น
3. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่คนอื่นหรือ ได้รับการอำนวยความสะดวกจากคนอื่น
4. เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นหรือยอมรับอิทธิพลจากคนอื่น
5. เพื่อผลทางตรงและทางอ้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุดประสงค์ของการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริง และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี และเกิดพลังความสามารถของกลุ่มปฏิบัติงาน (อ๋างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ 2540)

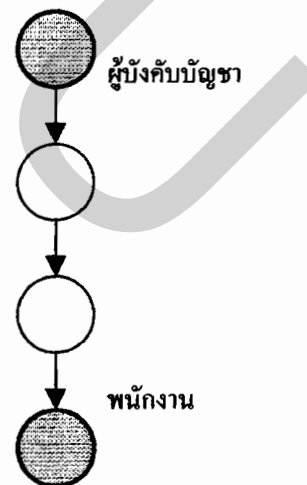
ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานให้สำเร็จโดยผลักดันให้ผู้อื่นร่วมกันทำเพื่อให้เกิดผลของงาน โดยกระบวนการต่างๆทางบริหารก็จะดำเนินได้โดยผ่านระบบการติดต่อสื่อสารซึ่งคล้ายกับการสื่อสารอยู่ตรงคอของขวดซึ่งกระบวนการอื่นจะต้องใช้เป็นทางผ่าน และช่วยสร้างทัศนคติที่จำเป็นสำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานใดที่มีการสื่อสารที่ดีมักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนต้องการมีส่วนร่วมรับรู้และยอมรับ

Chester I. Barnard นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางการจัดการ ให้ความเห็นว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องสอดแทรกในทุกกิจกรรมของการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (อ๋างใน มัลลิกา ต้นสอน 2544) โดยการสื่อสารในองค์กรมีหน้าที่พื้นฐานที่เชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างกันการประสานงานและกิจกรรมของกลุ่มคงจะไม่เกิดขึ้น

ในขณะที่ **บุญทัน ดอกโรตง (2541)** ได้ให้แง่คิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้นเกิดขึ้นเพราะ ในองค์กรมีปัญหาด้านการบริหารที่หลากหลาย อันอาจสืบเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ และไม่มีระบบ ซึ่งมักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการดำเนินงานตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับระบบการสื่อสาร การส่งข่าวภายในองค์กร อาทิเช่น ให้พนักงานได้รับข่าวสารการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อบอกนโยบายให้กับผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารนั้นจะต้องอาศัยทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะการสื่อสารนั้นเป็นตัวเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

การสื่อสารในองค์กร มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานในองค์กรหรือหน่วยงานนโยบายมีการจัดแบ่งสายงานอย่างชัดเจน การสื่อสารในองค์กรครอบคลุมถึงภาพรวมของพนักงานในองค์กร ที่แสดงออกในการปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของการทำงานในรูปแบบการสื่อสารในแนวดิ่ง (**อ้างใน ขวัญเรือน กิติวัฒน์ 2540**) ซึ่งจะได้แสดงภาพประกอบดังนี้

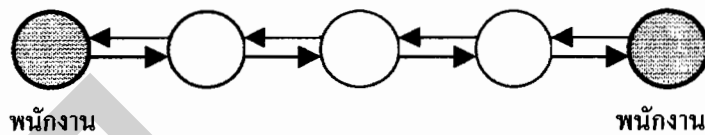
ภาพที่ 1 ทิศทางในการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว



2. การสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน (**horizontal communication**) โดยปกติทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างตำแหน่งงานหรือแผนกในองค์กรที่แยกกันอยู่กันมักจะไม่มีเกิดขึ้นเอง ทั้งนี้เพราะตามสภาพของสายการบังคับบัญชา จะทำให้ต่างฝ่ายต่างต้องจำกัดตนเองติดต่อไปยังผู้บังคับบัญชา ตามแนวดิ่งเท่านั้น การที่จะช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารตาม

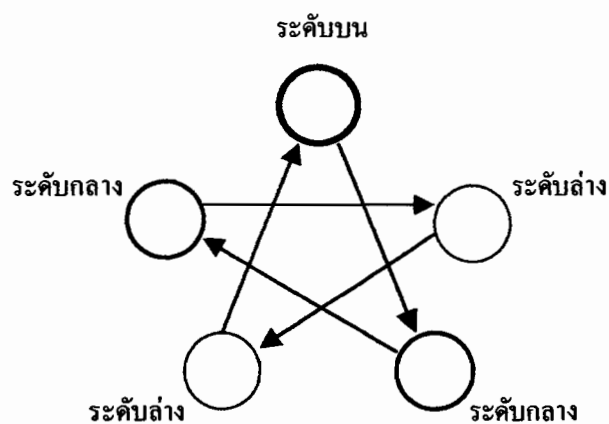
แนวนอนภายในองค์กรก็คือ การแต่งตั้งคณะทำงาน โดยให้มีการมาร่วมประชุมประสานงานกัน ซึ่งแม้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนมีมากขึ้น แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าปัญหาข้อยุ่งยากสามารถจะเกิดขึ้นจากคณะทำงานได้ ดังนั้นทางแก้ที่จะให้คณะทำงานมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 2 ทิศทางการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน



**3. การสื่อสารระหว่างพนักงานคนละสายงานกันและต่างระดับกัน (diagonal communication)** หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสาร ระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกัน ทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ ส่วนตัวมักเป็นการขอคำแนะนำ และข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชาเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือ ระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน

ภาพที่ 3 ทิศทางการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานคนละสายงานและต่างระดับกัน



ดังนั้นความหมายของการสื่อสารในองค์กรหากมองจากมุมมองของการบริหารแล้ว การสื่อสารในองค์กรก็คือ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ในกลุ่มพนักงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร (นิตยา เงินประเสริฐศรี 2542)

จึงอาจสรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กรในรูปแบบที่เป็นทางการ คือ ลักษณะบุคคลิกต่างๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกัน ในองค์กรแต่เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะถูกควบคุมโดยกฎต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย และควบคุมการกระทำต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่การสื่อสารในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ คือ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร เป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึงข่าวลือต่างๆ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ และเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้

### พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร

สิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์เด่นชัดที่เห็นได้ชัดก็คือ “ภาษา” ภาษาก็คือเครื่องมือที่มนุษย์ใช้สื่อสารความหมายที่มีต่อกันภาษาทำให้มนุษย์แลกเปลี่ยนประสบการณ์และภาษาทำให้มนุษย์สร้างสังคมขึ้นมาจนมนุษย์กลายเป็นสัตว์สังคม ภาษาทำให้มนุษย์ถ่ายทอดวัฒนธรรมของคนรุ่นหนึ่งไปยังคนรุ่นหนึ่งภาษาหรือถ้อยคำของมนุษย์เป็นเครื่องมือที่ควบคุมพฤติกรรมได้ ทั้งพฤติกรรมของตนเอง และพฤติกรรมของผู้อื่นพฤติกรรมสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ควบคุม หรือกำหนดทิศทางให้พฤติกรรมต่างๆ ในสังคมหรือในองค์กร

ภิญโญ สาธร (2532) กล่าวว่า มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง และมักคิดว่าผู้อื่นคงคิดอย่างที่คุณคิดเช่นเดียวกับผู้อื่นคงเข้าใจอย่างที่คุณเข้าใจเช่นเดียวกันพฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนินไปโดยผู้สื่อสารเข้าใจว่าผู้รับการสื่อสารคิดและเข้าใจ นี่คือสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์กรเป็นประการแรก พฤติกรรมสื่อสาร จึงเป็นตัวการสำคัญ ที่สามารถสื่อสารเข้าไปยังบุคลากรขององค์กรเพื่อไปผสมผสานกับตัวการอื่นจึงได้พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลออกมา ซึ่งอาจตรงเป่าตรงความหมายของพฤติกรรมสื่อสารหรือไม่ก็ได้ถ้าตัวการทั้งหมดสอดคล้องกัน ก็ไม่มีความขัดแย้งในการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมสนองตอบแต่ถ้าตัวการต่างๆ ขัดกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นในองค์กรมากหรือน้อยแล้วแต่ผลกระทบของตัวการทั้งหมด

ภาษาที่ใช้ในพฤติกรรมสื่อสารมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติสามารถกระตุ้นความต้องการสามารถกระตุ้นอารมณ์ และสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ภาษาที่ใช้ในพฤติกรรมสื่อสารมีความแตกต่างกันไปในด้านของฝ่ายรับการสื่อสารจากประสบการณ์ในอดีตมีผลกระทบต่อความเข้าใจ ต่อพฤติกรรมสื่อสารในองค์กรจึงต้องคำนึงถึงประสบการณ์ของบุคคลที่รับการสื่อสารด้วยการสื่อสารจึงจะสำเร็จนอกจากนี้อารมณ์และแรงกระตุ้นของบุคคลฝ่ายรับ ในขณะที่พฤติกรรมสื่อสารมีส่วนทำให้การแปลความหมายของการสื่อสารแตกต่างกันไป สถานการณ์ขณะมีการสื่อสารมีส่วนสำคัญทำให้พฤติกรรมสื่อสารถูกแปลความหมายแตกต่างกันได้เช่นเดียวกัน

เบาว์และปีเตอร์ (อ้างใน ภิญโญ สาร 2532) ได้นำแนวคิดด้านพฤติกรรมสื่อสารว่าอาจกลายเป็นพฤติกรรมฝ่ายเดียว มิใช่สองฝ่ายอย่างที่ควรเป็น ที่เรียกว่า Pseudo Communication โดยผู้ส่งรู้แต่ลำพัง ผู้รับไม่รับรู้ด้วย ถ้าผู้ส่งมีประสบการณ์แตกต่างจากผู้รับ ซึ่งมักทำให้การแปลความหมายผิดไปจากเป้าประสงค์หรือความหมายที่แท้ของการสื่อสารนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อครอบคลุมความประพฤติในการทำงานของพนักงานนั้น อาจเป็นกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีได้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์นั้นๆ จากพนักงานระดับล่าง ดังนั้นจึงทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมีเพียงผู้บริหารระดับสูง (ผู้ส่ง) ที่รับรู้ถึงเหตุผลในการตั้งกฎเกณฑ์ ในขณะที่พนักงานระดับล่าง (ผู้รับ) เป็นเพียงผู้ปฏิบัติแต่มีอาจรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง

ภิญโญ สาร (2532) ยังกล่าวต่อไปว่า การแข่งขันระหว่างบุคคล ตามทฤษฎีของ Kreck และ David ยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกิจลักษณะภายในองค์กร ทำให้พฤติกรรมสื่อสารถูกปิดบังหรือบิดเบือนในทางบวกหรือลบแล้วแต่ลักษณะของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร แต่ละคนว่าแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กร มักมีการปรึกษาหารือหรือเล่าสู่กันฟังในกลุ่มระดับเดียวกัน (Consultation among peers) การปรึกษาหารือดังกล่าวมีส่วนร่วมทำให้พฤติกรรมสื่อสารมีผลแตกต่างกัน กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ล้วนมีกระบวนการแปลการสื่อสารด้วยวิธีเฉพาะของตนของกลุ่มและขององค์กร (Coding Process) ทั้งนี้ผลกระทบอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเมื่อการสื่อสารนั้นให้ข้อมูลมากเกินไป (Information Overload) หรือน้อยเกินไป ทำให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นมีผลกระทบ คือ

1. ถูกละทิ้ง (Omission)
2. มีการผิดพลาด (Error)
3. มีการรอเรื่องไว้ (Queuing)



4. กรองเรื่องใหม่ (Filtering)
5. ประมาณการเอามา (Approximation)
6. ใช้ให้ช่องทางอื่นดำเนินการ (Employing Multiple Channels)

**จินตนา บุญบงการ (2531)** ให้แนวคิดว่าการสื่อสารเป็นพฤติกรรมที่มีจุดประสงค์ทุกประเภทของมนุษย์จะต้องมีแรงกระตุ้นมาจากความต้องการ หรือจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการกระทำขึ้นเป็นการให้ข่าวสาร และรู้ถึงการกระทำตอบของบุคคลอื่นๆ จากแนวความคิดของนักนิเทศศาสตร์หลายท่าน ได้พบว่าแต่ละท่านมองภาพรวมของพฤติกรรมสื่อสารในองค์กรแตกต่างกันออกไป ซึ่งแท้ที่จริงพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร ก็คือพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่ทำการสื่อสารกันนั่นเอง

สำหรับพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรในองค์กร (**กริช สิบสนธิ 2537**) ได้ศึกษาและสรุปจากลักษณะต่างๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันและสังเกตได้จากภายนอกในหลายๆ ลักษณะ เช่น วิธีการที่ใช้การสื่อสาร, ความสนใจในชนิดของข่าวสาร และการรับข่าวสาร เป็นต้น

**1. วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร** การสื่อสารของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน หากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสาร แล้วจะพบว่า สื่อและช่องทางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารให้ติดต่อกันได้ หากขาดสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ให้ข่าวสารไปถึงผู้รับสารนั่นเอง โดยพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ของสื่อและช่องทาง ได้แก่ การเลือกและความสามารถของสื่อและช่องทางในการเลือกสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้ได้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระของข่าวสารมากที่สุด เป็นต้น

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของพนักงาน โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาที่ผ่านช่องทางบุคคล (**เสนาะ ตีเยาว์ 2538**)

#### **1.1 วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร ได้แก่**

- หนังสือคำสั่ง
- หนังสือเวียน
- บันทึกข้อความ
- จดหมายข่าว

- ข่าวสารประชาสัมพันธ์
- ป้ายประกาศข่าวสาร
- บอร์ดกิจกรรมต่างๆ
- ป้ายอักษรไฟวิ่ง
- INTRANET

## 1.2 วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจา ได้แก่

- การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล
- การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม
- การประชุมผู้บริหารส่วนงานในระดับต่างๆ
- การกระจายเสียงตามสาย
- การพูดทางโทรศัพท์

2. ความสนใจชนิดข่าวสาร สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ได้อธิบายไว้ว่าข่าวสาร หมายถึง รหัสหรือสัญลักษณ์ เนื้อหา และการปฏิบัติต่อข่าวสาร ซึ่งข่าวสารทุกอย่างไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไร จะต้องมีย่อหาของข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดพบว่า ข่าวสารจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมา และได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาให้เห็น ดังนั้น ข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมายและจะมีปฏิกิริยาตอบสนอง ก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่ง โดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ

3. การรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นั้นหากพิจารณาผู้รับสารผลของการสื่อสารและปฏิกิริยาสนองตอบในกระบวนการสื่อสารแล้วจะพบว่า ผู้รับสาร อาจจะเป็นคนหนึ่งๆ คนกลุ่มหนึ่งหรือคนทั้งหมดในองค์กรก็ได้ พื้นฐานของผู้รับสารมี 2 ประการคือ การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งข่าวผ่านสื่อ หรือช่องทางอย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงตน ซึ่งผู้รับสารอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้ส่งสารได้ ดังนั้น บทบาทของผู้รับสาร คือ เป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราวหรือข่าวสารอยู่เป็นประจำเป็นผู้มีความรู้สึกที่รวดเร็วและถูกต้อง และเป็นผู้มีทัศนคติสามารถบังคับความสนใจของคนให้มาอยู่ที่เรื่องราวที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้ในเรื่องนี้

ปรมะ สตะเวทิน (2539) อธิบายว่า ผู้รับสารเป็นตัวชี้ว่า การสื่อสารประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว หากพิจารณาว่าการสื่อสารในองค์กรเน้นที่การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรขององค์กร

กรได้ทราบเรื่องราวทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับ ไม่เพียงพอหรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจน อันเนื่องมาจากความบกพร่องของผู้ส่งสารหรือขาดทักษะในการตีความหมาย รับรู้ และทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข่าวสาร หรืออาจจะมีอุปสรรคจากสิ่งรบกวนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ผลที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กรโดยส่วนรวม คือ การดำเนินงานไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้ว สิ่งที่มาคืออาจทำให้ผู้รับสาร ได้รับความรู้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร ผลที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้นเป็นการคาดเดาของผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ นั่นเอง

### วิธีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

ในหน่วยงานสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) สื่อที่มักนิยมใช้และมีประสิทธิผลในทางปฏิบัติ โดยทั่วไปมักจะเลือกใช้การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร คือ หนังสือประเภทคำสั่งหรือแต่งตั้งจากผู้จัดการสถาบันฯ หนังสือเวียนภายใน บันทึกข้อความต่างๆ การสื่อสารจะมีลักษณะเป็นแนวดิ่งจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้ส่งสารคือผู้จัดการสถาบันฯ ในฐานะผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ส่งสารในที่นี้ คือหนังสือประเภทคำสั่งหรือแต่งตั้งจากผู้จัดการสถาบันฯ หนังสือเวียนภายใน บันทึกข้อความต่างๆ ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับชั้น คือ ผู้จัดการส่วน และหัวหน้างาน จนถึงพนักงานระดับล่าง โดยถือเป็นระเบียบ ที่พนักงานต้องยึดเป็นแนวปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นการสื่อสารภายในองค์กรในลักษณะที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารและดำเนินงาน

### การแบ่งประเภทต่างๆ ของการสื่อสารภายในองค์กร

สามารถ คำหอม (2531) มีแนวคิดว่าการสื่อสารในองค์กรนั้น หากพิจารณาโดยทั่วไปอาจจำแนกได้หลายประเภทแล้วแต่จะมุ่งพิจารณาในประเด็นใดในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกการสื่อสารในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1) ทิศทางการสื่อสาร
- 2) ลักษณะของการใช้สื่อ

3) สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

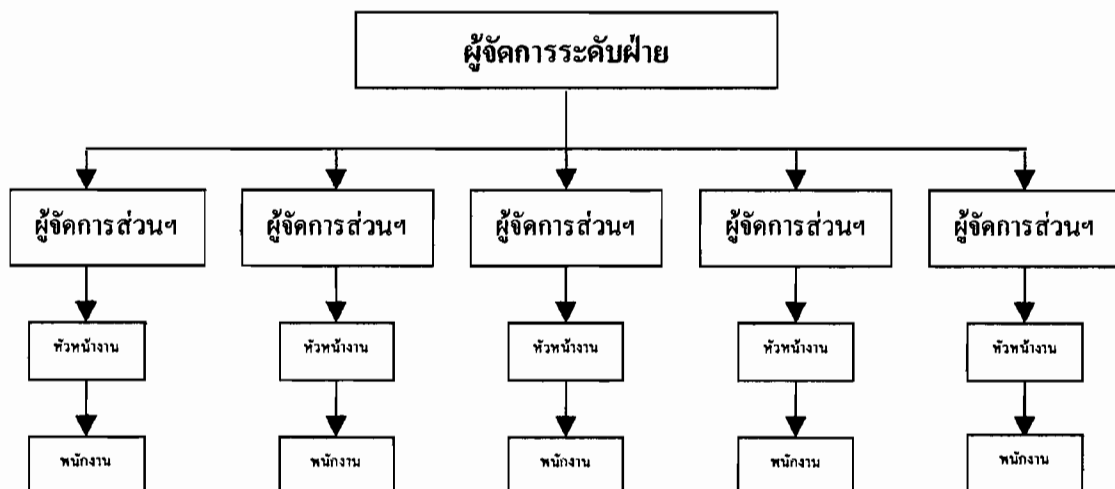
4) ช่องทางเดินของสาร

### 1) ทิศทางการสื่อสาร

ฮาโลด์ เลวิต (1964) ให้แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับทิศทางการสื่อสาร ในแต่ละประเภท สามารถแจกแจง ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (อ้างใน สามารต คำหอม 2531)

ก. การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่ง ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสาร ได้เป็นฝ่ายให้การสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการย้อนกลับ (Feedback) หรือคุณูปการของผู้รับสารซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของ นโยบายคำสั่ง ของผู้บริหารระดับสูง ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่างๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบทางเดียว มีข้อได้เปรียบ คือ มีความรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อความ มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ความสามารถ การที่อีกฝ่ายยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเห็นบุคคลนั้นมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีข้อมูลมากกว่า

ภาพที่ 4 ภาพจำลอง แนวคิดทางทฤษฎี ทิศทางการสื่อสาร ของฮาโลด์ เลวิต  
โครงสร้างการสื่อสารทางเดียว (ที่ อ้างใน สามารต คำหอม)



จากภาพในหน้าที่ 26 เป็นภาพจำลองการสื่อสารทางเดียว ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) นับว่าเป็นวิธีที่มีใช้ตามปกติ โดยเป็นทิศทางการติดต่อสื่อสารในรูปแบบการออกคำสั่งที่กระทำจากผู้บังคับบัญชาคือ ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้จัดการส่วนฯ ไปจนถึงหัวหน้างาน วิธีนี้จะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication) มักจะเกิดปัญหาขาดความสมบูรณ์เพราะอาจเกิดจากการตีความหมายของคำสั่งผิดไปโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับพนักงาน ไม่มีโอกาสที่จะซักถามหรือถ้ามีก็น้อยมาก การสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่างนี้มักจะก่อผลเสียทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพอาจก่อผลกระทบในระบบงานได้ (อ้างใน สามารถ คำหอม 2531 )

**ข. การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)** คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสาร สามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการบริหารงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกัน

ฮาโลด์ เลวิต (1964) ได้ทำการทดลองโดยการเปรียบเทียบ การสื่อสารแบบทางเดียว กับ การสื่อสารแบบสองทาง (อ้างใน สามารถ คำหอม 2531) ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว

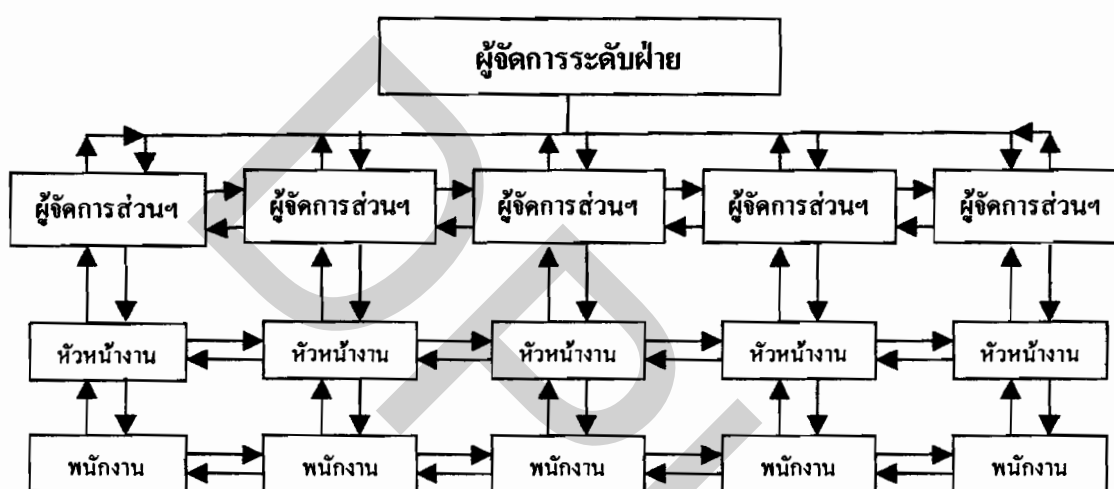
เดียว

4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

ผลของการทดลองของ ฮาโลด์ เลวิต (1964) พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียว มีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน ส่วนการสื่อสารสองทางจะให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังมีความถูกต้องถึงร้อยละ 80 เมื่อเปรียบกับการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารแบบสองทาง จะช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ดีกว่า การสื่อสารแบบทางเดียว เพราะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลงานที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ

และช่วยให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้สื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่ง มีความถูกต้องแม่นยำกว่า การสื่อสารแบบทางเดียว อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบสองทางก็มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาแล้ว นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบุคคล

**ภาพที่ 5 ภาพจำลอง แนวคิดทางทฤษฎี ทิศทางการสื่อสาร ของฮาโลด์ เดวิด**  
**โครงสร้างการสื่อสารสองทาง (ที่ อ้างใน สามารถ คำหอม)**



จากภาพด้านบน เป็นภาพจำลองการสื่อสารสองทาง (two-way communication) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการสื่อสารตามแนว ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยปกติทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างตำแหน่งงาน หรือกลุ่มงานที่แยกกันอยู่นั้นมักจะไม่มีเกิดขึ้นเอง ทั้งนี้ตามสภาพของสายการบังคับบัญชา จะทำให้ต่างฝ่ายต่างต้องจำกัดตนเอง ติดต่อกันไปผู้บังคับบัญชาตามแนวตั้งเท่านั้น แต่สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ใช้วิธีแก้ไขที่ทำให้การสื่อสารสองมีประสิทธิภาพก็คือ การจัดตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อยโดยให้มีการมาร่วมประชุมประสานงานกัน ซึ่งแม้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนมีมากขึ้น แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าปัญหาข้อยุ่งยากอันเกิดจากการใช้คณะทำงานกลุ่มย่อยก็มีไม่น้อยเหมือนกันดังนั้นทางแก้ไขของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ให้มีประสิทธิภาพ สามารถประสานงานการประชุม และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่ดีได้นั้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจนและมีการกำหนดเวลาเพื่อจำกัดให้การประชุมไม่เนิ่นนานออกไปจนหาข้อยุติไม่ได้ (อ้างใน สามารถ คำหอม , 2531)

แม้ว่าการสื่อสารสองทางจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่ถึงอย่างไรในระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างและตรงกัน อย่างไรก็ตาม การเลือกวิธีการสื่อสารแบบทางเดียว หรือแบบสองทาง ขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานการณ์ ดังที่ ฮาโลด์ เลวิต (1964) ได้แยกแยะเหตุผลไว้ คือ

#### โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบทางเดียว

1. เมื่อเรื่องที่ต้องการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
2. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่าอีก

ฝ่ายหนึ่ง

#### โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบสองทาง

1. เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ ยาก หรือ สลับซับซ้อน
2. เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
3. เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อช่วยลดหย่อน โอกาสที่ผู้รับข่าวสารจะคิดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 แบบ (การสื่อสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง) มีทั้งข้อดีและข้อเสียในแต่ละแบบ ไม่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น ในสภาวะการสื่อสารในองค์กรอาจจะใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาว่าโอกาสสมควรใช้การสื่อสารแบบไหนเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

สำหรับในสภาวะปัจจุบันสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ(Flat)เป็นแบบกระจายอำนาจจากส่วนกลาง (อ้างใน วารสารวิสัยทัศน์ ทศท , 2543) ระบบการสื่อสารที่ดีก็ควรเป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นทีที่กระจ่างและตรงกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารทุกระดับในสถาบันวิชาการ ทศท จะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้ข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงพนักงาน ขณะเดียวกันก็สามารถจะให้ข่าวสารทั้งในด้านความนึกคิดและอารมณ์ พร้อมทั้งเป็นผู้รับสารที่ดี เช่น เมื่อพนักงานที่มีความอัดอั้นตันใจ มีความข้องใจอย่างไร หรือไม่พอใจสิ่งใด ก็ควรจะระบายความรู้สึกกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง หากผู้บังคับบัญชาท่านนั้น เป็นผู้ที่พนักงานให้ความไว้วางใจและยึดเป็นที่พึ่งทางความคิด

## 2) ลักษณะการใช้สื่อ

สมยศ นาวิการ (2535) ให้แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะการใช้สื่อ ในแต่ละประเภท สามารถแจกแจง ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่ง ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร อาจจะเป็นการสื่อสารที่กระทำกันเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ในประกาศแจ้งนโยบายขององค์กร บันทึกรายงาน หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร อาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงานตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัดเจนคือการติดต่อสื่อสารในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ลักษณะสำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบทางการมี ดังนี้

1. การนำเอานโยบายการวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
2. การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
3. การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และพนักงานเจ้าหน้าที่

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal, Personal or Grapevine Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานระดับล่าง โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร เป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึงข่าวลือต่างๆ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ และ เป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้ (สมยศ นาวิการ 2535)

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์กรพร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเพราะ ได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ดังเช่น งานวิจัยของ Peter Blau(1985)(อ้างใน สมยศ นาวิการ 2535)ในขณะเดียวกัน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่างๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกภายในองค์กรได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไรที่จะนำประโยชน์ ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศในการทำงาน เช่น ข่าวลือที่ว่า จะส่งพนักงานไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ฯลฯ



### 3) สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

สมยศ นาวิการ (2535) ได้จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือ แบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารทั่วไปที่อาศัยคำ (Word) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้ข่าวสารตรงตามที่ผู้ให้ข่าวสารต้องการ ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะภาษา จึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจา หรือลายลักษณ์อักษรที่สามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำ หรือแบบอวัจนภาษา (Non-Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสาร โดยไม่ใช่ภาษาคำพูด เป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากล ที่ทุกคนดูแลเข้าใจได้ เช่น อากาสันศรีระแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้า โศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคนขึ้นอยู่กับมารับและเข้าใจของแต่ละคน การสื่อสารโดยไม่ใช่ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาษาที่ใช้ในการแสดงออกซึ่งเป็นการใช้กริยาท่าทางต่างๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้นยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่นๆ อีก เรื่องอวัจนภาษาในการสื่อสารมีมากกว่าแค่ ภาษากาย (body language) เช่น ภาษาเวลา สถานที่ จังหวะการหยุด โทนของเสียง น้ำเสียง สีหน้า การแสดงออก ฯลฯ

### 4. ช่องทางเดินของสาร

ดังที่ได้อธิบายไปแล้วในเรื่อง การสื่อสารในองค์กร ที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต่อไปนี้จะอธิบายถึงรายละเอียดและความแตกต่าง ของช่องทางในการเดินของสารที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการ

แจ้งนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง หรือการให้ข่าวสาร เพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ในช่องทาง การส่งสาร ดังต่อไปนี้

- การสั่งงานตามลำดับชั้น
- ไปสเตอร์และประกาศ
- คำสั่งจากผู้จัดการสถาบันฯ
- หนังสือเวียนถึงพนักงานโดยตรง
- บอร์ดข่าวกิจกรรม
- ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง
- การประชุมผู้บริหารส่วนงาน

**การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่งข่าวย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงานอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- การประชุมกลุ่ม
- การให้คำปรึกษาแก่พนักงานระดับล่าง
- การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหาร
- การสัมภาษณ์พนักงาน
- จดหมายข่าว

**สมยศ นาวิการ (2535)** ได้อธิบายถึง การสื่อสารตามแนวตั้ง ยังมีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ

**ตำแหน่ง** หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความเป็นผู้นำที่มีบทบาทในหน้าที่การงานด้านการบริหารงาน ซึ่งบทบาทในด้านการบริหารงานนั้น สามารถพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานระดับล่าง ได้ เช่น การให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลงานดีเด่นประจำปี ส่วนบทลงโทษ นั้นเป็นผลจากการประพฤตินของพนักงานที่ไม่อยู่ในกฎและระเบียบขององค์กร จึงสามารถใช้บทบาทและหน้าที่โดยตำแหน่ง พิจารณาโทษได้

**อำนาจหน้าที่** หมายถึง กระบวนการของการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่จากผู้บริหาร ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถบุคลิกลักษณะส่วน

ตัวในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นและเหตุการณ์นั้น ในบางหน่วยงานหรือ บางกรณีบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ อย่างไม่เป็นทางการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสาร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่ง ได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการมีอำนาจสั่งการแต่ไม่มีศักยภาพจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

**นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542)** ให้ทรงสนทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ที่จะบังเกิดผลสำเร็จ เมื่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีความสามารถ และเต็มใจที่จะให้มีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ ซึ่งสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเฉพาะด้านนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการจูงใจจากผู้บังคับบัญชาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ และมีความผูกพัน เชื่อมั่นต่อองค์กร
3. เหตุผลของการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ต้องการมีข้อผูกพันและยอมรับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ตัวอย่าง จากสมมติเหตุการณ์ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) การที่ผู้จัดการสถาบันฯ แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจโดยมอบหมายให้จัดงานแถลงข่าวเปิดตัว สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ซึ่งผู้บริหารมีนโยบายเพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กรแบบสมัยใหม่ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้เป็นที่รับรู้และรู้จักกับหน่วยงานภายในและภายนอก โดยมอบหมายให้พนักงานระดับล่าง(ผู้ปฏิบัติงาน)ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างเป็นทางการ มอบหมายให้เป็นหัวหน้างานเฉพาะกิจ(ในฐานะผู้บังคับบัญชา)โดยพนักงานท่านนั้นมีความสามารถรอบรู้ในการจัดการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ และมีบุคลิกลักษณะเฉพาะด้านที่เหมาะสมเป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างอำนาจหน้าที่และมีบุคลิกลักษณะ สามารถจูงใจให้ผู้อื่นในขณะทำงานปฏิบัติงานตามคำสั่งของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า บุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

**การสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication)** ตามที่ **ขวัญเรือน กิตติวัฒน์ (2540)** ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวทางของพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในองค์กรในลักษณะต่างๆ ซึ่งต่อไปนี้จะให้รายละเอียดและขยายความเกี่ยวกับการสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทะแยงซึ่ง หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสาร ระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกัน ทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์

ส่วนตัวมักเป็นการขอคำแนะนำ และข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือ ระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

- การประชุมกลุ่มย่อย
- หนังสือเวียนและบันทึกได้ตอบ
- การร่วมมือ
- การประสานงาน

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่างๆ ของการสื่อสารภายในองค์กร จุดหลักมีเพียง 2 ประเภท คือ การสื่อสารทางเดียว กับ การสื่อสารสองทาง ทั้งนี้ การสื่อสารจากบนลงล่างหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ และเวลา ในขณะเดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวัจนะและอวัจนะควบคู่กันไปก็ได้ ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์กรทุกๆ องค์กร จะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุกๆ ประเภท เพื่อให้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร แต่ทว่ามีการสื่อสารอยู่ 2 ประเภท ที่แต่ละองค์กรจะใช้ปริมาณมาก หรือน้อยแตกต่างกัน นั่นคือ การสื่อสารแบบทางเดียว กับ การสื่อสารแบบสองทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะองค์กรและคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทและหน้าที่เป็นนักบริหาร

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ถ้าพนักงานบริหารเองนั้น ถึงแม้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่างๆ เช่น การวางแผนนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมติดตาม และประเมินผลมากเพียงไรก็ตาม แต่ขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ แล้วย่อมเป็นที่เชื่อได้อย่างแน่นอนว่าจะไม่สามารถบริหารงานให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้เกิดผลดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### **แนวคิดลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย**

นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร(2541)ให้ข้อสรุปจากผลงานวิจัยผลการศึกษาลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ปรากฏในองค์กรของสังคมไทยมี 3 ลักษณะของบุคคลดังนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicatively competent supervisors) โดยผู้บังคับบัญชาในสายตาของคนในองค์กรไทย ที่มีความสามารถในการสื่อสารมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1 พยายามให้เกียรติ สุภาพ อ่อนโยนและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับในองค์กรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค อีกทั้งแสดงความเป็นกันเอง ตักเตือนลูกน้องเมื่อเกิดข้อผิดพลาด แต่ช่วยปกป้องในเวลาเดียวกัน และไม่ตำหนิลูกน้องต่อหน้าที่สาธารณชนให้เกิดความอับอาย

1.2 เปิดกว้าง สนับสนุน ส่งเสริมให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น โดยรับฟัง (Receptive) และนำไปปฏิบัติตาม (Responsive)

1.3 รอบรู้และเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมาย ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ลูกน้อง ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่บุคคลภายนอกและพูดคุยเรื่องต่างๆ ไปได้อย่างกว้างขวาง

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักคนกว้างขวางสามารถช่วยอ้างอิงบุคคลในวงการต่างๆ ที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องได้ (Connection power)

1.5 สามารถให้คำสั่งหรือมอบหมายงาน ได้ชัดเจน และยินดีที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติม หรือ feedback ผลการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องด้วยความเต็มใจ

เกรน (Graen : 1976) จึงให้ข้อสรุปจากการวิจัย (อ้างใน นงลักษณ์ ศรีอักษร 2541) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไทยว่า มีลักษณะของการสร้างพระเดชพระคุณ ซึ่งเรียกความสัมพันธ์แบบนี้ว่า Leadership exchange คือ มุ่งความสัมพันธ์ในงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับและมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาพึงเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของน้อง

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicatively competent subordinates) ผู้ใต้บังคับบัญชาในสายตาของคนในองค์กร ที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีลักษณะเด่นๆ ดังต่อไปนี้

2.1 รู้จักแสดงความคิดเห็น เสนอความคิดใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน โดยไม่ต้องให้ถาม

2.2 รู้จักคิดเองในการปฏิบัติงาน โดยที่ไม่ต้องคอยให้บอก

2.3 กล้าแสดงความคิดเห็นที่รู้ว่า อาจจะขัดแย้งกับบุคคลอื่นแต่หากไม่ท้วงติง อาจเกิดความเสียหายแก่องค์กร

- 2.4 รู้จักการใช้คำพูด และวิธีพูด ได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ
- 2.5 ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ด้วยการกล้าบอกข้อผิดพลาดของผู้บังคับบัญชา ไม่ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชากระทำการผิดพลาดออกไปทั้งๆ ที่ทราบว่ามีผิด
- 2.6 มีทักษะในการรับฟังคำสั่งงานได้ดี รู้จักซักถามข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจ ไม่ทำตัวอวดรู้ และทำไปอย่างผิดๆ
- 2.7 มีทักษะในการรายงานผลการทำงานทั้งด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร

เกรน (Graen : 1967) จึงสรุปจากผลการวิจัยได้ว่า คนในองค์กรไทยมีความเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น ลดการแบ่งสถานภาพ และบทบาทการทำงานมาเป็นเพื่อนร่วมงานกันมากขึ้น และนิยมชมชอบบุคคลที่กล้าแสดงความคิดเห็น และแสดงความรู้ความสามารถมากขึ้น

**3. ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicatively competent coworkers)**  
 ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีลักษณะดังนี้ คือ

- 3.1 รับฟังปัญหา และความคิดเห็นต่างๆ อย่างเข้าใจ
- 3.2 ให้คำแนะนำที่มีสาระ
- 3.3 ออกปากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

เกรน (Graen : 1967) จึงสรุปผลจากการวิจัยได้ว่า ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันมักจะไม่ต้องสอบถามข้อมูล โดยตรงจากเพื่อน เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีหาข้อมูลด้วยตนเอง หรือสอบถามแบบอ้อมๆ การศึกษาในอนาคตเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอาจสนใจค้นหาเหตุผลดังกล่าวให้ชัดเจนขึ้นว่า เป็นเรื่องของการกลัวเสียหน้า เสียฟอร์ม กลัวถูกหาว่าโง่ หรือเหตุผลอื่นที่นอกเหนือจากนี้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มย่อยในองค์กร

อรรถพร ปิณฑน์โอวาท ( 2540) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องกลุ่ม ไว้ดังนี้

กลุ่ม คือ การรวมตัวของบุคคลซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน (interaction) มีความสนใจร่วมกัน หรือการแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยรับอิทธิพลหรือผลกระทบจากกันและกัน

กลุ่มย่อย คือ ที่รวมของบุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไป โดยมีความสนใจ หรือ การแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีการสื่อสารทำงานหรือประกอบกิจกรรมร่วมกัน มีความ

ระมัดระวังและสนใจสมาชิกด้วยกันเพื่อคงไว้ และรักษาสภาพของความเป็นกลุ่ม มีความรู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง

ดังนั้น การสื่อสารในกลุ่มย่อย หมายถึง ปฏิสัมพันธ์(Interaction)ของบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งรวมตัวกันโดยมีความสนใจหรือการแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและทำการรับส่งสารกันอย่างมีเป้าหมาย

**กรีซ สิบสนธิ (2526)** ได้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารกลุ่มย่อย มีดังนี้

การสื่อสารกลุ่มย่อย หมายถึง การสื่อสารของกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะสื่อสารเฉพาะหน้า (Face-to-Face) ระหว่างกันได้ และมีความสนใจ หรือ การแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

**เสนาะ ดิยาว (2541)** ได้ให้แนวคิดเรื่ององค์ประกอบกลุ่มย่อยไว้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารในกลุ่มเป็นแบบพบหน้ากัน (face-to-face interaction) ซึ่งหมายความว่า พนักงานทุกคนมีความใกล้ชิดกัน เช่น สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีพนักงานที่สังกัดอยู่ในสถาบันฯ จำนวนหนึ่ง ซึ่งพนักงานทั้งหมดที่ตั้งกศสถาบันฯ นั้น ยังได้แยกหน่วยงานย่อยออกตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งผลจากการแยกหน่วยงานย่อยก็จะเกิดกลุ่มย่อยในหน่วยงาน ในขณะที่กลุ่มย่อยก็จะเกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มขึ้น ซึ่งกลุ่มย่อยจะเป็นลักษณะแบบพบหน้ากันและใกล้ชิดกันเฉพาะกลุ่มย่อยในแผนกนั้น ๆ

2. มีความสัมพันธ์กันในกลุ่มย่อย หมายความว่า สมาชิกต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากพนักงาน 3 คน ยืนรอรถเมล์อยู่ที่หน้าทำงานด้วยกันไม่เรียกว่าเป็นกลุ่มย่อย แต่ถ้าพนักงานต่างฝ่ายต่างพูดกันถึงเรื่องที่รถเมล์มาช้าเราเรียกว่าทั้ง 3 คน เป็นกลุ่มย่อย ดังนั้น ความสัมพันธ์ในกลุ่มย่อยจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสื่อสารหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

3. มีคนตั้งแต่ 2 หรือ 3 คน ขึ้นไป หมายถึง ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่สามารถมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่เงื่อนไขที่ทำให้คนมีความใกล้ชิดกันและมีความเกี่ยวข้องกันเป็นกลุ่มย่อยนั้น ในทางปฏิบัติก็ได้แก่จำนวนคนตั้งแต่ 2 คนจนถึง 25 คน

4. พนักงานของกลุ่มนั้นๆ จำลักษณะรูปร่างหน้าตากันได้ถูกต้องหมายถึง ความสำคัญของพนักงานอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่ต่างคนต่างรู้จักกันจนเกิดกลุ่มขึ้นถึงความสัมพันธ์นั้นมากพอ จนต่างคนต่างมีเป้าหมายร่วมกันความมั่นคงของกลุ่มจะยิ่งมากขึ้น

นอกเหนือจากองค์ประกอบกลุ่มย่อย ทั้ง 4 อย่างแล้ว กริช สืบสนธิ (2526) ยังได้เน้นถึงกลุ่มย่อยในองค์กร ในแง่ของระบบสิ่งที่ทำให้คนมารวมตัวกันเป็นกลุ่ม คือ ลักษณะของงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายค่านิยม เป้าหมาย และความต้องการของแต่ละบุคคล กลุ่มจะมีบทบาทในการกำหนดลักษณะของงาน มีวิธีการดำเนินงานตามกระบวนการ และส่งผลงานออกมาภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กรเมื่อกลุ่มมีผลงานออกมาก็จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากสมาชิกภายในและจากบุคคลนอกกลุ่ม เสียงสะท้อนกลับจากการวิพากษ์วิจารณ์จะทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขของกลุ่มต่อไป

### กลุ่มย่อย มีลักษณะพิเศษ ดังนี้

1. มีการติดต่อสัมพันธ์กันบ่อยๆ การสื่อสารหรือการเผชิญหน้าของกลุ่มย่อย แตกต่างไปจากการสื่อสารหรือการเผชิญหน้าของกลุ่มในที่ชุมนุมชน คือ การสื่อสารในที่ชุมนุมผู้นำกลุ่มย่อยจะสื่อสารฝ่ายเดียวคนฟัง(ผู้รับสาร)ขาด โอกาสที่จะมีปฏิกิริยาตอบกลับหรือบางครั้งอาจจะไม่มีโอกาสตอบกลับได้เลยซึ่งแตกต่างจากกลุ่มย่อยในสถานที่ที่ กอบรม โดยเฉพาะในห้องฝึ กอบรม ถ้าผู้สอน(ผู้ส่งสาร)ไม่เปิด โอกาสให้พนักงานที่เข้าอบรมได้สื่อสารกันเลย ในห้องอบรมของหลักสูตรนั้น ก็ไม่ใช่กลุ่มย่อย เพราะพนักงานขาดโอกาสที่จะสื่อสารกันได้ แต่ถ้าให้โอกาสแก่พนักงานที่เข้าอบรมได้สื่อสารกัน หรือในบางครั้งผู้สอนไม่อาจปิดกั้นให้พนักงานที่เข้าอบรมสื่อสารกันได้ ในห้องฝึ กอบรม นั่นก็คือการสื่อสารของกลุ่มย่อยจะเกิดขึ้นทันที ความสำคัญของการสื่อสารจึงอยู่ที่การได้ติดต่อกันมากหรือน้อยเพียงใด

2. มีความเป็นตัวเอง ได้แก่ การที่พนักงานแต่ละคนมีเอกลักษณ์เฉพาะเป็นของตัวเอง ซึ่งอาจถือเอาลักษณะเด่นของพนักงานส่วนใหญ่ในกลุ่มหรือลักษณะพิเศษของพนักงานท่านหนึ่ง แต่ชักนำให้พนักงานท่านอื่นประพฤติดตาม เช่น พนักงานท่านหนึ่งเป็นคนที่มีสังคมและมองโลกในแง่ดีก็อาจชักจูงให้คนในกลุ่มทั้งหมดมองโลกในแง่ดีด้วย หรือถ้าพนักงานอีกท่านหนึ่งเป็นคนมีลักษณะเผด็จการ เกร็งครัดกับ กฎระเบียบในองค์กร ก็อาจทำให้ลักษณะของกลุ่มเป็นผู้เกร็งครัดกับกฎระเบียบ ไม่ยืดหยุ่น ลักษณะความเป็นตัวเองของกลุ่ม จึงอยู่ที่การมีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม จนสามารถจูงใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มย่อยหันเหพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นในทางใดทางหนึ่ง

3. มีแนวปฏิบัติของกลุ่ม (Group Norm) กลุ่มจะมีค่านิยมหรือพฤติกรรมร่วมกัน ที่เป็นแบบเดียวกัน หรือมาตรฐานของกลุ่มที่ยึดเป็นแนวปฏิบัติ แนวปฏิบัตินี้อาจกำหนดขึ้นมาอย่างแน่ชัดเป็นกฎเกณฑ์แน่นอน หรือกำหนดขึ้นมาอย่างรู้กัน แต่ไม่มีหลักฐานแน่นอน แนวปฏิบัติของ



กลุ่มแตกต่างจากกฎข้อบังคับของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ก็คือ แนวปฏิบัติมักจะ ไม่เขียนไว้ และพนักงานจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามก่อนที่แนวปฏิบัติจะเกิดขึ้น แต่กฎข้อบังคับ มักจะเขียนขึ้นมาและแจกจ่ายแก่พนักงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะยอมรับหรือไม่ก็ตาม พฤติ กรรมที่เป็นแนวปฏิบัติ ได้แก่ การแต่งตัวไปสถานที่รับประทานอาหารและพบปะสังสรรค์เนื่อง ในงานเลี้ยงปิดหลักสูตรการฝึกอบรมภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จำนวนงานขึ้น ค่าที่ทำได้ใน 1 วัน เป็นต้น ซึ่งแนวปฏิบัติของกลุ่มเหล่านี้อาจกลายเป็นแนวปฏิบัติส่วนตัวของแต่ละคนก็ได้

4. พฤติกรรมเผชิญหน้า ได้แก่ พฤติกรรมที่รวมตัวต่อสู้กับบุคคลภายนอกเพื่อรักษา ความเป็น กลุ่มไว้ และลดอิทธิพลจากที่อื่นที่มีต่อกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ การรวมตัวของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับสหภาพแรงงาน คัดค้านการขายรัฐวิสาหกิจให้กับต่าง ชาติ เพื่อต่อสู้กับระบบนายทุนต่างชาติที่จะเข้ามามีผลประโยชน์กับองค์กร และทางเศรษฐกิจของ ชาติ การรวมตัวเพื่อเผชิญหน้ากับบุคคลภายนอกอาจทำให้กลุ่มมีความเป็นปรีกแผ่นมากขึ้น

5. การแบ่งแยกหน้าที่ภายในกลุ่ม พนักงานแต่ละคนต่างพยายามแบ่งแยกความชำนาญ เฉพาะด้านและมีบทบาทในส่วนที่ตนถนัด โดยต่างก็รับผิดชอบในส่วนของคน มีหน้าที่เพื่อมุ่งให้ งานของกลุ่มประสบผลสำเร็จ การแบ่งหน้าที่เหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นมาว่าคนใดสมควรมีหน้าที่ อะไรตามความจำเป็นของสถานการณ์

6. มีเป้าหมายร่วมกัน การมีเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มมีผลทำให้พนักงานแต่ละคน ต้องยอมสละเป้าหมายส่วนตัวหรือบังคับความต้องการส่วนตัว ต้องถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นรอง ประโยชน์ส่วนรวม เป้าหมายร่วมของคนในกลุ่มจึงจะเกิดขึ้น การมีวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม จะต้องกระทบกระเทือนต่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของพนักงานในกลุ่มด้วย ความสำเร็จส่วนตัวจึงขึ้น อยู่กับความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายของกลุ่มกับเป้าหมายส่วนตัวต้องพึ่งพาอาศัยกัน ดังนั้น คนในกลุ่มจึงต้องอยู่ในโชคชะตาเดียวกัน กล่าวคือ หากกลุ่มได้รับผลดีคนในกลุ่มก็ได้ผลดี นั้นด้วย และในทางตรงกันข้ามหากกลุ่มประสบผลร้ายคนในกลุ่มก็ได้รับผลร้ายนั้นด้วย

7. ผลงานมากกว่าที่ต่างคนต่างทำ ผลงานที่กลุ่มพนักงานร่วมมือกันทำนั้น เมื่อรวม แล้วจะได้งานมากกว่าที่ต่างคนต่างทำ งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องอาศัยคณะทำงาน ซึ่งต้องอาศัย บุคคลหลายๆ คนช่วยกันทำโดยเฉพาะงานระบบบัญชีและการเงิน ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ซึ่งมีลักษณะงาน ที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านจากหลายๆ บุคคลและอาศัยการ ประสานงานกันเป็นสำคัญ นอกจากนี้การที่บุคคลหลายคนช่วยกัน พนักงานแต่ละคนต่างก็มี ความคิดเห็นแตกต่างกันทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ

## ประเภทของกลุ่มย่อย

บรู๊ค (1971) ได้จัดแบ่งกลุ่มบุคคลในองค์กรออกเป็น 5 ประเภท คือ (อ้างใน เสนาะ ตีแยว 2541)

1. **กลุ่มปฐมภูมิ (primary group)** เป็นกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันจากบรรดากลุ่มเพื่อนสนิทหรือครอบครัวที่สนิทสนมกัน คนที่รู้จักกันเป็นเพื่อนสนิทในองค์กรย่อมมีโอกาสนัดพบปะ สร้างและรักษาความสัมพันธ์กันนอกเวลาการทำงาน มีการไปมาหาสู่และเยี่ยมเยียนกันมีการสื่อสารที่เป็นกันเองและเห็นอกเห็นใจกัน
2. **กลุ่มพบปะสังสรรค์ (casual group)** เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างหลวมๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสนทนากันตามลักษณะการคบค้าสมาคมมากกว่าที่จะมีเป้าหมายในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น การเล่นกีฬาเพื่อออกกำลังกายร่วมกันของพนักงาน และการรับประทานอาหารกลางวันในเวลาพักเที่ยงของพนักงาน
3. **กลุ่มเพื่อการศึกษา(educational group)** เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างมีจุดประสงค์ร่วมกันมากขึ้น เช่น พนักงานรวมตัวกันเพื่อศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมพิเศษ
4. **กลุ่มเพื่อการรักษาและแก้ไข (therapeutic group)** เป็นการรวมบุคคลเป็นกลุ่ม ซึ่งมักใช้กับนักจิตวิทยา นักวิชาการ หรือวิทยากรด้านการฝึกอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานเป็นกลุ่มที่ปรับตัวหรือตระหนักถึงพฤติกรรมของตนเอง โดยใช้สภาพการรวมตัวของกลุ่มเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ในองค์กรมักนำวิธีการนี้ไปใช้เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ให้ตระหนักถึงบทบาทของตนเอง และการประพฤติปฏิบัติเพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการการทำงาน เช่น กลุ่มคณะทำงานปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ ของสถาบันวิชาการ ทศท(TOT Academy)
5. **กลุ่มแก้ปัญหา (problem solving group)** มักจะเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ มีการมอบหมายงานที่เฉพาะเจาะจง บางครั้งเรียกว่า task group เป็นกลุ่มคณะทำงานในการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง รวมถึงการติดตามประเมินผล เช่น กลุ่มคณะทำงาน 5 ส. ในหน่วยงานสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

ลักษณะของกลุ่มสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือได้ (อ้างใน อรรถรรณ ปิณฑน์ โอวาท 2540)

1. กลุ่มที่จัดตั้งเป็นทางการ กลุ่มชนิดที่มักเกิดจากความต้องการของหน่วยงาน เป็นกลุ่มที่ได้รับมอบหมายภารกิจ ให้มีการแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน ระบุวัตถุประสงค์ชัดเจน พร้อมทั้งขอบข่ายของอำนาจหน้าที่ กำหนดตัวพนักงาน กลุ่มชนิดนี้จัดตั้งโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคน เช่น กลุ่มคณะทำงาน 5 ส.\* ของหน่วยงาน กลุ่มคณะทำงานจัดซื้อ/จัดหาพัสดุกลาง กลุ่มโภชนาการ ของสถาบันวิชาการ ทศท(TOT Academy)

2. กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ วัตถุประสงค์อาจจะเพื่อการทำงานและไม่ใช้การทำงาน เช่นพนักงานหลายๆ หน่วยงานในองค์กรมารวมตัวกันเอง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างไรก็ตาม ในการรวมตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มักจะขึ้นอยู่กับความพอใจและความสนใจของแต่ละคน เช่น กลุ่มติวข้อสอบ กลุ่มโบว์ลิ่ง กลุ่มแอโรบิคแดนซ์ของพนักงาน

---

\* 5 ส คือ การบริหารสำนักงานให้มีประสิทธิภาพในเรื่องดังนี้

1. สะสาง คือ การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็นให้ขจัดออกไป
2. สะดวก คือ การจัดวางของที่จำเป็นให้ง่ายต่อการนำไปใช้ทุกคนดูแล้วก็รู้ว่าเป็นอะไร
3. สะอาด คือ การทำความสะอาดสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งของเครื่องใช้ให้นำคู่มือเป็นนิจ
4. สุขลักษณะ คือ สภาพหมดจด สะอาดตา โดยรักษา 3 ส แรก ให้คงสภาพ หรือ ทำให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
5. สร้างนิสัย คือ การปฏิบัติให้ถูกต้อง และติดเป็นนิสัย

## โครงสร้างของกลุ่มย่อย

เสนาะ ตีเยาว์ (2540) ได้เน้นถึงเรื่องโครงสร้างของกลุ่มย่อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มทำงานอย่างไรจึงจะสนองความต้องการของพนักงานในกลุ่ม หรือวิธีการทำงานของกลุ่มที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโครงสร้างของกลุ่มประกอบด้วยส่วนต่างๆ 3 ส่วน คือ

1. **ลักษณะส่วนตัว (individual characteristics)** หมายถึง พฤติกรรมและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนในกลุ่มซึ่งจะต้องมีความแตกต่างกัน แต่ละคนก็มีลักษณะส่วนตัวเป็นพิเศษ แตกต่างไปจากบุคคลอื่นจนยากที่จะระบุลงไปให้แน่นอนชัดเจนได้ สิ่งที่ต้องบอกถึงความเป็นลักษณะส่วนตัว แบ่งออกเป็น 5 ประเภท

1.1 บุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคนในกลุ่ม เช่น กลุ่มที่มองโลกในแง่ร้ายเรื่องระบบการทำงาน ย่อมมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากกลุ่มที่มองโลกในแง่ดีเรื่องการทำงาน

1.2 ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมส่วนตัวของพนักงาน บุคคลแต่ละคนย่อมมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน บางคนอาจประเมินสถานการณ์หรือบุคคลที่เขาเห็นไปในทางดี แต่บางคนประเมินสิ่งเดียวในทางตรงกันข้าม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคน สิ่งเหล่านี้ที่ทำให้คนในกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือขัดแย้งกันความสามารถ ความฉลาด ความถนัด และไหวพริบของแต่ละคน คุณสมบัติเหล่านี้มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีการจัดตั้งเป็นคณะทำงาน ของหน่วยงานผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ย่อมมีลักษณะเป็นบุคคลที่ค่อนข้างหัวไว พุดเก่ง ฉลาดหลักแหลม ล้วนแต่มีพลังที่กระทบต่อกลุ่ม โดยเฉพาะความเป็นผู้นำ

1.3 วัตถุประสงค์ส่วนตัว พนักงานแต่ละคนย่อมจะมีวัตถุประสงค์ของตัวเอง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างน้อยก็คาดหวังว่ากลุ่มจะต้องทำหน้าที่เพื่อสนองความต้องการให้กับพนักงานในกลุ่มนั้น

1.4 อายุ และเพศของพนักงานในแต่ละกลุ่ม เป็นปัจจัยกำหนดว่าจะถูกชักนำให้คล้อยตามความเห็นของกลุ่มได้มากน้อย ช้าหรือเร็วเพียงใด หรือเป็นผู้กำหนดและผลักดันให้กลุ่มไปในทิศทางใด

2. **ลักษณะของกลุ่ม (group characteristics)** หมายถึง ลักษณะประชากรของกลุ่มซึ่งจะทำให้คาดคะเนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม มีลักษณะ 3 ประการ คือ

2.1 ขนาดของกลุ่ม หมายถึง จำนวนคนที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นกลุ่ม จำนวนคนจะทำให้พฤติกรรมภายในกลุ่มแตกต่างกันเช่น กลุ่มพนักงานประกอบด้วยจำนวน 5 คน ย่อมแตกต่างไป

จากกลุ่มพนักงานที่มีจำนวน 6 คน และทำนองเดียวกันย่อมจะแตกต่างไปจากกลุ่มพนักงานที่มีจำนวน 7 คน หรือมากกว่านั้น

2.2 ชนิดของกลุ่มที่พนักงานมารวมตัวกัน หมายถึง การรวมตัวอาจเกิดขึ้นเป็นกลุ่มในทางสังคมหรือกลุ่มแก้ปัญหา ตลอดจนการรวมตัวของกลุ่มเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจหรือด้วยความจำเป็นบังคับ เกิดขึ้นอย่างถาวรหรือเกิดขึ้นเป็นการชั่วคราว

2.3 ขนาดความถี่ หมายถึง ความถี่ของระยะเวลาที่ใช้ในการติดต่อระหว่างพนักงานด้วยกัน เช่น พนักงานต้องพบหน้ากันทุกวันๆ ละหลายๆ ชั่วโมง ในช่วงเวลาปฏิบัติงานหรือคนในครอบครัว หรือนักเรียนที่เรียนหนังสือในชั้นเรียน

**3. ลักษณะปัจจัยภายนอก (external factor) ปัจจัยภายนอกนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ**

3.1 ข้อจำกัดสภาพแวดล้อม ข้อจำกัดต่างๆ ได้แก่ กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ ที่ องค์กรหรือหน่วยงานเป็นผู้กำหนดให้กลุ่มยึดปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน

3.2 สถานภาพและสภาวะความเป็นผู้นำ ที่มาจำกัดความเป็นอิสระของการดำเนินงานของกลุ่ม สภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพที่อยู่ใกล้กับกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ขนาดพื้นที่ เสียง สิ่งรบกวน เครื่องตกแต่ง เครื่องใช้ ทีวี และสิ่งจูงใจอื่นๆ

### **ปัจจัยของความเป็นกลุ่มที่มีผลต่อการทำงานของกลุ่ม**

อรวรรณ ปีตันธนโสภา (2540) ให้ทรรศนะว่า เมื่อคนจำนวนหนึ่งมารวมกันเพื่อประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ในส่วนตัวของสมาชิกเองแต่ละคนต่างมีบุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคิดเหล่านี้ล้วนมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม นอกจากนี้ เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกลุ่มกัน เกิดเป็นสภาวะการณ์ใหม่ขึ้น กลุ่มจะเผชิญกับปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลต่อปฏิสัมพันธ์กระบวนการทำงานและผลงานของกลุ่ม ปัจจัยเหล่านี้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

**1. ความผูกแน่นของกลุ่ม(Cohesiveness) ของกลุ่ม** หมายถึง ความผูกพันกลมเกลียวที่สมาชิกมีต่อกัน คือ การถามสมาชิกกลุ่มว่าต้องการจะทำงานกับกลุ่มต่อไปหรือไม่ในกลุ่มที่มีความผูกแน่นมั่นคงสมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานกับกลุ่มต่อไป ในขณะที่กลุ่ม ที่ไม่มี ความผูกแน่นมั่นคง สมาชิกจะไม่ปรารถนาที่จะทำงานกับกลุ่มต่อไป ความผูกแน่นของกลุ่มเกิดขึ้นได้เพราะตัวแปรหลายตัว มีดังนี้

1.1 ขนาดของกลุ่มในทางกายภาพ หมายถึง ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ ความแน่นแฟ้นจะมีน้อย ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มมีขนาดเล็ก ความฉุนเฉียวของกลุ่มย่อมมีมากกว่า เพราะความรู้สึกใกล้ชิดจะเป็นตัวเชื่อมให้มีความผูกพันกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

1.2 สถานภาพของสมาชิกกลุ่ม ในการประชุมกลุ่มพนักงาน เราอาจจะสังเกตเห็นว่าถ้ามีการสับเปลี่ยนผู้นำกลุ่มเรื่อยๆ กลุ่มจะมีความฉุนเฉียวน้อยกว่ากลุ่มที่ตำแหน่งผู้นำที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย อีกประการหนึ่ง เรามักจะสังเกตว่า เมื่อคนๆ หนึ่งต้องการจะสังกัดกลุ่มเขามีแนวโน้มที่จะเลือกสังกัดกลุ่มที่สมาชิกมีสถานภาพสูงกว่าเขาหรือเท่ากับเขามากกว่าต่ำกว่าเขา พฤติกรรมเช่นนี้อาจสังเกตได้แม้ในขณะนั่งประชุม สมาชิกกลุ่มที่มีสถานภาพเท่ากันมักจะนั่งใกล้กัน อย่างไรก็ตามในกรณีที่สมาชิกมีสถานภาพสูงสุดเป็นผู้นำกลุ่มเขามักจะไม่ใช่ผู้ที่สมาชิกกลุ่มชอบมากที่สุด ทั้งนี้เมื่อนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลบางครั้งเขาอาจจะสร้างความขุ่นเคืองใจให้กับสมาชิกคนอื่นๆ บ้าง ในขณะที่สมาชิกที่มีสถานภาพสูงเป็นที่สองที่สามในกลุ่ม อาจจะเป็นที่รักใคร่ของสมาชิกกลุ่มมากที่สุดเพราะเขาจะเป็นผู้คอยไกล่เกลี่ยประนีประนอม พฤติกรรมเช่นนี้ของผู้นำเรียกว่า หน้าที่ด้านการงาน (task function) และหน้าที่ด้านอารมณ์-สังคม (social-emotional function) ถึงแม้ว่าบรรดาสมาชิกที่มีสถานภาพสูงสุดอาจจะไม่ใช่ผู้ที่สมาชิกกลุ่มชอบมากที่สุด แต่สมาชิกที่มีสถานภาพสูงเหล่านี้จะสร้างความฉุนเฉียวให้กับกลุ่มด้วยสัมฤทธิ์ผลทางการงาน

1.3 งานและการแข่งขัน ความฉุนเฉียวของกลุ่มมิได้ขึ้นอยู่กับงานเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตการปฏิบัติงานนั้น เช่น การจำกัดขอบเขตปัญหาเด่นชัดเพียงใด งานยากแค่ไหน จะเลือกวิธีการใดในการแก้ปัญหา และความเป็นไปได้ของความสำเร็จ การแข่งขันระหว่างกลุ่มจะทำให้สมาชิกในกลุ่มหนึ่งๆ รวมตัวกันฉุนเฉียวยิ่งขึ้น แต่ถ้าเป็นการแข่งขันภายในในกลุ่มเองแล้วสมาชิกกลุ่มเองจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยๆ และทำให้ความฉุนเฉียวของกลุ่มลดลง การแข่งขันเพียงเล็กน้อยในหมู่สมาชิกด้วยกันจะเพิ่มแรงจูงใจและผลผลิต

1.4 ตัวแปรด้านอื่นๆ เช่น ความใกล้ชิดของที่นั่งขณะเมื่อสมาชิกกลุ่มพบปะกัน ประธานกลุ่มควรจะพยายามจัดที่นั่งสร้างความเป็นกันเอง แบบที่เหมาะสมที่สุด คือแบบวงกลม หรือนั่งล้อมโต๊ะกลม โดยที่สามารถมองเห็นกันได้อย่างชัดเจน

## 2. สถานภาพของสมาชิกกลุ่ม

2.1 บทบาท หมายถึง ความรับผิดชอบที่กลุ่มแบ่งปันกันและแสดงออกด้วยพฤติกรรมของสมาชิกที่มีตำแหน่งต่างๆ กันชนิดของบทบาทนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยทางด้าน

ถึงแวดล้อม และปัจจัยทางด้านตัวสมาชิกเอง ซึ่งปัญหาอันเกิดจากบทบาทจะทำให้การสื่อสารในกลุ่มคือยประสิทธิภาพลง ปัญหาเหล่านี้ได้แก่

2.1.1 บทบาทปะทะกัน (role collision) หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มของคนที่มีความรับผิดชอบหน้าที่งานที่ซ้ำซ้อนกัน

2.1.2 บทบาทเข้ากันไม่ได้ (role incompatibility) หมายถึง บทบาทที่เข้ากันไม่ได้เกิดขึ้นเมื่อคนๆ หนึ่งต้องเล่นสองบทบาทในสองกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก ตัวอย่างที่เห็นได้ทั่วไป คือ บทบาทของผู้จัดการคนหนึ่งในองค์กร ซึ่งมีอำนาจมากในหน้าที่งาน แต่ภายในบ้านของเขาอาจจะต้องลดอำนาจลงไปในกลุ่มซึ่งประกอบด้วยภรรยาและลูกๆ คน บางคนไม่สามารถปรับให้เข้ากับบทบาทที่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเช่นนี้ ปัญหาทางด้านความเข้ากันไม่ได้ของบทบาทมักจะแก้ไขโดยการที่ผู้เล่นบทบาทนั้นจะชอบกลุ่มที่ตัวเองให้ความสำคัญมากกว่า

2.1.3 บทบาทสับสนกัน (role confusion) หมายถึง บทบาทที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มมีความคาดหวังในตัวสมาชิกคนหนึ่งผิดไปจากบทบาทที่เขาควรกระทำ ปัญหานี้จะเกิดขึ้นเมื่อบทบาทนี้เคยมีคนอื่นเป็นเจ้าของและเล่นบทบาทผิดแผกไปจากที่คนใหม่กระทำคนใหม่ก็จะถูกมองว่ากระทำสิ่งที่ต่างออกไป

สรุป ปัญหาทั้ง 3 บทบาท จะทำให้ผู้สวมบทบาทไม่มีความสุขเมื่ออยู่ร่วมกับกลุ่ม จะทำลายประสิทธิภาพของกลุ่มไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเจ้าของบทบาทที่มีปัญหาเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ ปัญหานี้อาจจะนำไปสู่เรื่องราวใหญ่โตมีผลต่อประสิทธิภาพของงานนั้นได้

2.2 สถานภาพ หมายถึง ฐานะที่บุคคลหนึ่งดำรงตำแหน่งอยู่โดยมีคุณลักษณะที่ได้รับความเห็นชอบจากสังคมในกลุ่มๆ หนึ่งสมาชิกกลุ่มที่มีสถานภาพสูงปกติ จะการแสดงออกทางกายภาพ สมาชิกกลุ่มที่มีสถานภาพสูง จะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากสมาชิกที่มีสถานภาพต่ำ พวกสถานภาพสูงจะพูดบ่อยๆ และอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์เรื่องต่างๆ และมักเป็นเป้าหมายของการสื่อสารเวลาที่มีการประชุมกลุ่ม เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลที่มีสถานภาพสูงมักจะสื่อสารได้ไม่ชัดเจนเท่าเวลาที่ได้บังคับบัญชาสื่อสารกับเขา ยิ่งบุคคลมีอำนาจมากเท่าใด เขารู้สึกถึงความมั่นคงเสถียรภาพ ขณะเมื่อเขาเข้ากลุ่ม ผลที่ตามมาคือเขาจะไม่ค่อยยอมทำตามบรรทัดฐานของกลุ่ม

### 3. ขนาดของกลุ่ม การมีส่วนร่วม และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม

3.1 ขนาดของกลุ่ม และการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม หมายถึง การที่คนๆ หนึ่งทำประโยชน์ให้แก่กลุ่มในด้านใดด้านหนึ่ง และมีผลทำให้เกิดความผืนึกแน่นของกลุ่ม Hare and

**Stater (1995)** แฮร์และสเตเตอร์ ได้ให้ข้อสรุปว่า สมาชิกกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นความพึงพอใจที่สมาชิกจะได้รับก็น้อยลง ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมที่สุดคือไม่เกิน 5 คน เพราะจะไม่มีปัญหาในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และการทำงานของกลุ่มจะเกิดผลกับงานนั้นจริง เท่าๆ กันแทนที่จะนั่งฟังการสื่อสารเฉยๆ ในกลุ่มขนาดเล็กผู้ส่งสารมีการตอบคำถามของสมาชิกได้ทั่วถึง และสิ่งนี้จะทำความพอใจให้กับสมาชิกมาก

**3.2 Franklin Haiman(1996)** แฟรงคลิน ไฮแมน ได้ให้ข้อสรุปว่าเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (อ้างใน อรรถวรรณ ปีลันธนโอบาท ,2540) และได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพูดน้อยของสมาชิกกลุ่มจึงได้ข้อสรุปถึงสาเหตุต่างๆ ของการ "ไม่พูด" ของสมาชิกกลุ่มดังนี้

- ขาดความไม่มั่นใจในความคิดของตน
- ขาดความผูกพันในเรื่องที่กลุ่มกำลังอภิปราย
- ขาดความชำนาญที่จะถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด
- ขาดความสามารถที่จะคิดได้รวดเร็วทันกลุ่ม
- ใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งกว่าผู้อื่น
- ชอบที่จะนั่งสังเกตการณ์อยู่ห่างๆ
- มีนิสัยขี้อาย
- ขาดการพักผ่อนที่พอเพียงหรือถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมภายนอก
- เสียสมาธิเนื่องจากมีเรื่องอื่นรบกวนจิตใจ
- รู้สึกไม่อยากพูดเมื่อมีสมาชิกคนหนึ่งคนใดอยู่ในที่ประชุมด้วย
- รู้สึกว่าประธานไม่สนใจตน
- รู้สึกกลัวในการที่จะถูกมองว่าความคิดของตนไม่ถูกต้อง
- เคยชินกับการไม่เคยพูดเลยไม่พูด
- รู้สึกว่าตนเองเหนือกว่าผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น
- ไม่เชื่อในคุณค่าของการอภิปราย
- ขาดความรู้ข้อมูล หรือสติปัญญาที่จะเข้าใจ



## บทบาทที่สำคัญของผู้นำการประชุม

อรรถพร ปิณฑน์โอวาท (2540) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการสร้างผู้นำการประชุม มีดังนี้ คือ

1. การสร้างบรรยากาศของกลุ่ม ผู้นำจะต้องทำให้สมาชิกแต่ละคนคุ้นเคยกัน ความเป็นกันเองและมนุษยสัมพันธ์อันดีของผู้นำจะทำให้กลุ่มกระตือรือร้นที่จะร่วมงานของกลุ่ม

2. อธิบายสภาพปัญหา ผู้นำจะต้องชี้แจงอธิบายสภาพปัญหาให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจอย่างชัดเจนเพื่อทุกคนจะได้มีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อที่จะประชุมโดยเท่าเทียมกัน สมาชิกกลุ่มสามารถอภิปรายได้ตรงตามประเด็นที่ตั้งไว้

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้นำควรกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมของกลุ่ม โดยวิธีการต่อไปนี้

3.1 จะต้องรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็น และพยายามทำให้สมาชิกคนอื่นสนใจที่จะฟังความคิดเห็นนั้นด้วย

3.2 จะต้องช่วยให้สมาชิกกลุ่มในการขยายความคิดเห็นให้กลุ่มเข้าใจความหมาย และความสำคัญ

3.3 จะต้องรักษาความต่อเนื่องของการประชุม โดยการชี้ให้เห็นความคล้ายคลึงกันของความคิดเห็นในลักษณะเดียวกันจากสมาชิกหลายๆ คนในกลุ่ม

3.4 จะต้องดำเนินการอภิปรายให้อยู่ในลักษณะสมาชิกกับสมาชิกด้วยกันมากกว่าเป็นลักษณะผู้นำสมาชิก

3.5 จะต้องยอมรับความคิดเห็นที่สมาชิกเสนอ โดยปราศจากอคติและหลีกเลี่ยงการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกนั้น

3.6 จะต้องไม่ปล่อยให้สมาชิกคนหนึ่งคนใดผูกขาดการอภิปราย และอย่ารอฟังความคิดเห็นจากสมาชิกที่พูดมากและอยากจะพูด ผู้นำควรจะต้องแสดงว่ายินดีที่จะฟังความคิดเห็น จากสมาชิกที่ไม่ค่อยพูดด้วย อย่างไรก็ตาม ในการขอความคิดเห็นควรดูว่าสมาชิกผู้นั้นพร้อมที่จะร่วมการอภิปรายด้วย

3.7 จะต้องควบคุมการอภิปรายให้อยู่ในประเด็นการออกนอกเรื่องเป็นครั้งคราว อาจมีประโยชน์ แต่ผู้นำกลุ่มต้องดึงการอภิปรายให้กลับมาอยู่ในประเด็นเสมอ

3.8 จะต้องช่วยแก้ไขความเข้าใจผิดหรือการให้เหตุผลที่ไม่เป็นเหตุเป็นผล ทั้งนี้ต้องไม่มีการว่ากล่าวตักเตือนให้เกิดการ “เสียหน้า” หรือกระทำใดๆ ให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าคุณคิดของเขาไม่ได้ความ

4. ความคุมการอภิปรายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องรู้จักจังหวะการดำเนินการประชุม คือไม่รีบเร่งจนเกินไป ผู้นำต้องมีความอดทนแต่ต้องรักษาเวลาด้วย

5. สรุปความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้นำต้องช่วยกลุ่มในการสรุปความคิดเห็น คอยสรุปและ ทบทวนประเด็นต่างๆ ที่ได้อภิปรายกันมา และสรุปเป็นความคิดเห็นที่มาจาก การอภิปรายของกลุ่ม

### บทบาทของสมาชิกกลุ่ม

Keezer et al. (1996) คีเซอร์และคณะ ได้สรุปลักษณะของสมาชิกกลุ่มซึ่งจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพและบทบาทของการสื่อสารกลุ่ม (อ้างใน อรวรรณ ปีสันธน์โอวาท,2540) คือ

1. ความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของตนเอง “ศักดิ์ศรี” หมายถึงภาพที่เรามองตนเองในขณะที่ มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ถ้าเรามีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรี สูงการสื่อสารต่างกลุ่มจะเป็นไปในรูปหนึ่ง ในทางตรงกันข้าม ถ้าเรามีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีต่ำเราจะรู้สึกมีปมค้อย ไม่อบอุ่นใจ ยอมรับความ ผิดพลาดทั้งหมด บุคลิกภาพเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารในกลุ่ม ความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของ ตนเองเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในกรณีกลุ่มรวมกันเพื่อแก้ปัญหา แบ่งปันรับรู้ข้อมูลหรือแม้แต่เพียงทำงาน ที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จเท่านั้น

2. การเปิดเผยตนเอง คือ ความสามารถที่เราจะพูดเกี่ยวกับตนเองให้คนอื่นฟังในสถาน การณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประชุม หากเราเปิดเผยตนเอง สมาชิกอื่นในกลุ่มมีแนวโน้มที่จะพูดเกี่ยว กับตนเองให้คนอื่นรู้จักด้วย ยิ่งมีการ “ไม่สื่อสาร” มากเท่าใด ความกลัวและไม่ไว้วางใจก็จะเกิดขึ้น มากเท่านั้น

3. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การสื่อสารในกลุ่ม ปัญหาที่มักเกิดขึ้น คือ การรู้จักมีใจ กว้างในการฟังคนอื่น ก็คือการฟังอย่างมีสมาธิ และที่สำคัญที่สุดคือการจับใจความ และมีการตอบ สนองให้ได้ตามที่ผู้ส่งสารสื่อสารมาทั้งในแง่เนื้อหาและอารมณ์

4. ความไว้วางใจในตัวผู้อื่น กระบวนการสื่อสารกลุ่มเป็นรูปแบบการสื่อสารระหว่าง บุคคล ฉะนั้น ผู้ที่จะสื่อสารควรจะใช้การสื่อสารที่เป็นคำพูด และไม่ใช้คำพูด เราควรพยายามการใช้ ภาษาย่างระมัดระวังการ “ให้” และการ “รับ” ในกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ความ สำเร็จของกระบวนการสื่อสารกลุ่ม

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

สมโภชน์ นพคุณ (2541) กล่าวว่าในองค์กรซึ่งเป็นที่อยู่ร่วมปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ จึงเป็นสังคมประเภทหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนา"วัฒนธรรมองค์กร" ขึ้นเป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไปในทางวิทยาการบริหารวัฒนธรรมองค์กร(Organizational Culture หรือ Corporate Culture) คือ รูปแบบวิถีชีวิตของคนในองค์กรที่มีความเชื่อ (Belief) ทักษะคติ (Attitude) สมมติฐาน (Assumption) และคุณค่า (Value หรือ ค่านิยม) ร่วมกันยึดถือแนบแน่นในการติดต่อสัมพันธ์ภายในเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังไว้ วัฒนธรรมองค์กร จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและขององค์กรเป็นอย่างมาก การพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและเกื้อหนุนต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่จำเป็น

การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้น สมาชิกทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับล่างต่างมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (สุรียักร ธรรมมิตร 2535) ส่วนที่แตกต่างกันก็คือ รูปแบบ วิธีการ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะงานและรูปแบบวิธีการดังกล่าวจะได้รับการสืบทอดต่อกันไป อาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นไปตามเกณฑ์ ค่านิยมระเบียบแบบแผน ข้อปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรต่างเห็นชอบ และยินดีปฏิบัติร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรารวมเรียกว่า "วัฒนธรรมองค์กร"

#### ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

ดาร์ณี ปฐมโยธิน (2541) ให้แนวคิดที่มาของวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นระบบของความเชื่อและค่านิยมที่ก่อตัว และพัฒนาขึ้นภายในองค์กร และกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร แต่จะเป็นที่สังเกตว่าองค์กรที่แตกต่างกันมีวัฒนธรรมที่ต่างกันซึ่งจอห์น (Jones : 1995) กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ได้แก่ บุคคลอันรวมไปถึงบุคลิกลักษณะของคนซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรจึงเกิดการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายนี้ ทำให้องค์กรซึ่งแตกต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในเวลาต่อมาได้ด้วย และที่มาของวัฒนธรรมองค์กร ตามที่ กรีนเบิร์ก (Greenberg : 1993) ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า บุคคลในองค์กรหรือในแผนกหลักๆ ขององค์กรมีทัศนคติพื้นฐาน ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกัน หรือไปในแนวทางเดียวกัน นั่นเป็นเพราะองค์ประกอบหลายประการ เป็นตัวสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร โดย

**ประการที่ 1** วัฒนธรรมองค์กรอาจถูกสืบทอดกันมาอย่างน้อยช่วงเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นบรรทัดฐานขององค์กร

**ประการที่ 2** สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

**ประการที่ 3** การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในองค์กรก่อให้เกิดพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นมาได้ต้องมีองค์ประกอบนับตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งขึ้นเป็นองค์กร ดังเช่น พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรจำเป็นต้องเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรนั้นๆ และองค์กรจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานที่ชัดเจน จึงจะก่อให้เกิดกลุ่ม กลุ่มที่เกิดขึ้นนั้นจะมี 2 ประเภท คือ กลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ กลุ่มจะมีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในกลุ่ม และนอกกลุ่ม และการมีปฏิสัมพันธ์กันนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และส่งผลให้เกิดการพัฒนาของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

พระยาอนุমানราชชน ได้ให้ความหมายคำว่า วัฒนธรรม โดยกล่าวถึง คำแปลทั่วไปว่า ธรรม เป็นความเจริญ วัฒนธรรม เป็นความเจริญงอกงาม วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ทำให้มีความเจริญงอกงาม ดังนั้น วัฒนธรรมขององค์กร ในความหมายอย่างไทย คือ สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า รุ่งเรือง (อ้างใน สมิต สัจฉกร 2541) จึงสรุปความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ “วิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะ”

**พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545)** ยังได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกว่าองค์กรของเรามีลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร ซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกันนี้ จะปรากฏออกมาในรูปค่านิยมต่างๆ ขององค์กรและลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1. การแสดงออกของสมาชิก (Member identity) หมายถึง ระดับการแสดงออกของพนักงานว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ

2. การให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Group emphasis) หมายถึง ระดับของกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดโดยกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล

1. การมุ่งเน้นคน (People focus) หมายถึง ระดับของกิจกรรมทางการบริหารที่มีผลต่อผลลัพธ์ของคนในองค์กร
2. การรวมตัวกันของหน่วยงาน (Unit integration) หมายถึง ระดับของหน่วยงานในองค์กรที่สนับสนุนให้มีการประสานงานร่วมกันหรือต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน
3. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และการสั่งงาน โดยตรงเพื่อดูแลและ ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
4. ความกล้าเสี่ยง (Risk tolerance) หมายถึง ระดับของพนักงานที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความกล้าเสี่ยง
5. เกณฑ์การให้รางวัล (Reward criteria) หมายถึง ระดับในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นไปตามผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าการใช้ระบบอาวุโส ระบบชั้นชอบ หรือไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน
6. ความกล้าเผชิญกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) หมายถึง ระดับที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้ง และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย
7. การให้ความสำคัญกับเป้าหมายและวิธีการ (Means-ends orientation) หมายถึง ระดับที่ฝ่ายบริหารได้เน้นผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้
8. การมุ่งเน้นระบบเปิด (Open-system focus) หมายถึง ระดับที่ผู้ดูแลองค์กรต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากความหมายของ วัฒนธรรมองค์กรแล้วในด้านทฤษฎีการปฏิบัติงาน ยังมีนักวิชาการหลายท่าน (อ้างใน คาร์นี ปฐมโยธิน 2541) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ได้แก่

ไกรฤทธิ บุญเกียรติ (2530) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับในองค์กรหรือบริษัท แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่ และตำแหน่งโดยตรง เช่น บรรยากาศในการประชุมสำคัญ ข้อพิจารณาหลักในการเลื่อนขั้นพนักงานสำคัญ เป็นต้น พูดย่างๆ ก็คล้ายกับว่านโยบายขององค์กรที่ไม่ได้เขียนไว้แต่เป็นที่รู้จักกันในหมู่ผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง

ประทุม โพธิกุล (2531) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีทางในการทำงานภายในองค์กร (The way things are done around here)

จงดี เดชากุล (2533) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรนั้นมีร่วมกันที่ยึดถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญา และ นโยบายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น

สมยศ นาวิการ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์กร ด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมถึงลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์ งานพิธีการขององค์กร และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษาและสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534) ได้ให้ทรรศนะว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของคตินิยมเบื้องต้น (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลัง หรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

กรีซ สืบสนธิ์ (2537) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิถีชีวิต การใช้ชีวิตและความเป็นอยู่ของกลุ่ม, ซึ่งอยู่ในสภาวะการณีสื่อสารระบบเปิด คือมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม มีการเรียนรู้รับข่าวสารจากภายนอกองค์กร ดังนั้น วิถีชีวิต จึงมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปได้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

นักวิชาการด้านวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ได้ให้ทรรศนะและข้อสรุปในเรื่องวัฒนธรรม ดังนี้ (อ้างใน คารณี ปฐมโยธิน ,2541)

**เชอีน (Schein :1983)** ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนั้นผู้ก่อตั้งองค์กร หรือผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไป ไป และยังมีมองวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นผู้นำในการกำหนด ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์และผ่านขบวนการเรียนรู้ขององค์กรโดยส่วนรวมเพื่อต่อสู้ และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ

**เสท (Sathe :1985)** ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

**พุตติ และ ไช-เชน (Putti , Chia-Chan :1990)** ให้คำจำกัดความความของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การมีส่วนร่วมของความรู้สึก ความเข้าใจ ความคาดหวังในรูปแบบ การกระทำต่อกันซึ่งทำให้รู้สึกถึงชีวิต และความเป็นมนุษย์ในองค์กรซึ่งมีประสบการณ์ร่วมกันมาเป็นเวลานาน

**โรบบิ้น (Robbins : 1991)** ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นๆ ได้

จากความหมายที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ หลายๆ ท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยพอจะสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ของ

องค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรต่อไป

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมหรือจะมีก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์กรนั้นถ้าเกิดการอ่อนแอขึ้น องค์กรจะเกิดปัญหาในด้านพนักงานขาดความสามัคคีกัน พฤติกรรมของพนักงานก็จะอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่มีทิศทางมักมีความตึงเครียดในกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานระดับต่างๆ ขาดการมีปฏิสัมพันธ์กันมักจะมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนต่างคนเลือกปฏิบัติ ไม่มีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน และจะไม่เกิดความร่วมมือกัน ไม่รู้ว่าใครควรจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร จะเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์กรหนึ่งๆ นั้น พนักงานที่รวมกลุ่มกันมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ความสบายใจ และความเต็มใจ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพการทำงานจะดีหรือไม่ดี จะต้องเกิดจากองค์ประกอบของกลุ่มด้วยกันทั้งสิ้น

สมเมอซีส (Smircich ,1983 อ้างใน พันตรี ชิตพล กีนส์,2543) ให้ความสำคัญทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์กร และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรเองนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป โรบบินส์ (Robbins,1989) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดการยึดมั่น ผูกพันของคนในองค์กรแล้ว ยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์กร โดยมีต้องใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์กร ซึ่ง คูนต์ และ ไวทริช (Koontz and Wehrich,1988) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า ความสำเร็จขององค์กร ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะ



มีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การอำนาจและการควบคุม

นอกจากนั้น เชอิน (Schein,1985) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะลักษณะหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการภายในองค์กร สำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้น จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (mission and strategy) การกำหนดเป้าหมาย (goals) แนวทางปฏิบัติ (means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริง คือ วัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของ การบูรณาการภายใน วัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนช่วยในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติปฏิบัติและวิธีการดำเนินการภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิด ความยึดมั่นผูกพัน การใช้อำนาจตามสถานภาพ ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์กรสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการผสมผสานอันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ (2530) ให้บทสรุปที่ทำให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรควบคู่กับแผนพัฒนาองค์กรซึ่งให้แนวทางด้านที่ ชั่ง ตวง วัด ได้ เช่น ยอดขาย หรือสถิติการเจริญเติบโต เป็นข้อพิจารณาแรกๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยราบรื่น และมีสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กัน ไปด้วยกับแผนพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่มองไม่เห็น เป็นอาวุธลับที่เกือบจะไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เมื่อผู้บริหารสามารถหยิบขึ้นมาเป็นข้อต่อสู้กับคู่แข่งในเชิงธุรกิจได้อย่างสำคัญ

สมิต สัจฉกร (2541) ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และกล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลที่ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และก็จะทำให้เกิดความห่อหุ้มและทรุดโทรมได้ หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมเก่า ล้าหลัง ไม่ทันสมัย ทันสมัย ก็จะถูกเหยียดหยาม และจะไม่ได้การยอมรับในวงการธุรกิจนั้นๆ องค์กรที่กำลังจะเติบโตที่มีการรับเอาวัฒนธรรมใหม่เข้ามา ก็จะมีการรับเอาวัฒนธรรมใหม่ติดตัวคนเข้ามา ก็จะเกิดปัญหาความแตกต่างในวิธีการดำเนินงาน และหากหน่วย

งานอยู่แยกจากกันไปคนละสถานที่ทำการ หรือมีเครือข่ายกว้างขวางออกไปจนคนในองค์กรเดียวกันแทบจะไม่เห็นหน้ากันไม่รู้จักกันก็จะเกิดความยุ่งยากในการประสานวัฒนธรรมให้เป็นเอกภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันย่อมมีปัญหาในการสื่อสารทางวัฒนธรรม (Cultural Communication) และนำมาซึ่งข้อขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสารผิดพลาด เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ทั้งจะเป็นผลให้องค์กรจะต้องปรับตัวให้กับลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานอยู่เสมอ ไม่มีมาตรฐานหรือบรรทัดฐาน (norm) ที่จะช่วยให้ความสะดวกแก่การปฏิบัติให้สอดคล้องต้องกัน ดังนั้นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรมีหลักใหญ่ๆ ดังนี้

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรนั้น นักวิชาการและนักบริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งทีคนสร้างขึ้น มิได้เกิดขึ้นและมีความเป็นไปเหมือนกับคนที่สร้างขึ้นมา วัฒนธรรมองค์กรใดๆ ล้วนมีทุนเดิมที่คนรุ่นแรกได้สร้างไว้ มีการรักษาและสร้างเสริมคัดแปลงแก้ไขให้เข้ากับเหตุการณ์ตามยุคสมัย ในประการสำคัญต้องให้คนส่วนมากมีความคิดเห็นและมีความรู้สึกร่วมกัน ถ้าสร้างขึ้นใหม่แล้วไม่เกิดความรู้สึกร่วมก็จะเป็นเพียงคำขวัญเพื่อโน้มน้าวชักจูงเท่านั้น วัฒนธรรมมีลักษณะที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมาเป็นประเพณี (Tradition) พระยาอนุมานราชธน (อ้างใน สมิต สัจฉกร 2541) ท่านได้ให้ความคิดเห็นว่า Tradition ถือเป็นคำเดียวกับ Culture ในบางความหมายรวมถึงคำว่า Civilization ซึ่งแปลว่า อารยธรรม ก็มีความหมายใกล้เคียงกัน ในการพิจารณาการก่อตัว ของวัฒนธรรมนั้น จะต้องพิจารณาถึงทัศนคติของคนในองค์กรเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะเจริญงอกงามได้ด้วยการศึกษาอบรม มิใช่บังคับและต้องมีรับให้ถ่ายทอดกัน จึงจะต้องเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นบวก

การค้นหา แนวทางการค้นหาวัฒนธรรมองค์กรในสังคมไทยมีการปฏิบัติแตกต่างกันออกไปและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้แก่กันและกันในหลายแนวทาง ทั้งนี้ เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์หาวัฒนธรรมขององค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนซับซ้อน เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำแดงให้ปรากฏเห็นหรือไม่ปรากฏเห็นก็ได้ แต่เราตระหนักว่ามีอิทธิพลต่อการผลักดันขององค์กรให้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งสุดแต่ว่าเป็นบวกหรือลบ องค์กรที่ตั้งมานานแล้วมีวัฒนธรรมถ่ายทอดกันมาหลายชั่วคน ก็อาจใช้วิธีการตั้งคณะทำงานศึกษาหาวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารรุ่นก่อนๆ และยืนยันกับพนักงานที่อยู่มานาน ได้ความรู้เป็นมาของแนวการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ย้อนกลับไป ขอบเขตของการสำรวจความเห็นส่วนมากก็จะเป็นการค้นหาอย่างกว้างๆ ว่า องค์กรมีแนวทางดำเนินชีวิตกันอย่างไร ยึดมั่นอะไร ประเพณีปฏิบัติหลายประการที่สืบทอดกันมา แต่มิได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ก็ต้องพิจารณา ว่าถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ แต่ในบางองค์กรใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ว่ามีพฤติกรรมเป็น

แบบฉบับอย่างไร ขณะที่หลายองค์กรใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและสัมภาษณ์พนักงาน ประกอบกับการสังเกตความประพฤติการปฏิบัติด้วย

การสร้างเสริม คัดแปลง และรับของใหม่ วัฒนธรรมองค์กรมีการ เกิด แก่ เจ็บ ตาย เหมือนชีวิตมนุษย์เช่นกัน ถ้าเรามีความเชื่อว่าองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Living Thing) องค์กรก็จะมีชีวิต เช่นกัน และองค์กรจะต้องยอมรับวัฒนธรรมที่กำลังเข้ามา เพราะวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างเสริมในส่วนที่ดี และในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์กรก็ไม่สามารถถือถูดต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรได้ ถ้าขาดตัวสร้างเสริมไม่มีการยอมรับของใหม่เข้ามา วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวทำให้ องค์กรเคลื่อนที่ไปข้างหน้าไม่หยุดนิ่ง หรืออาจจะถอยหลังในทางลบหรือในทางตรงกันข้ามก็ได้ การสร้างเสริม และการรับวัฒนธรรมใหม่นั้น จะต้องค่อยๆเป็น ค่อยๆไป จึงจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรใหม่เข้ามามีเป็นประโยชน์ การรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่เข้ามานั้นจะต้องไม่กระทำในลักษณะยัดเยียด องค์กรจะต้องใช้ระยะเวลาเหมือนกับการเติบโตจากเด็กไปสู่ผู้ใหญ่ และค่อยๆ เปลี่ยน จากเก่า ค่อยๆ หายไป วัฒนธรรมองค์กรใหม่จะค่อยๆ เข้ามาแทนที่ตามลำดับ ทั้งนี้ต้องทำให้วัฒนธรรมเก่า กับวัฒนธรรมใหม่มีสะพานเชื่อมติดต่อกันได้

วัฒนธรรมองค์กรใน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ย่อมติดต่อกันได้โดยง่าย หากไม่มีอุปสรรคในเรื่องของสถานที่ตั้งและระยะห่าง (Space Barrier) วัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในเครือเดียวกันจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และจะต้องมีการประสานงานกันได้อย่างเหมาะสม เพราะกฎระเบียบขององค์กรนั้นถูกนำไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป็นการรักษาเอกลักษณ์ขององค์กร ไว้ก็เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ฉะนั้น การรับเอา วัฒนธรรมองค์กรจากที่อื่นที่เห็นว่าเหมาะสมแก่องค์กรของหน่วยงานเรา จะต้องรู้จักคัดแปลงแก้ไข ให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในองค์กร และต้องรักษาบุคลิกลักษณะแห่งวัฒนธรรม องค์กรของเราไว้ มิฉะนั้นจะ ไม่มีวัฒนธรรมของตนเอง

### คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กรจากไทยและต่างประเทศ เช่น สุภัทรา เอื้อวงษ์ (2539) , Robbins (1996) , สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ให้ทรรศนะถึงคุณลักษณะ และความเข้าใจของวัฒนธรรมองค์กร จึงให้ข้อสรุปไว้ได้ดังนี้ (อ้างใน พันตรี ชิตพล กินดี 2543)

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรนั้นๆ อาจเกิดจากการริเริ่มส่วนบุคคล มีความเป็นเอกลักษณ์ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

2. เป็นปทัสสถาน หรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์กร ว่าทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการแสดงพฤติกรรมนั้น

3. วัฒนธรรมเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม แต่ทั้งนี้ ต้องมีการควบคุม ดูแลความประพฤติ รวมทั้งมีระบบการให้รางวัลและลงโทษ

4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับที่จะดำเนินการกับสมาชิก คือต้องมีการสนับสนุนทางการจัดการ มีแบบแผนการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน รวมทั้งการประสานงานกันหรือการร่วมมือกันในการทำงาน

5. เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนา จนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ประชุม โทธิกุล (2531) ได้สรุปลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ว่า

1. อิสรภาพส่วนบุคคล (Individual Autonomy) เป็นระดับของความรับผิดชอบ ความมีเสรีภาพ และโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในองค์กรที่ตนมีอยู่หรือกระทำอยู่

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและการนิเทศสั่งการ ซึ่งใช้ในการควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

3. สิ่งสนับสนุน (Support) ระดับความช่วยเหลือและการให้ความอบอุ่นในการทำงานของผู้บังคับบัญชาต่อลูกน้อง

4. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นภาพรวมของสมาชิกในองค์กรทั้งหมด มากกว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง

5. รางวัลการปฏิบัติงาน (Performance-Reward) จำนวนรางวัลที่องค์กรจัดสรรไว้ให้ (เงินเดือนเพิ่มขึ้นความก้าวหน้าในอาชีพ) เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ความอดทนในเรื่องความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ระดับความขัดแย้งระหว่างเพื่อนสมาชิกและระหว่างกลุ่ม และความเต็มใจที่จะเปิดเผยตนเองในเรื่องความแตกต่างของตน (หรือการแสดงออกถึงความต้องการหรือเจตจำนง)

**Mainiero และ Thomley (1989 , อ้างใน คารณี ปฐมโยธิน 2542) ได้บอกไว้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมี 5 ประเภท คือ**

1. สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Business Environment ) เช่น ลูกค้ำ เทคโนโลยี อิทธิพลทางการเมือง เป็นต้น
2. ค่านิยม (Values) เช่น ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร
3. วีรบุรุษขององค์กร (Heroes) เป็นแบบจำลองบทบาทให้พนักงานปฏิบัติตาม
4. พิธีกรรม (The Rites and Rituals)
5. ข่ายวัฒนธรรม (The Cultural Network) ได้แก่ การสื่อสารในองค์กร การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ

**โรบบิน (Robbins:1991,อ้างใน คารณี ปฐมโยธิน) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมี 10 ลักษณะ ได้แก่**

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบ เสรีภาพและความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากรในองค์กร
2. การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานสามารถที่จะกล้าแสดงออก การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงแสวงหาความเสี่ยง และกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ
3. การกำหนดทิศทางขององค์กร(Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและคาดหวังผลงานที่จะได้รับ
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(Integration) ได้แก่ระดับของการให้ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร ระดับที่หน่วยงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม การประสานและร่วมมือในการทำงาน
5. การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารได้จัดเตรียมให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ การใช้ กฎ ระเบียบ และระดับของการควบคุมบังคับบัญชา โดยตรง เพื่อใช้ในการดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงาน
7. ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ (Identity) คือ การแสดงเอกลักษณ์ขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน

8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส และระบบอุปถัมภ์

9. การยอมรับต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของจุดที่ยอมให้มีความขัดแย้งในระดับที่ทนได้ จะมีความขัดแย้งได้และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) คือ การติดต่อสื่อสารที่เน้นเฉพาะการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ

**ลูธัน (Luthans :1992 อ้างใน คารณิ ปฐมโยธิน)** ได้ให้ทฤษฎะลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มี 6 ประการ ได้แก่

1. การสังเกตพฤติกรรม (Observed Behavioral) การใช้ภาษา ศัพท์เฉพาะ และพิธีกรรม
2. บรรทัดฐาน (Norm) มาตรฐานของพฤติกรรม โดยภาพรวมที่แสดงออกมาในการทำงาน
3. คุณค่าของอิทธิพล (Dominant Values)
4. ปรัชญา (Philosophy) มโน โยบายสร้างความเชื่อขององค์กรควรดูแลลูกจ้างหรือลูกค้า
5. กฎ ระเบียบ (Rule)
6. บรรยากาศขององค์กร (Organization Climate)

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

**สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540)** ยังได้กล่าวต่อไปอีกว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรม ก็คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้งวิรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการรักษาหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม ข่ายการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมทั้งมีส่วนในการสร้างองค์กร และมีความสำคัญต่อองค์กรเช่นเดียวกับการสื่อสารในองค์กรตามปกติคั้งนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็น

ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรจากระบบราชการมาเป็นระบบเชิงธุรกิจ เพื่อรองรับการบริหารงานรูปแบบ บริษัท จำกัด ตัวอย่าง การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารทางด้านการจัดการ กับผู้บริหารที่สนใจนำเอาวัฒนธรรมองค์กรไปใช้อย่างถูกวิธี โดยผู้บริหารด้านการจัดการไม่ให้ความสนใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเลย มุ่งที่จะบริหารเกี่ยวกับคนไปตามหลักการบริหารจัดการ แต่ขาดปัจจัยในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร จึงไม่สนใจที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรของตนเอง จึงปล่อยปะละเลย เนิ่นนาน ออกไป และคิดจะกลับสร้างวัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก และถ้าเริ่มกระทำก็มักจะได้รับต่อต้านจากบุคลากร โดยเฉพาะหากวัฒนธรรมนั้นฝังรากลึกเป็นที่ยึดถือกันมานานมากในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดพฤติกรรมสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา กับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในเชิงทฤษฎีการสื่อสารและทฤษฎีองค์กรวัฒนธรรมมิใช่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยต่างๆ ด้วยสังคมอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบ และแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก เช่น วัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการให้รางวัล (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง) และการลงโทษ (การภาคทัณฑ์ การไล่ออก) ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึง แนวทางการปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการ (เช่น การลาออก) ทุเลาเบาบางลงและงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น ดังนั้น เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทภายในหน่วยงานหลายประการ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

### หน้าที่ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้ให้บทบาทหน้าที่ และความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร จะมีการกำหนดขอบเขตของบทบาทซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง

2. วัฒนธรรมองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกที่แสดงออกของพนักงานในองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความผูกพันมากกว่าการถือผลประโยชน์ส่วนตัว
4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมระบบสังคมอย่างมีเสถียรภาพทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานควรพูดหรือกระทำ
5. วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เกิดความรู้สึกและมีกลไกคอยควบคุมเพื่อปรับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

จุดกำเนิดของวัฒนธรรมภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณีของผู้บริหารและพนักงานที่เคยร่วมกันดำเนินงานมาก่อน รวมทั้งความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามของพนักงาน จึงนำไปสู่ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร ในลักษณะผู้บริหารและพนักงานเป็นผู้ก่อตั้ง โดยเป็นผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นแบบดั้งเดิมจึงได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรในยุคแรก ซึ่งผู้บริหารสามารถมองเห็นวิสัยทัศน์ว่าองค์กรควรจะเป็นไปในทิศทางใด ผู้บริหารจึงสามารถกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับสมาชิกขององค์กรได้ง่าย สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจาก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้มีหน้าที่วางแผน บริหารงานจัดฝึกอบรม และงานให้บริการห้องประชุม/สัมมนา พร้อมทั้งพัก เพื่อให้ความรู้และความสะดวกกับพนักงานในบริษัท ดังนั้น สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จึงเป็นหน่วยงานที่มีภาพลักษณ์ในด้านการฝึกอบรม มีระเบียบ วินัย บ่งบอกถึงสถานะผู้ให้ความรู้กับพนักงานใน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) ซึ่งลักษณะดังกล่าวผู้ก่อตั้งวัฒนธรรมองค์กร ได้ถูกนำมาใช้ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จึงเป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีวัฒนธรรมองค์กร “เป็นผู้นำด้านการให้ความรู้กับ พนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ” เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป

### การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรนั้น (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2545) สามารถแบ่งวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ได้เป็น 4 วิธี คือ

1. การเล่าเรื่อง (Stories) ได้แก่ เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยเรื่องราวของผู้ก่อตั้งองค์กร กฎระเบียบ คำสั่งต่างๆ การกล่าวถึงความสำเร็จครั้งยิ่งใหญ่ การจัดแบ่งสายพนักงานในการปฏิบัติงาน และการเลียนแบบองค์กร



2. พิธีการ (Rituals) การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสดงออกถึงค่านิยมหลักขององค์กร เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การให้ความสำคัญกับพนักงาน เช่น การจัดงานครบรอบวันคล้ายวันสถาปนาองค์กร และการมอบรางวัลกับพนักงานดีเด่น เป็นต้น

3. สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เช่น ขนาดและการออกแบบหน่วยงาน การตกแต่งสำนักงาน การแต่งกาย เป็นต้น ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัตถุนี้จะมีความสำคัญต่อพนักงาน โดยจะเน้นย้ำให้เห็นถึงความต้องการของผู้บริหารระดับสูง และพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น ความกล้าเสี่ยง อนุรักษ์นิยม อ่อนน้อม การมีส่วนร่วม ปึงเจกชนนิยม การเข้าสังคม เป็นต้น

4. ภาษา (Language) องค์กรส่วนมากจะมีหน่วยงานย่อยในองค์กรที่ใช้ภาษาที่ทำให้การเรียนรู้ภาษานี้จะทำให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมและปฏิบัติตาม เพื่อรักษาวัฒนธรรมไว้องค์กรต่างๆ จะมีการพัฒนาศัพท์เฉพาะเพื่ออธิบาย เครื่องมือ สำนักงาน บุคคล ผู้ขาย ลูกค้า และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ดังนั้น พนักงานทั้งใหม่และเก่าจึงต้องเรียนรู้คำย่อ (Acronyms) และภาษาเฉพาะกลุ่ม (Jargon) เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหรือ วัฒนธรรมในองค์กร

### การบริหารในองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร

อวยชัย ขบา (2537) กล่าวว่า การบริหารในองค์กร หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนใช้ความพยายามร่วมกันกระทำการใดๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด การบริหารโดยตัวของมันเอง จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวของคนในกลุ่มหรือองค์กร ที่มีการจัดระเบียบแล้ว และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์กร โดยตรงมีอยู่หลายประการ ดังนี้

1. ภาษา (Language) ภาษาที่ใช้ในองค์กรจะช่วยให้บริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคคลใช้ภาษาเดียวกัน และเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็อาจไม่เกิดขึ้นซึ่งจะมีผลต่อความเป็นอยู่รอดขององค์กรโดยตรง

2. วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกองค์กร (Boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มสมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใด และใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม และใครควรจะออกจากกลุ่มถ้าไม่ปฏิบัติตาม

เกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดขึ้น เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและปฏิบัติได้ ต้องมีในองค์กร เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเรื่องของการจัดองค์กรและการบริหารงานบุคคล

3. อำนาจและสถานภาพการบริหารภายในองค์กรจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of Power) และสถานภาพของสมาชิก กล่าวคือ การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์กรว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครคือลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ซึ่งถ้ามีความชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

4. ความใกล้ชิดสนิทสนม (Intimacy) องค์กรจะดำเนินงานได้อย่างราบรื่นเพียงใดขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเป็นเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกันความเป็นเพื่อนสนิท และความรักทุกองค์กรต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมีขึ้นให้ได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and punishment) องค์กรต้องจงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยการมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษ คือ ไม่ได้รับรางวัล ถ้าวัฒนธรรมในการจงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์กรก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและจูงใจน้อยลงไปด้วย

6. อุดมการณ์ (Ideology) องค์กรจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเป็นเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนาทุกองค์กรก็เหมือนสังคมหนึ่งที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์กรจะต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายหรือควบคุมได้

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กร กับการบริหารหรือจัดการ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะต่างก็เกิดขึ้นในกลุ่มคนที่มารวมกัน ต่างก็มุ่งสนองความพึงพอใจของสมาชิกภายในกลุ่มที่ลำพังตัวคนเดียวไม่สามารถกระทำได้ การบริหารเมื่อนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรก็อาจประสบกับเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยความรู้ที่มีอยู่ ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Acadamy) ซึ่งอยู่ในยุคข้อมูลสารสนเทศ ที่กลุ่มพนักงานทั้งหมดจะติดต่อกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัว แต่กลุ่มพนักงานเหล่านี้ก็มีวัฒนธรรมที่เหมือนกัน

หรือแตกต่างกัน ซึ่งถ้าหากมีความแตกต่างกัน ไม่ยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็อาจจะเกิดความขัดแย้งกัน จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้

### แนวคิดเชิงวัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรไทย

ฮอฟสเตท (Hofstede : 1980) ได้ขยายความถึงลักษณะทางวัฒนธรรมที่ได้ค้นพบเกี่ยวกับองค์กรไทย ซึ่งได้นำผลของการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรไทย ตามลักษณะเชิงทางวัฒนธรรม ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้ (อ้างใน นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร 2541)

**Low Individualism** คือ การเน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ จะเน้นความพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ (Control of emotion) และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง การควบคุมอารมณ์โดยการใช้ความเงียบ หรือการนิ่งเฉย การไม่แสดงความคิดเห็นหรือการโอนอ่อนผ่อนตาม ดูเหมือนจะเป็นวิถีทางที่คนไทยนิยมใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อสร้างภาพของความสามัคคีในหมู่คณะ แต่ในสังคมไทยกลับมองตรงกันข้ามว่า คนที่เงียบ นิ่งเฉย หรือพูดน้อยเป็นคนที่มีอำนาจซ่อนเร้นในตัวเอง และมักจะได้รับการเกรงใจจากบุคคลรอบข้าง ในขณะที่สังคมไทยจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง มิฉะนั้นอาจได้รับการตำหนิหรือกล่าวร้ายหลังว่า บุคคลนั้นก้าวร้าว ไม่รู้จักผู้หลักผู้ใหญ่ ไม่มีมารยาท ไม่รู้กาลเทศะ

**High Power Distance** คือ การเน้นการเคารพในระบบอาวุโส (Respect for seniority) และปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา (Deference to rank and chain of command) คนไทยมีความเชื่อในเรื่องอำนาจวาสนาและบุญบารมี บุคคลที่ได้รับอำนาจอันชอบธรรมให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา (superiors) มักจะถูกเชื่อว่าเป็นผู้มีสิ่งเหล่านี้ อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจวาสนาและบุญบารมี แต่ขาดเมตตา มักจะไม่ได้รับการนิยมนชมชอบจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวแข็ง ไม่ยอมเชื่อฟังคำสั่งหรือให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ก็มักจะไม่ได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

วิธีการปกครองของคนไทยที่เป็นมาแต่อดีตแบบพ่อกับลูก (Embracing paternalism) การนับถือกันตามเครือญาติ เรียกพี่เรียกน้อง เรียกลุงป้า น้าอา ตามความสนิทสนม ตามลำดับอายุ ตามลำดับประสบการณ์งาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่เพียงแต่ฝังลึกในระบบครอบครัว แต่ถ่ายทอดจนพบธรรมเนียมประเพณีเข้ามาในระบบสื่อสารตามมิตินี้ คือบุคคลที่รู้จักกาลเทศะในการแสดงความเคารพด้วยวาจาหรือท่าทางให้เหมาะสมกับบุคคลและบุคคลที่รู้จักสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ไม่ฝ่าฝืนโดยไม่ได้รับอนุญาต ผู้น้อยต้องรู้จักเชื่อฟังคำแนะนำเคารพความคิดเห็นของผู้อาวุโสกว่า และโต้แย้งอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พอใจในขณะเดียวกัน ผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา ถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะปกครอง ดูแล ให้คำแนะนำ เป็นที่เคารพ ศรัทธา ยำเกรง และเป็นที่ยังพาทของผู้น้อยได้

**High Uncertainty Avoidance** คือ การเน้นการหลีกเลี่ยง ความสับสน ความลังเล ความไม่มั่นใจ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์การสื่อสาร ซึ่งอาจนำไปสู่การเสียหน้า ความอับอาย หรือ ความเสียหายต่างๆ ฮอสเตด (Hofstede : 1980) อธิบายว่า ระบบองค์กรไทยมักจะเน้นการติดต่อสื่อสารด้วยบันทึกข้อความ รายงานจดหมายเวียนภายในหน่วยงาน และต้องได้รับการพิจารณา และลงความเห็นจากผู้ที่ได้มอบหมายให้รับผิดชอบตามสายบังคับบัญชา สมาชิกองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารตามมิตินี้ คือ บุคคลที่รู้จักศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการทำงานว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดต้องทำ หรือสิ่งใดไม่ควรทำ บุคคลที่รู้จักหาข้อมูลก่อนการทำงานหรือ การประชุมร่วมกับผู้อื่น รู้จักศึกษาลักษณะนิสัยใจคอของสมาชิกที่ร่วมงานด้วย เพื่อคาดเดาสถานการณ์การสื่อสารที่จะเกิดขึ้นได้ และสามารถปฏิบัติได้เหมาะสม

ด้วยลักษณะเชิงวัฒนธรรมตามมิตินี้ เรื่องของการรักษาคำพูดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในการให้ข้อมูลและตอบคำถามบุคคลอื่น หรือหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และไม่กลับไปกลับมา การสร้างความสับสนหรือเปลี่ยนแปลงคำพูดบ่อยครั้งก่อให้เกิดวิกฤตศรัทธาในภาวะผู้นำ และลูกน้องที่อยู่ในความรับผิดชอบก็อาจถูกตำหนิว่าไม่สามารถจัดเตรียมข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ รือให้คำแนะนำผิดพลาด ไม่ช่วยรักษาหน้าตาและเกียรติของหัวหน้า เป็นต้น

**Low Masculinity** คือ การไม่ทำตัวโดดเด่นหรือข่มคนอื่น (Non-dominant styles) เช่น รู้จักถ่อมตน (Modest) ไม่ชิงดีชิงเด่น (Non-competitive) ตำรวมคำพูด (Non-assertive) ไม่แสดงความก้าวร้าว (Non-aggressive) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบลักษณะการสื่อสารในมิตินี้ของ Hofstede อาจจะเป็นจริงเฉพาะรูปแบบการสื่อสารในองค์กรของไทยในอดีต ที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจสั่งการโดยไม่สนใจความคิดเห็นของลูกน้อง หรือผู้อาวุโสจะไม่พอใจหากผู้น้อยโต้แย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่ไม่ได้ขอความคิดเห็น ดังนั้น สมาชิกองค์กรในอดีตจะพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา หรือการแสดงออกที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ

ศรัศดาพร (1993) ให้ข้อสรุปต่อไปว่า ในปัจจุบันคนวัฒนธรรมไทยมีความเป็น masculine มากขึ้น กล่าวคือกล้าแสดงออกมากขึ้น (More assertive) กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าโต้แย้งและแสดงความรู้สึกรู้สึกส่วนตัวมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับระบบการจัดการภายในองค์กรไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ปัจจุบันการตัดสินใจไม่ได้ยึดติดเฉพาะกับอำนาจการสั่งการของผู้บริหารระดับบนเท่านั้น แต่สมาชิกองค์กรระดับล่างมีส่วนให้คำปรึกษาและร่วมตัดสินใจในการทำงานด้วย กล่าวคือ จะมีลักษณะเป็นบุคคลที่สื่อสารอย่างเปิดกว้าง (Openness in Communication) พร้อมทั้งจะให้และรับฟังความคิดเห็นที่สนับสนุนหรือคัดค้าน แสดงความคิดสร้างสรรค์และกล้าเสนอแนวคิดใหม่ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องสั่งการ Fieg (1989) ให้ข้อวิจารณ์ว่า คนไทยมีความสามารถที่จะอ่านสถานการณ์และไวต่อความรู้สึกที่จะรู้ว่าทำอะไรจึงจะเหมาะสม และคุณสมบัตินี้ นับว่าเป็นลักษณะเด่นอีกลักษณะหนึ่งของบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารตามมิตินี้

ปัจจุบัน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไทย มีองค์ประกอบที่ผสมผสานกันระหว่างความสามารถในการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของวัฒนธรรมไทย กับความสามารถในการแสดงออกซึ่งความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และความมีเหตุผล สำหรับทักษะในการสื่อสารที่สมาชิกองค์กรไทยยอมรับว่า มีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในองค์กรตะวันตก ทักษะในการสื่อสารที่เป็นการยอมรับที่สำคัญและจำเป็น ได้แก่

- ทักษะในการตั้งและรับคำสั่งในงาน
- ทักษะการให้และรับข้อมูล
- ทักษะการให้และรับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- ทักษะการเขียนบันทึก/จดหมาย/รายงาน
- ทักษะการฟังแบบเข้าถึงคู่สนทนา
- ทักษะในการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร และ โน้มน้าวใจ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวดสำหรับองค์กรสมัยปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะปัญหาของการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบันต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม ซึ่งผลกระทบต่างๆ จากปัจจัยภายนอกมักจะส่งผลมาถึงภายในองค์กร ตลอดจนมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป ด้วยปัญหาดังกล่าวผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มขนาดความรับผิดชอบในการบริหารให้สามารถคิดแก้ไข และจัดการให้องค์กร

สามารถปรับตัว ได้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงไปในทุกส่วนขององค์กรด้วย รูปแบบของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการ ได้อย่างถูกต้องมีกระบวนการ ดังนี้

1. การเข้าใจถึงอิทธิพลกระทบที่เปลี่ยนแปลง
2. การพิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
3. การตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา
4. การพิจารณาทางเลือกที่อาจใช้เป็นวิธีการและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลทันทีกับการเปลี่ยนแปลง
5. การตระหนักถึงข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ
6. การตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กร ได้เกิดผลทันทีกับการเปลี่ยนแปลง
7. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรตาม โครงการที่กำหนดไว้
8. การติดตามประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคล (Human Resistance to change)

ราวเร้นท์ **Lawrence (1954)** ได้ให้ทรรศนะว่า บทบาทของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ของบุคคล มีความสำคัญต่อการศึกษการเปลี่ยนแปลงองค์กร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วน หนึ่งที่เกิดขึ้นในขบวนการของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นได้หลายแบบ Paul Lawrence ได้อธิบาย ถึงวิธีการบางอย่างที่บุคคล ในองค์กรกระทำเพื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- ลดปริมาณผลลัพธ์ของการทำงานให้ต่ำลงเรื่อยๆ
- การเพิ่มจำนวนเวลาของการทำงานและการแก้ไขหรือขอร้องให้ทำการ โยกย้าย
- มีการทะเลาะแบบเรื้อรังและมีความไม่เป็นมิตรแฝงอยู่ในใจ
- มีการปลุกระดมเพื่อหยุดงานประท้วงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

**ระยะหลอมละลาย (Unfreezing Phase)** ในขบวนการของการเปลี่ยนแปลง ระะยะนี้จะ เกิดขึ้นเมื่อ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักถึง ปัญหา และมีความปรารถนาที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับปัญหาด้านบุคคล พนักงาน โครงสร้างการสื่อสาร และวัฒนธรรมภายในองค์กร การทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้เชื่อว่าจะมีความเป็นไปได้ในการที่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)จะเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านั้น มีทางทำได้ และมี

ความต้องการจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดขึ้นเนื่องจากการที่ผลผลิตต่ำลง คุณภาพของสินค้า หรือการผลิตค่อยลงกว่าเดิมสู้คู่แข่งไม่ได้ การให้บริการลูกค้าทำไม่ได้ไม่ถึงเป้าหมาย

**ระยะการเคลื่อนไหว (Moving or Changing Phase)** เพื่อดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการในระยะนี้ การวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีความสำคัญมาก เพราะเป็นระยะเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ในระยะนี้ต้องการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และอาจใช้เวลาค่อนข้างมากเพราะอยู่ในช่วงของการแปรสภาพและปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งอาจส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งก็หมายความว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักว่าในตอนเริ่มแรกหรือระยะแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหวังผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว เป็นเรื่องที่ไม่เห็นหรือทำได้ลำบาก ซึ่งอาจจะแยกให้เห็นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันได้ดังนี้

1. การเน้นระบบการบริหารและเป้าหมายองค์กร โดยให้ทุกหน่วยงานในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีค่านิยม และวิสัยทัศน์ ให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อกำหนดให้เป็นไปในแนวทิศทางเดียวกัน

2. ระบบข้อมูลป้อนกลับของการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทฯ ซึ่งเป็นระบบไม่เพียงแต่จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปรับปรุงผลผลิตเท่านั้น ยังรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ด้วย

3. แบบของการบริหารในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่จะนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งทีมงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติการ ที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มการให้บริการ และแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของงานด้านบริการด้วย

องค์ประกอบสำคัญในระยะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงสภาพอยู่ในองค์กร (Freezing Phase) โดยกระจายการเปลี่ยนแปลง ไปยังทุกหน่วยงานของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีนักบริหารเรียกว่าระยะ Lock-in Effect นั่นก็คือการปฏิบัติงานของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เกิดขึ้นนั้นได้ถูก “Lock-in” ไว้ในบริษัทฯ นั่นเอง องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันกำลังไหลคลอน เนื่องจากมีแรงหรือพลังของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Causes of Resistance to Change) กล่าวโดยสรุปมีเหตุผลทั่วไป ดังนี้

1. ความไม่มั่นคง(Insecurity) ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ชัดเจนว่าทำไมบุคคลจึงต้องต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนเราโดยทั่วไปปกติแล้วจะมีความพอใจในลักษณะที่ตนเองมีอยู่ มีอยู่บ่อยครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะถูกมองว่าเป็นการคุกคามต่อความมั่นคงที่ตนมีอยู่

2. การเศรษฐกิจ (Economics) เหตุผลที่เชื่อได้อีกอย่างหนึ่งว่า ทำไมบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำขององค์กร จึงคัดค้านหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็คือ การที่พวกเขามีความเกรงว่าตนจะต้องสูญเสียเศรษฐกิจหรือรายได้ การนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคน เป็นสิ่งที่คุกคามต่อคนส่วนมาก ปัจจุบันเมื่อมีการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางเองเริ่มมีประสบการณ์ของความกลัวในการจะสูญเสียรายได้หรืองานเกิดขึ้นบ้างแล้วเช่นกัน

3. สังคม - จิตวิทยา (Sociopsychological) แม้ว่าความรู้สึกของบุคคล ไม่มั่นคงและปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม-จิตวิทยา โดยลักษณะอยู่แล้วก็ตาม แต่ยังมีอุปสรรคในด้านการรับรู้อารมณ์และวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย (อ้างใน กัลยาณี คำแดง ,2541)

### สถานการณ์ในปัจจุบัน กับการเปลี่ยนแปลงใน สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)ตระหนักถึงความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างสูงเช่นเดียวกัน ทั้งนี้สามารถวิเคราะห์ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้

ประการแรก การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับมหภาค หรือระดับประเทศ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากกว่าแผนการพัฒนารุ่นก่อนๆ ฉบับที่ผ่านมา โดยกำหนดแนวคิด ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาโดยให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และมุ่งเน้นที่การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา นอกจากนี้ แนวคิดและทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ได้สานต่อจากแผนพัฒนารุ่นก่อนๆ ฉบับที่ 8 โดยยึดคนและห้อง



ถิ่นเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (พลเดช ปิ่นประทีป, 2542) และทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับประเทศ

**ประการที่ 2** สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการค้าและธุรกิจ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นอกจากนี้ สถานการณ์ภายในประเทศที่บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญกับปัญหาความต้องการ โครงสร้างพื้นฐาน และบริการโทรคมนาคมจากประชาชน และความต้องการดำเนินธุรกิจด้านโทรคมนาคมจากภาคเอกชน สถานการณ์เหล่านี้ล้วนมีผล ให้บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) ต้องปรับตัวเพื่อรับสถานการณ์การแข่งขัน จึงมีแนวโน้มว่าในที่สุดแล้วจะต้องแปรสภาพองค์กร(Privatization)หรือปรับเปลี่ยนองค์กร(Transformation)ให้สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว สามารถตัดสินใจตามภาระหน้าที่ และประเมินผลการดำเนินงานได้ชัดเจนในลักษณะธุรกิจเพื่อสามารถแก้ปัญหาเรื่องการขยายงาน การระดมเงินทุน การบริการ การจัดการ การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีโทรคมนาคม(อ้างใน สำนักนโยบายและแผนวิสาหกิจ : 2540-2544)

ทั้งนี้ การปรับตัวของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรบุคคล อันหมายถึง ความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติในการดำเนินงานในลักษณะธุรกิจนั่นเองจากสถานการณ์ข้างต้น นอกจากบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต้องปรับตัวและพัฒนาความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) แล้วยังต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาความสามารถ (Competency) ของพนักงานให้พร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเนื่องจากทรัพยากรบุคคล

### **การเปลี่ยนแปลงกับการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของ สถาบันวิชาการวิชาการทศท**

แนวทางที่จะนำพาสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) สู่อการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้ก็คือ ผู้บริหารจะต้องมองทิศทางที่นำไปสู่การเป็นสถาบันวิชาการชั้นนำ ซึ่งจะต้องเดินทางตามพันธกิจของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เช่น ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ที่เขียนไว้ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมที่เป็นระบบราชการที่เคยกำหนดไว้ ให้มีรูปแบบใหม่เชิงธุรกิจ หมายถึง พนักงานทุกคนจะต้องช่วยกันคิด และค้นหาวิธีการทำงานที่มีรูปแบบที่สามารถมองในแง่ธุรกิจนอกจากปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแล้วยังต้องผลักดันให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ด้านการตลาด เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดในเวลาอันรวดเร็วและด้วยต้นทุน

ทุนที่ต่ำลง สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในช่วงของการเปลี่ยนแปลงก็คือ การสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการและพฤติกรรมการทำงานใหม่ควบคู่ไปกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้สื่อทุกชนิด ที่สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีอยู่ในการสื่อสารประจำวันกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำวิดีโอเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) หรือการออกจดหมายข่าวนำเสนอตัวอย่างวิธีการทำงานใหม่ที่เป็นแนวทางธุรกิจ และตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้นภายใน สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ผู้บริหารควรจะร่วมประชุมกับพนักงานกลุ่มย่อยเป็นประจำ โดยพยายามชักชวนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นว่าทำอะไรการเปลี่ยนแปลงจึงประสบความสำเร็จบริหารพยายามอธิบายว่า วัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ควรจะเป็นอย่างไร และพยายามส่งเสริมให้พนักงานได้ร่วมกันให้ความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีได้จำกัดอยู่เพียงการสนทนาหรือร่วมประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หากจะมีการอภิปรายผ่านระบบกระจายเสียง และวิดีโอ เชื่อมต่อระหว่างอาคารต่างๆ ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยผู้ร่วมอภิปรายเป็นพนักงานที่มีบทบาทในสถานะผู้นำระดับผู้จัดการส่วนซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านต่างมารวมกันให้ความเห็นว่าควรจะทำอย่างไร ที่จะมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เป็น สถาบันฝึ กอบรมชั้นนำที่สามารถแข่งขันกับสถาบันอื่นๆ ได้

ประเด็นที่สำคัญที่ผู้บริหารได้กระทำช่วงการเปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งได้แก่ พยายามรักษาคนดีในที่นี้หมายถึง พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ไว้ใน สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ด้วยการสร้างสถาบันฯ ให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุข ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนการพิจารณาผลตอบแทน เช่นเดียวกับบริษัทคู่แข่งอื่นๆ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จึงได้นำแนวคิดของบริษัท Booz Allen & Hamilton ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารองค์กรได้แนะนำว่า มีหลักการอยู่ 5 ประการในการทำให้พนักงานในองค์กร“ทำใหม่”ได้สำเร็จตามที่บริษัทได้ “คิดใหม่” เอาไว้ ดังนี้

ประการแรก ผู้บริหารและพนักงานต้องยอมรับร่วมกันว่า ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพนักงานเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วภาพที่เห็นในอนาคตดีขึ้น ทุกคนก็จะร่วมกันฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่สิ่งนั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าภาพว่าเปลี่ยนแปลงแล้ว ชีวิตการทำงานจะยากเย็น ทุกข์ยากยิ่งขึ้น คงไม่มีใครอยากเปลี่ยน ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างภาพอนาคตของการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในเบื้องต้น

**ประการที่สอง** การสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา เป็นสิ่งจำเป็นในช่วงการเปลี่ยนแปลงที่ขณะนั้นความชัดเจนของสิ่งที่จะเกิดขึ้นมีไม่มาก เนื่องจากเพิ่งเริ่มต้นลงมือเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องบอกสถานภาพความเป็นไปต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบมากกว่าที่เคยเกิดขึ้นก่อนเริ่มต้นเปลี่ยนแปลง เรียกว่า ผู้บริหารรู้อะไรพนักงานก็ต้องรู้ด้วย

**ประการที่สาม** พนักงานต้องเป็นผู้ค้นหา และสร้างโอกาสในหน้าที่การงานของตนเอง เนื่องจากผู้บริหาร ได้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอนาคตของบริษัทหลังการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานได้ทราบแล้ว ดังนั้น เป็นหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนต้องค้นหาคำตอบให้ได้ว่า ตนเองจะอยู่ในส่วนใดขององค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นมิใช่รอให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครต้องอยู่ที่ใด

**ประการที่สี่** พนักงานจะได้รับความมั่นคงในหน้าที่การงานกลับคืนมาทราบเท่าที่ตนเองสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ และความเจริญก้าวหน้าของบริษัทในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีงานใหม่ใดเกิดขึ้น พนักงานผู้ใดสามารถปรับเปลี่ยนทักษะไปรองรับงานนั้นได้ก็เป็นธรรมดาที่จะได้รับความมั่นคงในอาชีพของตนต่อไป ในทางตรงกันข้าม ถ้าไม่สามารถปรับเปลี่ยนทักษะไปรองรับงานใหม่ที่เกิดขึ้นได้ เขาแต่รักษาทักษะเดิมไว้แล้ว หวังว่าบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปใหม่ต้องมีภารกิจนี้อยู่เหมือนเดิม ความมั่นคงในอาชีพสำหรับผู้นั้นคงไม่มี

**ประการที่ห้า** ทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับผิดชอบในเรื่องการปรับปรุงขีดความสามารถของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไป มิใช่เป็นภารกิจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สิ่งนี้ทำได้ยาก หากจะวัดว่าผู้บริหารคนใดประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากน้อยแค่ไหน ให้เริ่มต้นดูได้จากสิ่งนี้ (อ้างใน วิสัยทัศน์ บมจ.ทศท , 2546)

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

**เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538)** ได้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ว่า การสร้างทีมงานนับเป็นกิจกรรมที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่ง ของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่า ความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ยิ่งในสังคมธุรกิจการบริหารและการตลาดสมัยใหม่ กระแสของการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติ เป็นแรงผลักดันทำให้ผู้บริหารหันมาแสวงหากลวิธีเพื่อพัฒนาทักษะและพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความผูกพันรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน

ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน "ทีม" เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม

**Johnson and Johnson (1991)** จอห์นสันและจอห์นสัน ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

**Kezsbom (1990)** เคซบอม ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

**Parker(1990)** ปาร์คเกอร์ ได้อธิบายว่า ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้เสร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

**Shermerhorn Hunt and Osborn (1994)** เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น ได้นิยามการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

**Varney (1977)** วาร์เนย์ ให้ความหมายของการสร้างทีมงานนั้น หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กรในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ให้ทรงสนะว่า ทีมงาน นั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้สู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

อรุณ รัชธรรม (2524) ได้กล่าวสรุปเป้าหมายของการสร้างทีมก็คือ การสร้าง "ทีมงาน" ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

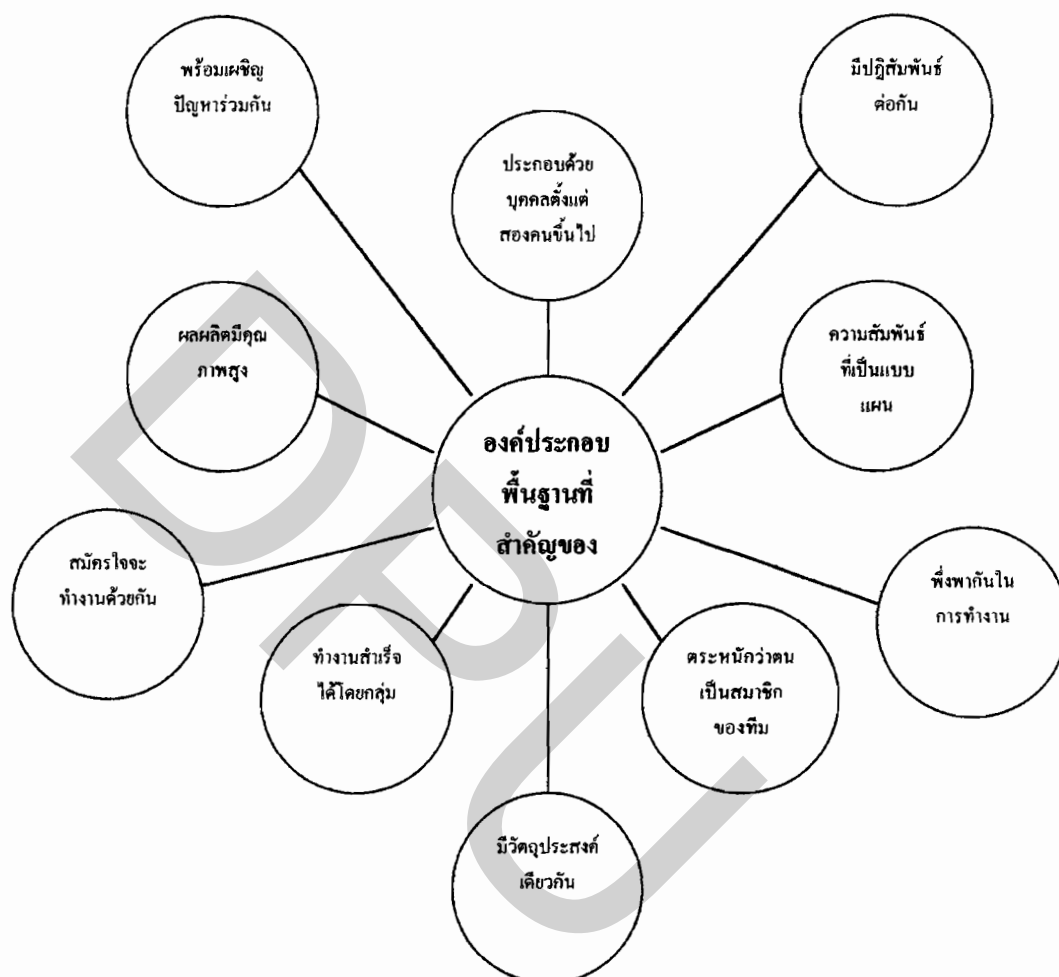
เมื่อพิจารณาจากความหมาย ดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพ็ดเลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

สำหรับการสร้างทีมที่สรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบทั้ง 10 ประการดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำเสนอแผนภาพ ทำให้เห็นลักษณะสำคัญของกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเป็นทีมอย่างชัดเจน

ภาพที่ 6 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน



### วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงานคือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข

3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และผลิตผล เป็นการใช้องค์กรภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็น และข่าวสารของผู้เกี่ยวข้องอย่างตั้งใจ และให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่จะปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

### ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงาน จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำเสร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

**Woodcock and Francis (1994)** ได้ให้ข้อสรุปจากการสังเกตว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจ และให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิก สามารถทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจต่อทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมอีกด้วยเหตุผล 3 ประการ

1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน



3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมอัน ได้แก่ ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

### ประเภทของทีมงาน

อูทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในองค์กร ซึ่งเป็น การใช้ทีมงานเพื่อการทำงานหรือเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงาน อาจทำได้ทั้งในแบบที่เป็นทางการ (Formal) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจํากัดองค์กร คือ จัดเป็นฝ่ายเป็นแผนก เป็นหน่วยเป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่างๆตามที่ยกองค์กรกำหนด ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น ที่องค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ
2. คณะทำงาน (Task Force) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้
  - 2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลายๆ แผนกในองค์กร เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
  - 2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง
3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง
4. ทีมงาน โครงการ (Project team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน
5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special group and club) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในความสนใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536) ได้สรุปและแบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์วิเคราะหสภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กรประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอด

จนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงมาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. **ทีมบริหาร** หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่างๆ ขององค์กร

3. **ทีมปฏิบัติงาน** หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

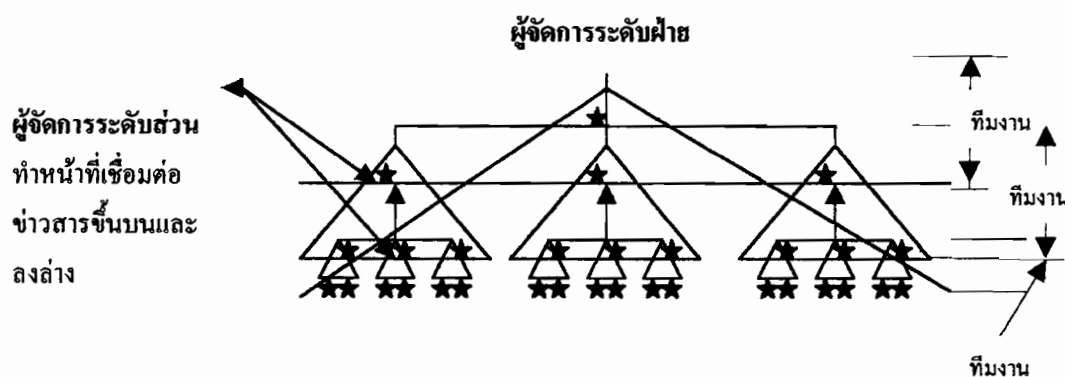
4. **ทีมเทคนิค** หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ

5. **ทีมสนับสนุน** หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติแต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

### รูปแบบการทำงานเป็นทีม

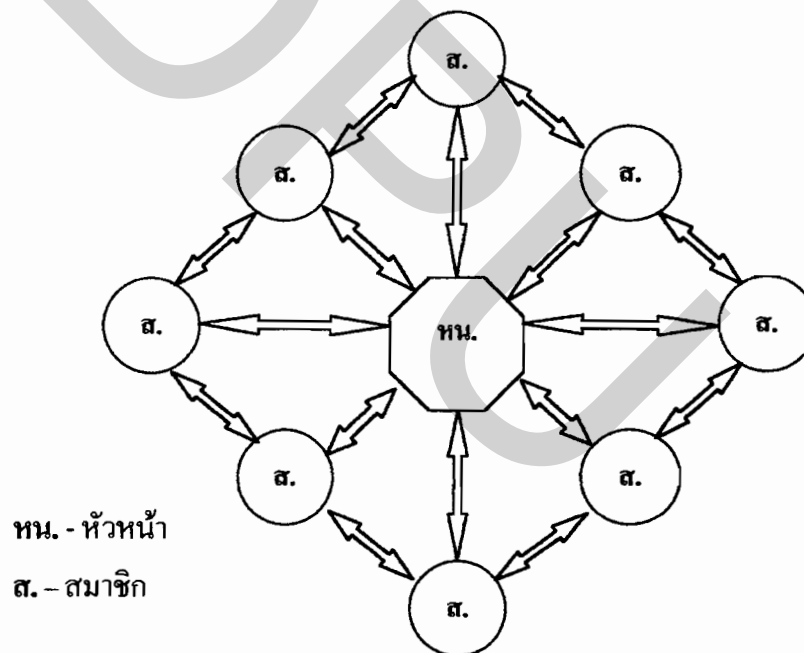
เดอนใจ แววงาม (2534) ได้ให้ทรรศนะว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากมีการแบ่งงาน และการประสานงานแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนหากจัดรูปแบบของการบริหารอย่างเป็นทางการ จะมีรูปแบบการบริหารทีมงาน ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 7 รูปแบบการบริหารทีมงานอย่างเป็นทางการ



เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกิน 10 คน ถือว่าใหญ่เกินไป เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำหรือหัวหน้าทีม และเลขานุการจากสมาชิกในทีมเพื่อทำหน้าที่นัดหมายวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง การประสานงานของทีมนี้อาจมีรูปแบบตามแผนภาพหน้าถัดไป ดังนี้

ภาพที่ 8 รูปแบบการทำงานเป็นทีม



กล่าวคือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อกันแบบ 2 ทิศทางมีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลาทีม จึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หัวหน้าทีม มีคุณลักษณะหรือผู้นำทีม มีดังนี้

1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ

1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง

- 1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
- 1.4 มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
- 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
- 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
- 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
- 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
- 1.10 แรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

## **2. บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม**

- 2.1 รับนโยบายจากองค์กร
- 2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
- 2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
- 2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
- 2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่างๆ
- 2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

## **3. สมาชิกของทีมมีคุณลักษณะ ดังนี้**

- 3.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
- 3.2 เป็นผู้ที่ยึดฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
- 3.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
- 3.4 เคารพมติของกลุ่มเพื่อป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป ไม่ให้เข้ากับความ  
คิดเห็นของตนเอง
- 3.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
- 3.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

## **4. บทบาทหน้าที่ของสมาชิก**

- 4.1 รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
- 4.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีม
- 4.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ

#### 4.4 เป็นผู้ตามที่ดี

##### ทักษะที่ต้องการในการสร้างทีมงาน

เจิมจันท์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา(2531) ได้แบ่งทักษะที่มีประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. **ทักษะส่วนบุคคล (Individual skill)** หมายถึงทักษะซึ่งสมาชิกทีมงานจำเป็นต้องใช้ติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication skill) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการส่งข่าวสาร ข้อมูล และรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (Interaction skill) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความเข้าใจของทุกฝ่าย

1.3 ทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership skill) เป็นทักษะที่บุคคลจะต้องนำกลุ่มและจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management skill) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน

2. **ทักษะกลุ่ม (Collective skill)** หมายถึงทักษะที่ทีมงานหรือกลุ่มต้องมีไว้สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะของกลุ่มประกอบด้วยทักษะย่อย ได้แก่

2.1 ทักษะในการความร่วมมือ (Cooperation skill) ซึ่งเป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญจากสมาชิก เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติ

2.2 ทักษะในการแก้ปัญหาโดยทีมงาน (Group problem solving skill) ซึ่งเป็นการระดมความคิด ความรู้ และความสามารถของสมาชิกในทีม สำหรับแก้ไขปัญหาที่ทีมงานประสบ

2.3 ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน (Concensus building skill) ซึ่งเป็นทักษะการตัดสินใจของกลุ่ม ถ้วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานของทีมนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทักษะที่ต้องการในการสร้างทีมงานทั้งที่เป็นทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ถ้วน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานของทีมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลสูงสุดของทีมงาน

**Randolph (1985)** เรนโคป นักจิตวิทยาสังคม ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงาน ซึ่งหมายถึง ทีมที่เป็นทางการ และทีมไม่เป็นทางการ ได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น นั้นได้แก่

**1. ขนาดของทีม (Size of team)** มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน กล่าวคือ เมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น ทีมงานจะมี "พลัง" ที่จะบังคับหรือผลักดันให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ จำนวนสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของทีมได้ ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักบางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกของทีม และกระบวนการกลุ่ม

**2. ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน(Cohesiveness of team)** องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน คือ ระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะเข้าร่วมซึ่งสมาชิกภาพของทีมงาน ต้องการให้กลุ่มคงอยู่มีพลังแสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่ม เป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่น ต่อองค์กร หรือต่อหน่วยงาน ทราบใดที่สมาชิกรู้สึกว่าเป็นสิ่งน่าดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ ทราบนั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่น แต่ถ้าทีมไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกต่อไปได้ สมาชิกจะไม่คำนึงถึงมิตรภาพที่มีต่อกัน และความนับถือต่อกันก็จะค่อยๆ จืดจางลงไป

**3. ปทัสถานของทีมงาน (Team norms)** เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีก องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม ในที่นี้ขอเน้นปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ **ลูธานส์ (1995)** ได้อธิบายความหมายของปทัสถานว่า หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ บุคคลควรประพฤติ ปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ ตามที่สมาชิกยอมรับ

**4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน (Status)** หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีม และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงาน

ตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน และบางครั้งยังรวมถึงจำนวนเงินเดือนที่สมาชิกรับด้วย ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ อายุ และเพศสมาชิกที่มีสถานภาพต่างกัน จะได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากองค์กร เช่น ผู้จัดการ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จะมีที่จอดรถสำรองไว้ด้านหน้าตึกของสำนักงาน ในขณะที่พนักงานทั่วไป จะต้องหาที่จอดรถเอง นอกจากนี้ยังเห็นความแตกต่างจากโต๊ะทำงาน การจัดสำนักงาน การตกแต่งประดับประดาสถานที่ทำงานซึ่งสัญลักษณ์ของสถานภาพจะสะท้อนให้เห็นระดับความสำคัญของบุคคลที่องค์กรให้การยกย่อง Certo (1994)

### โครงสร้างของทีมงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

โครงสร้างของทีมงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) หมายถึง พนักงานระดับต่างๆ หรือกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะส่วนบุคคลหรือทักษะกลุ่ม ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นทีมงานซึ่งเกิดปฏิกิริยาสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งรวมถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม และความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญของ โครงสร้างกลุ่มมี ดังนี้

**1. สถานภาพ (Status)** หมายถึงตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่างๆในกลุ่มคนที่จะมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้วแต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่างๆตามความเหมาะสมหรือบางทีอาจได้ตำแหน่งมาจากการแต่งตั้งโดยผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสถาบันฯ ผู้จัดการส่วน หรือหัวหน้างาน เป็นต้น

**2. บทบาท (Role)** หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกหรือพนักงานระดับล่าง ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

**3. ปทัสถาน (Norms)** หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มหรือพนักงานพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ ของ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เป็นต้น

**4. การสื่อสาร (Communication)** หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างพนักงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว

ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไร ที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ หรือยึดถือวิถีทัศน์ ค่านิยมองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

โอฬาร ไชยประวัติ (2540) กล่าวว่า ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หลายๆ องค์กรเริ่มต้นตัวกับการแปลงรูปองค์กร (Transformation) โดยเฉพาะในระดับนโยบาย และการแปลงรูปรูปองค์กรจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน โครงสร้างกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนในระดับการปฏิบัติ แต่ละองค์กรอาจเลือกแนวทางกระบวนการวิธีที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรอาจเน้นที่การรีอปรับกระบวนการทำงาน (Re-Engineering) หรือวิธีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ซึ่งก็จะมีที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว แต่ประเด็นสำคัญของการแปลงรูปองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ “ทำอย่างไรที่จะทำให้ผลลัพธ์ภายหลังการแปลงรูปองค์กรแล้ว สามารถดำรงอยู่ได้ยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและหาความแน่นอนไม่ได้” จากประเด็นนี้ต้องหันกลับมาตั้งต้นย้อนถามในช่วงอดีตที่ผ่านมาถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรว่ามีรูปแบบที่มุ่งเน้นไปในทิศทางใด ในทิศทางของการพัฒนาเทคโนโลยีมากจนเกินไปหรือไม่ คือ เน้นที่การปรับปรุงเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศแต่เพียงอย่างเดียวที่เรียกว่า Hard Part

ประเวศ วะสี (2540) ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า การพัฒนาประเทศเดิมที่มุ่งพัฒนาประเทศโดยการเร่งสร้างสาธารณูปโภคแต่เพียงด้านเดียว โดยละเลยส่วนที่เรียกว่า Soft Part ก็คือ การสร้างทุนมนุษย์ หรือการพัฒนาที่ตัวมนุษย์ ดังนั้นเมื่อแนวทางการพัฒนาได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ขั้ว อย่างชัดเจน ขั้วหนึ่ง เน้นการพัฒนาทางวัตถุอย่างมาก ส่วนอีกขั้วหนึ่งเป็นการพัฒนามนุษย์แต่ไม่ได้รับความสำคัญเท่ากับขั้วแรก จึงทำให้ขาดความสมดุล เพราะเมื่อวัตถุเจริญขึ้นแต่จิตใจมนุษย์กลับต่ำลง ปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ จึงเกิดขึ้นส่งผลให้ไม่สามารถเผชิญปัญหาได้ เนื่องจากไม่เคยได้รับการพัฒนาสติปัญญาและจิตใจ ดังนั้นการพัฒนาประเทศหรือองค์กรต่างๆ ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนไม่ให้คนเป็นศูนย์กลางของรูปแบบต่างๆ ในการพัฒนาประเทศและองค์กร ผลลัพธ์ที่เห็นใน



ระดับประเทศ คือ ปัญหาสังคม ส่วนผลลัพธ์ที่ได้ในระดับองค์กรก็คือ ความล้มเหลวทางธุรกิจจึงกลายมาเป็นการคิดเห็นที่สอดคล้องร่วมกันคือ การที่ประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาต่างๆอยู่นั้น และไม่สามารถแก้ไขได้เป็นการบ่งบอกถึง “วิกฤติทางปัญญา” ได้เกิดขึ้นแล้ว

ดังนั้น การมีปัญญารู้แจ้งเท่านั้นที่จะทำให้อุปสรรคต่างๆ ถูกกำจัดให้หมดลงได้ และการที่บุคคลต่างๆ มีปัญญาก็จะช่วยให้การดำรงอยู่ขององค์กรมีความยั่งยืน ทั้งนี้เพราะองค์กร ได้นำเอา “ปัญญา” มาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร แต่การที่บุคคลจะมีสติปัญญาหรือไม่นั้นก็ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ โดยให้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะว่าจะต้องเกิดขึ้น และจบลงในสถาบันการศึกษาเท่านั้น ในชีวิตการทำงานการเรียนรู้ก็จะยังคงดำเนินอยู่ต่อไปโดยเฉพาะการเรียนรู้ในงานที่ทำ ซึ่งในปัจจุบันก็ยังมีสิ่งเร้าที่เข้ามากระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาความรู้กันมากขึ้นและง่ายขึ้น เช่น ความรู้ทักษะต่างๆ ที่จะล้ำสมัยในเวลาเพียงชั่วข้ามคืน อาจจะเป็นสิ่งเร้าสำหรับบุคคลบางกลุ่มให้หันมาสนใจสิ่งใหม่ๆ เพื่อเรียนรู้ต่อไป หรือแม้แต่เทคโนโลยีอันทันสมัย สื่อสิ่งพิมพ์ หรือความเจริญขึ้นของวิทยาการคอมพิวเตอร์ ก็เป็นปัจจัยเร้าความรู้ดีของมนุษย์ให้แสดงพฤติกรรมของการสนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้

**Chris Argyris และ Donald Schon (1978)** ให้ข้อสรุปจากการวิจัย (อ้างในวีระวัฒน์ บัญญัติ, 2540) กล่าวว่า เมื่อใดก็ตามที่การเรียนรู้ในตัวบุคคลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็เท่ากับเป็นการเสริมปัญญาให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน แต่เมื่อการเรียนรู้ได้เกิดในรายบุคคลแล้วหากสามารถนำเอาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้ หรือขยายขอบข่ายของความรู้ไปสู่คนในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ทำให้ความรู้นั้นได้ถูกแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว เกิดเป็นพลังความรู้ได้ในที่สุด และจะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า " การเรียนรู้เชิงองค์กร"(Organizational Learning)หรือ OL ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้(ของคน)ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร และเมื่อการเรียนรู้เกิด ปัญญาที่เกิดตามมา ปัญหาที่จะถูกจำกัดให้หมดไปได้อย่างถาวร เพราะคนได้รับการพัฒนาให้เกิดปัญญาด้วยกระบวนการเรียนรู้นั้นเอง ดังนั้นจึงทำให้เกิดเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่นั้นคือ "แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ซึ่งความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวนี้ กำลังก้าวเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรหันมาหามุมมองใหม่ในการพัฒนาที่นอกจาก Hard Part แต่เพียงอย่างเดียวเช่นในอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนสำคัญที่สุดคือ Soft Part คือ การพัฒนาที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ยังจะเป็นองค์กรที่ประสานเรื่องของความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุงและการทดลองอย่างต่อเนื่องเข้าเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในระยะยาวก็ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง และอยู่ได้อย่างยั่งยืน

**Pedler, Burgoyne & Boydell (1991)** ได้ให้ทรรศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดใหม่ ที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่อง การเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา(อ้างในสุนทรี กุศมานันท์,2539)กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนรู้ ก็จะเปลี่ยนแปลงจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตและผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานขณะที่กระแสต่อต้านการฝึกอบรมและพัฒนาเปลี่ยนจากการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพโดยองค์กรเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนา กลายมาเป็นการพัฒนาสมาชิกทั้งหมดขององค์กรอย่างเป็นองค์รวม โดยสมาชิกเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาและเมื่อมาประกอบเข้ากับกระแสการบริหารที่เน้นคุณภาพ ตลอดจนเรื่องของ การสร้างแรงงานในองค์กรให้กลายเป็นแรงรู้ (Knowledge Worker) (ชัยอนันต์ สมุทวนิช,2539) และมีความสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งกำลังจะกลายเป็นโฉมหน้าใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรนั้น ได้เข้ามาเป็นปัจจัยเร่งเร็วในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

**ศิริชัย กาญจนวาตี (2540)** ได้กล่าวไว้ว่า ในระยะแรกที่แนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning) เกิดขึ้นมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวความคิดนี้ ในลักษณะที่ว่า องค์กรได้กำลังค้นหา และค้นพบข้อผิดพลาด รวมถึงการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ เป็นกระบวนการการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องที่มักจะเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในองค์กร จากวิธีการดังกล่าวเรียกได้ว่าองค์กรกำลังเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้น จึงทำให้เรียกกันว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร ซึ่งหากกระบวนการตรวจสอบตามความหมายนั้น หมายถึง การวิจัยที่มีการศึกษาหาสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข หรือนำเอาความจริงที่ได้มานั้นไปพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อไป การวิจัยก็เป็นการแสวงหาความรู้ ความจริงวิธีหนึ่ง และเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ดังนั้นการตรวจสอบจึงเป็นสิ่งเดียวกันกับกระบวนการของการเรียนรู้ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการก็คือ ความจริงและความรู้ใหม่ ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั่นเอง

**Ross, Smith, Roberts และ Kleiner (1994)** สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และแปรเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

**Gavin (1993)** ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ให้กับคนในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ยิ่งถ่ายทอดพฤติกรรมของการเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ และพฤติกรรมของผู้หยิ่งรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

**Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991)** กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรทุกๆ คน ได้มีพฤติกรรมในการเรียนรู้ และสนับสนุนในทุกๆ ด้าน แก่สมาชิกที่มีจิตใจใฝ่รู้ ในขณะที่องค์กรก็จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

**Senge (1990)** สรุปความหมายไว้ดังนี้ คือ องค์กรที่จะช่วยให้สมาชิกภายในได้ขยายขีดความสามารถของตนเองให้ขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ไม่มีการปิดกั้นในทางความคิด ทั้งนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้สร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงออกมา นอกจากนั้นยังเป็นสถานที่ที่ส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่ ของบรรดาสมาชิกในองค์กร และยังคงเปิดโอกาสให้อย่างอิสระกับการแสดงออกทางความคิด หรือความปรารถนาภายในคน นอกจากการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ยังสนับสนุนให้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนร่วมกันกับสมาชิกอื่นๆ อีกด้วย (Learning to learn together)

**Hodgetts , Luthans & Lee, (1994)** เห็นว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การออกแบบองค์กรให้สามารถเรียนรู้และอยู่เหนือการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเกินกว่าที่ลูกค้าจะตั้งใจ มิใช่แค่เพียงเพื่อการปรับตัวให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลง เท่านั้น

จากคำนิยามของนักวิชาการต่างๆสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งมั่น กระตุนเร่งเร้า และจงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์

กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (อ้างใน จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ 2540)

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ภาพโดยรวมจะเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่คุณลักษณะอันโดดเด่นที่ **Marquardt และ Reynolds (1994)** ได้ระบุเอาไว้ทั้งหมด 11 ประการ มีดังต่อไปนี้

3.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด โครงสร้างควรเป็นลักษณะแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานมากขึ้น และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานอื่นๆ มีมากขึ้นเช่นกัน

3.2 มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดจะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรได้ เฉพาะกลุ่มพนักงานเพียงลำพัง ก็ยากที่จะขยายวัฒนธรรมนี้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้

3.3 มีการให้พลังอำนาจหรือเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่สมาชิก (Empowerment) คือเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่ว ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจซึ่งก็จะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลง ไปอีกด้วย

3.4 มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เคลื่อนไหวอยู่เป็นนิจ ซึ่งส่วนหนึ่งก็มาจากการคาดคะเน ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นการตรวจสอบสภาพแวดล้อม จึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สำคัญต่อการสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

3.5 มีการสร้างองค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ เหล่านั้น (Knowledge Creation and Transfer) ก็คือการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุ

ประสงค์ข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล

3.6 มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) คือ มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง เพราะเทคโนโลยีต่างๆ จะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

3.7 มุ่งเน้นความมีคุณภาพ(Quality)การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

3.8 เน้นย้ำความมีกลยุทธ์(Stragey)คือมีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Prime Business) หรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมา รวมเป็นจิตสำนึกของคนในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

3.9 มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) คือ เป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ให้กับสมาชิกภายใน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกแต่สนับสนุนการมีส่วนร่วม

3.10 มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย (Teamwork and Networking) คือ การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และกลายเป็นพลังร่วม (Synergy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายนี้ยังจะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้นและประสบความสำเร็จในที่สุด

3.11 สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) กล่าวคือ การมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็น ไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้นจะเป็นหมวดหมู่หลักๆ ที่ใช้อธิบายถึงความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างๆ ที่ยังไม่ได้ลงลึกถึงระดับของการนำไปใช้เป็นดัชนีชี้วัดความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะกล่าวต่อไป ก็จะเป็นในอีกหนึ่ง

รูปแบบตามที่ **Marquardt และ Reynolds (1994)** กำหนดเอาไว้ ซึ่งสามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ ประกอบด้วย

1. มีการสังเกตเห็น โอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์นั่นเอง
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. สนับสนุนพนักงานระดับล่างสุดให้มีโอกาส และมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าของงาน รวมถึงอธิบายอุปสรรคในการทำงานได้
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ที่เลี้ยงที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. กระจายอำนาจตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่มวลสมาชิก
10. ภายในองค์กรมีบุคคลที่เป็นแบบพิมพ์ในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง
11. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
13. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กร โดยรวม
14. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
15. ให้โอกาสบ่อยครั้ง เพื่อให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
16. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะส่งผลทำให้งานต้องล่าช้า
17. ให้รางวัลกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
18. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
19. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
20. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
21. มีการใช้คณาจารย์ที่มีผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายๆ ส่วนงาน
22. มีการนำการสำรวจและประเมินทักษะสมรรถนะในการเรียนรู้
23. มีการองค์กรในลักษณะที่จะเติบโตได้จากการเรียนรู้

## 24. มองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิด เพื่อเป็น โอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

**Gephart, Marsick, Buren และ Spirs (1996)** ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กรสมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และ ทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยี อันทันสมัยสามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
4. มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่จะสามารถบ่อนกลับในสิ่งที่เห็นความจริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนี้ส่วนที่เรียกว่า "Soft Part" เป็นสิ่งแรก

**Pedler , Burgoyne และ Boydell (1991)** ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า มีลักษณะดังต่อไปนี้

### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

- 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
- 1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม

### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In)

- 2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
- 2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
- 2.2 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- 2.3 มีระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น

### 3. ด้านโครงสร้าง (Structure)

- 3.1 มีโครงสร้างที่สั้นกระชับ และมีการกระจายอำนาจปฏิบัติมากขึ้น

#### 4. ด้านการมองจากภายนอก (Looking Out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

#### 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

**Marquardt (1996)** ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญตามแบบ The Systems-Linked Organization Model ดังนี้ คือ

- มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรค์และการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
- มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ
- สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงข่าวสาร และทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
- บรรยากาศในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้น
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แต่ความล้มเหลว โดยเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

#### แนวคิดการพัฒนากุศลกร ของ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

จากผลสรุปในการประชุมเพื่อระดมสมองของผู้บริหารและพนักงานในการเตรียมความพร้อมบุคลากร เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเชิงธุรกิจ จึงได้สรุปแนวคิดเพื่อการพัฒนากุศลกร และได้จัดทำคู่มือทางธุรกิจเพื่อวางตำแหน่งและกรอบกลยุทธ์ของการดำรงอยู่ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ตามเนื้อหา ดังนี้

สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีหน้าที่หลักคือ จัดหลักสูตรฝึกอบรม และพัฒนากุศลกรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และให้ความรู้กับบุคคลภายนอก และนอกจากนี้ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ต้องมีความสามารถที่จะนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา เมื่อการอบรมเสร็จสิ้นลง ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องสามารถนำเอาความรู้ไปปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้ ทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานและผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น



สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาสร้าง และเก็บองค์ความรู้ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเท่านั้นแต่ต้องเป็นผู้นำทางความคิดด้วย นั่นคือ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ต้องมีความรู้ความเข้าใจและแสดงความคิดเห็นถึงแนวโน้ม ของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ ต้องสามารถให้ความคิดเห็นหรือคำปรึกษาแก่ผู้มาใช้บริการให้เข้าใจ และสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญที่สุดก็คือต้องเป็นผู้นำ ไม่ใช่ผู้ตามในด้านความรู้ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ICT (Information Communication Tecenology) ใหม่ ๆ ให้กับกลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล

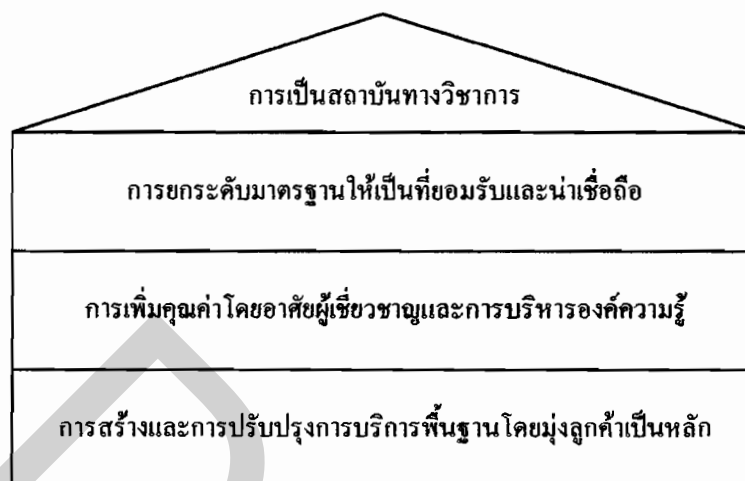
เนื่องจากโครงสร้างของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แบ่งออกเป็น กลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบาย ฯ และกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เบ็ดเสร็จ ในส่วนงานและมีความเป็นอิสระจากกันรูปแบบนี้อาจก่อให้เกิดวิถีการปฏิบัติงานของพนักงานของแต่ละกลุ่มงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายในการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความห่างเหินของพนักงานของแต่ละกลุ่ม กลยุทธ์การบริหารงานมีความไม่สอดคล้องกันและไม่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้การปฏิบัติงานในภาพรวมของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดลง จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ที่จะเข้าไปเป็นตัวประสานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม สร้างวิถีปฏิบัติร่วมที่พนักงานของทุกกลุ่ม พึ่งปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ร่วมกัน และที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ทุกกลุ่มมีเป้าหมายการปฏิบัติที่สอดคล้องและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

ดังนั้นสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จึงได้วางตำแหน่ง (position) ของการ ดำรงอยู่ในองค์กรไว้ 3 อย่าง ดังนี้

1. การเป็นผู้นำความคิดและสร้างองค์ความรู้ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม
2. เรียนรู้ที่สร้าง business performance impact
3. การดำรงไว้ซึ่งบทบาทของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) และการ synergy ให้กับ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ด้วยการวางตำแหน่ง(position)ดังกล่าว สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีกรอบ กลยุทธ์ (strategic intent) ที่จะดำเนินการเป็นขั้นตอนดังที่ได้แสดงไว้ด้วยรูป ดังมีรายละเอียดใน หน้าต่อไป ดังนี้

## ภาพที่ 9 กรอบกลยุทธ์ (strategic intent) ของสถาบันวิชาการ ทศท



### 1. สร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี

#### 1.1 สร้างฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้าตามประเภทธุรกิจ

1.2 สร้างระบบพัฒนาที่เน้นการบูรณาการ องค์ความรู้ให้แก่ผู้เข้าเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำเอาความรู้ไปปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง

1.3 สร้างพันธสัญญาที่จะพัฒนาพนักงานให้กับกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มงานนโยบายฯ ให้มีความรู้ทางเทคโนโลยีและการทำธุรกิจ

1.4 เน้นการให้การฝึกอบรมพัฒนาที่สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ(high value)มากกว่าเน้นที่หลักสูตรและการมีจำนวนหลักสูตรมาก ๆ

1.5 ชูบทบาทของการเป็นแกนกลางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและ competency synergy ระหว่างบุคลากรของแต่ละกลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายฯ

1.6 เป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการที่กลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายฯ ให้การยอมรับและนี่ถึงเป็นอันดับแรก

1.7 การมี SLA (service level agreement) และระบบการประกันคุณภาพภายใน

### 2. การเพิ่มคุณค่าโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญและการบริหารความรู้

2.1 เชิญผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอดีตผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานและที่ยังเป็นพนักงานของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งการ

พัฒนา และการเป็นวิทยากรให้กับสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยสร้างเป็นเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ/วิทยากร (subject matter expert : SME) และสร้างฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ/วิทยากร (brain bank) เพื่อการบริหารจัดการและการใช้ฐานข้อมูล brain bank ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

2.2 พัฒนาศูนย์วิทยากร สถาบันวิชาการ ทศท เองให้มีความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับเทคโนโลยี ICT การบริหารจัดการและการตลาด เพราะความรู้เหล่านี้เป็นทรัพย์สินเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่ควรจะ outsource จากภายนอก

2.3 ควรมีการถ่ายโอนองค์ความรู้ ของวิทยากรทั้งภายในและภายนอก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มาสู่วิทยากรของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

### 3. การยกระดับมาตรฐานของสถาบันให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

3.1 การเรียนการสอนจากการฝึกอบรมมาเป็นการสอน เพื่อนำไปสู่ประกาศนียบัตรปริญญา และการรับรองทั้งจากภายในและภายนอกของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

3.2 ขยายวงการพัฒนา/อบรมจากภายในออกไปหาลูกค้าภายนอก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตลอดจนลูกค้าต่างประเทศ โดยมุ่งเป้าหมายไปที่กลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นหลักการรับประกันการสอนที่ก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติ

### 4. การมุ่งไปสู่ความเป็นสถาบันทางวิชาการอย่างเต็มรูปแบบ

4.1 การเป็นสถาบันทางวิชาการ ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้สามารถทำธุรกิจไปตามแนวทางของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำทางความคิด การเรียนรู้ และความสามารถทางด้าน ICT

4.3 การเป็นสถาบันที่มุ่งพัฒนาคนที่เข้าใจความต้องการของลูกค้า (end users) และสามารถให้ solution ในภาพรวมทั้งหมดกับลูกค้า

4.4 การเป็นสถาบันวิชาการที่มีขีดความสามารถ และเป็นที่ยอมรับในการสร้าง certified program หรือ degree program สำหรับภายในและภายนอก

4.5 การเป็นแหล่งรวบรวมและบริหารองค์ความรู้ (knowledge management) โดยมุ่งทั้งทางงานวิจัยและการเก็บรวบรวมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.6 การเป็นศูนย์กลางเผยแพร่แนวทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนคุณค่าหลัก (core value) ที่ส่งผลให้เกิดประเพณี และการปฏิบัติ ในรูปแบบที่จะช่วยองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

4.7 การใช้ประโยชน์จาก intellectual asset ทั้งกระบวนการเรียนรู้/พัฒนาและการให้บริการด้านคำปรึกษาแนะนำแก่ลูกค้า

สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ได้จัดทำกรอบธุรกิจ (business model) เพื่อเป็นกรอบสำหรับการดำเนินงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### **กลยุทธ์หลัก ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)**

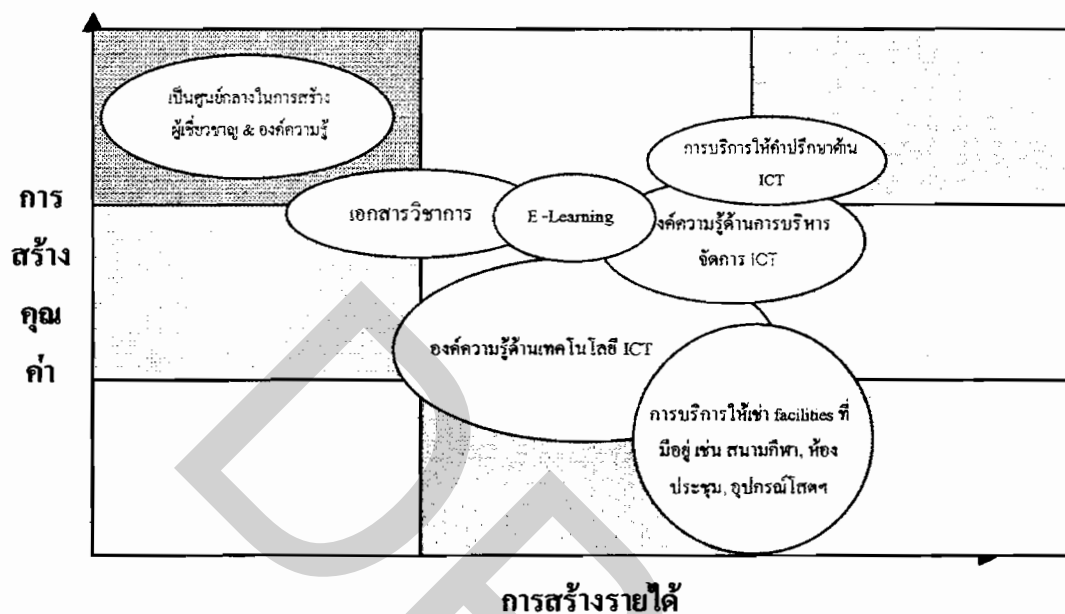
#### **วิสัยทัศน์ (vision)**

“เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำทางความคิดและให้การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการความคิด และคุณค่าหลักที่จำเป็นต่อการบริหารงาน และปฏิบัติงานทางด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม โดยสามารถสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรที่มาใช้บริการจากสถาบัน”

#### **พันธกิจ (mission)**

“รับผิดชอบต่อการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการความคิด และคุณค่าหลักของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่จะทำให้อาชีพขององค์กรมีขีดความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง และมั่นคงได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนสามารถให้บริการหน่วยงานภายนอกที่มารับบริการได้ตามความต้องการด้วยความพึงพอใจ”

ภาพที่ 10 แผนการทำธุรกิจของ สถาบันวิชาการ ทศท



การดำเนินธุรกิจของสถาบันวิชาการ ทศท จะขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือการสร้างรายได้ (revenue generating) และการสร้างคุณค่า (value generating) ดังอธิบายด้วยรูปข้างบน จากรูปจะเห็นว่า ผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบันวิชาการ ทศท มีหลายอย่าง แต่ละอย่างมีคุณค่าและความสามารถในการสร้างรายได้ที่แตกต่างกัน ความอยู่รอดของสถาบันในธุรกิจจะเกิดจากการหารายได้ที่สร้างกำไรให้เกิดขึ้น ขณะเดียวกันต้องไม่ลืมที่จะสร้างคุณค่าโดยเฉพาะการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นในสถาบัน

**ผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบันวิชาการทศท (TOT Academy) มีอยู่ 2 ประเภท คือ**

**1 ผลิตภัณฑ์/บริการด้านวิชาการความรู้**

1.1 การบริการจัดฝึกอบรม พัฒนาหลักสูตร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งหลักสูตรด้านการบริหารจัดการและการตลาด ด้วยรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้มา

ให้บริการ อาทิเช่น การเรียนในชั้นเรียน การเรียนด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-learning)และการเรียนทางไกล (distance learning)

1.2 การบริการให้คำปรึกษาทั้งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่ผู้มาใช้บริการ

1.3 หลักสูตรที่ผ่านการรับรอง (certified program) เช่น หลักสูตรการบำรุงรักษาและติดตั้งในงานคอนกรีต

1.4 ดำเนินการความวิชาการทั่วไปและเฉพาะสาขาวิชา

1.5 การบริการงานวิจัยให้กับบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)และหน่วยงานภายนอก

1.6 การบริการออกแบบติดตั้ง ตลอดจนงานด้านบำรุงรักษาระบบอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้แก่และหน่วยงานภายนอกบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)

1.7 หลักสูตร ระดับปริญญาตรี-โท ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

## 2. ผลิตภัณฑ์/บริการรอง ด้านสิ่งสนับสนุน

2.1 การบริการให้เช่าสถานที่ประชุม อบรม และสัมมนา

2.2 การบริการห้องพักและโรงแรม

2.3 การบริการจัดเลี้ยง ทั้งอาหารและของว่าง

2.4 การบริการด้านกีฬา เช่น ให้เช่าสนามฟุตบอล สนามแบดมินตัน และสนามบาสเกตบอล นอกจากนี้ยังมีบริการอุปกรณ์ออกกำลังกาย/เพาะกาย

2.5 การบริการให้เช่าอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ คาราโอเกะ

2.6 การบริการรับทำสื่อสิ่งพิมพ์

2.7 การบริการรับทำสื่อการสอน

2.8 การบริการห้องสมุด และ e-library

## ลูกค้าที่มาใช้บริการจะมาจากหลาย ๆ กลุ่ม ดังนี้

1. พนักงานของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายฯ ลูกค้าในกลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าหลักที่มาใช้บริการ

2. หน่วยราชการต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี ICT และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับ ICT ลูกค้าในกลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มีขนาดใหญ่มาก แม้ที่กำลังซื้อของลูกค้าจะต่ำ แต่ด้วยการเป็นตลาดที่ใหญ่ จึงควรที่จะให้ความสนใจต่อลูกค้าในกลุ่มนี้ สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จะต้องจัดทีมศึกษาหาช่องทางในการทำการตลาดเพื่อดึงให้มาเป็นลูกค้าให้ได้มากที่สุด

3. บริษัทหรือองค์กรต่างๆ ที่ต้องการความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ICT และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับ ICT สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จะต้องดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อหาช่องทางในการทำการตลาด เช่น การออกไปค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาแทนที่การรอคอยให้ลูกค้ามาติดต่อ

4. องค์กรต่างประเทศโดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียน เช่นลาว เวียดนาม เป็นต้น

5. นิสิต นักศึกษา ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนฝึกปฏิบัติกับอุปกรณ์จริงทางด้านเทคโนโลยี ICT สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จะออกไปทำความคุ้นเคยกับลูกค้าในกลุ่มนี้เพื่อประโยชน์ในการให้บริการในอนาคต เมื่อลูกค้าในกลุ่มนี้สำเร็จการศึกษาและออกไปทำงานในบริษัทต่างๆ

### ปัจจัยพื้นฐานเพื่อการสร้างความแตกต่าง

สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) จะสร้างความแตกต่างในการให้บริการฝึกอบรมพัฒนาและความแตกต่างนี้ต้องเป็นสิ่งที่ลูกค้าเห็นคุณค่าด้วย ดังนี้

1. พนักงานของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยี โดยปกติแล้วลูกค้าในกลุ่มนี้จะมีความรู้ในเทคโนโลยีและการบำรุงรักษาเครื่องอุปกรณ์ ดังนั้นหลักสูตรที่จะทำให้ลูกค้าในกลุ่มนี้เห็นคุณค่าต้องเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวกับแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีการนำมาใช้งานหลักสูตรที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าของเครื่องอุปกรณ์โทรคมนาคม เช่นหลักสูตรวิเคราะห์สัญญาณ SS #7 เซ็งลิก เป็นต้น

2. หลักสูตรที่สามารถเป็น solution ให้แก่ลูกค้า ที่มีทั้งเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติ เช่นหลักสูตร Client solution provider หลักสูตรฝึกอบรมการปฏิบัติงานในสำนักงาน เป็นต้น

3. หลักสูตรที่มีเนื้อหาการอบรมขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า

4. หลักสูตรด้านช่างมีการปฏิบัติงานกับเครื่องอุปกรณ์/สถานที่จริง

5. หลักสูตรอบรมที่มีลักษณะเป็น package เช่น การอบรมหลักสูตรพร้อมที่พักในกรณีลูกค้าต่างจังหวัด หรืออบรมหลักสูตรพร้อมที่พักและจัดทัวร์สำหรับลูกค้าชาวต่างประเทศ

6. หลักสูตรที่ได้รับการออกแบบให้เป็นชุดของการฝึกอบรม/พัฒนา เพื่อให้สำหรับพัฒนาสมรรถนะความสามารถให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

7. หลักสูตรอบรมที่ถูก Customized ให้กับลูกค้าที่มาให้บริการทั้งครอบครัว(พ่อ แม่ ลูก)

**ปัจจัยที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของสถาบัน (Critical success factor) ประกอบด้วย**

1. การมีผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ
2. ความสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่เป็นประโยชน์แก่บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และต้องเป็นผู้นำ ไม่ใช่ผู้ตาม ในด้านองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับกลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบาย ฯ
3. การเรียนรู้และความสามารถดำเนินการสิ่งที่เป็น solution ให้แก่ลูกค้าได้ครอบคลุมล่วงหน้าและทันการณ์

#### **4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

จากการศึกษาผลงานวิจัยของ Jablin et al (1994) เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในบริบทขององค์กรไทย สามารถวิเคราะห์ได้ในระดับบุคคล (Personal/Interpersonal level) พบว่ามี 2 มิติ (อ้างใน นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม : 2541) ดังนี้

1. มิติที่หนึ่ง ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic communication knowledge) ซึ่งได้แก่ การเข้าใจกฎเกณฑ์ สัญลักษณ์ ความหมายต่างๆ ที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น เช่น การเข้าใจว่าควรจะต้องติดต่ออะไรกับใคร หน่วยงานใด เวลาไหน ด้วยวิธีอะไร จึงจะเหมาะสม นอกจากนี้จากการศึกษาของ Sypher (1984) พบว่า ความสามารถในการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ คือ ความสามารถในการพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) ในเชิงความคิดด้วย เช่น การเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจบุคคลอื่น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนในวัฒนธรรมซึ่งแปรผันกันไปในแต่ละองค์กร

2. มิติที่สอง ทักษะในการสื่อสาร (Tactical communication skills) ได้แก่ ทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาชิกองค์กร เช่น ทักษะในการสั่งงาน/



รับฟังคำสั่งในงานทักษะในการให้คำแนะนำ/รับฟังคำแนะนำทักษะในการสัมภาษณ์/ถูกสัมภาษณ์ ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะในการรับฟัง ทักษะในการประชุม และทักษะอื่นๆ จะเห็นได้ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ได้ และใช้เป็นเครื่องมือสื่อสาร (Communication instruments) ในการปฏิบัติงานในขณะที่ความรู้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อาจจะแปรเปลี่ยนไปตามองค์กรที่เราสังกัดทักษะในการสื่อสาร มักจะเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ติดตัวไปใช้ไม่ว่าจะอยู่องค์กรใด จากแนวคิดทางตะวันตกนี้กับข้อสังเกตที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า ลักษณะความสามารถในการสื่อสารที่เป็นที่ยอมรับในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจจะไม่ได้รับการยอมรับในลักษณะเดียวกันในอีกวัฒนธรรมหนึ่งก็ได้

### ผลงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

จากการตรวจสอบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

**ตันตราเทียน (Tantration, 1996 อ้างใน พันตรี ชิตพลกีนสี, 2543)** ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของตำรวจ:กรณีศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ด้านวิถีทาง และด้านบรรทัดฐานในกรมตำรวจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 488 คน จากส่วนต่างๆ ของกรมตำรวจ โดยศึกษาความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้า ด้านวิถีทางและด้านบรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้า การประสานงาน ผลการทำงาน รายละเอียดความแน่นอน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในด้านวิถีทาง และบรรทัดฐานสามารถอธิบายได้โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละบุคคล โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมสูงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่และด้านวิถีทางในระดับต่ำกว่าบรรทัดฐาน

**โฮ-ชวน (1994 อ้างใน พันตรี ชิตพลกีนสี , 2543)** ศึกษาธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบที่มีต่อความรู้สึกผูกพันและการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน การศึกษานี้ทำการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน 1,500 คน โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 แนวคิดคือ วัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมย่อย และการไม่ปรากฏวัฒนธรรมที่ชัดเจน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา โดยพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่การหลีกเลี่ยงงาน การหางานใหม่

และการลาออกและพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนามากกว่าด้านอื่น ในขณะที่ความจงรักภักดีจะเป็นตัวป้องกันไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

**กริฟฟินและแมททิว (1997 อ้างใน พันตรี ชิตพลกีนลี ,2543)** ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบังคับบัญชา บรรยากาศสององค์กร ภาวะผู้นำ และกระบวนการกลุ่มในการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นทหารเรือ จำนวน 1,413 คน จาก 4 ส่วน คือ กองบังคับการ กองเสนาธิการ ผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศสององค์กรภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และกระบวนการกลุ่ม ในการเก็บข้อมูล พบว่า ในกลุ่มที่มีตำแหน่งระดับสูงบรรยากาศสององค์กร มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับกระบวนการกลุ่ม ขณะที่กระบวนการกลุ่มมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศสององค์กรในระดับต่ำ ส่วนในกลุ่มที่มีตำแหน่งระดับต่ำกว่า พบว่า บรรยากาศสององค์กร มีความสัมพันธ์อย่างต่ำกับภาวะผู้นำและกระบวนการกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำกลับมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับกระบวนการกลุ่ม

**มรุต ประเสริฐศรี (2539 อ้างใน พันตรี ชิตพลกีนลี ,2543)** ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้า:การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสาม และศึกษาภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้งสาม โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 321 , 318 และ 321 คน ตามลำดับ การเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าทั้งสาม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของตัวแปร โดยใช้ t-test

ผลการวิจัยพบว่า การไฟฟ้าทั้งสามส่วนใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์และพบว่าค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์แตกต่างกันโดยการไฟฟ้านครหลวงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่วนการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉื่อยชา ก้าวร้าวรวมอยู่ด้วย สำหรับการทดสอบภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้งสามรูปแบบ ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับการศึกษาและระดับที่ดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบสร้างสรรค์ และระดับการศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงานและเงินเดือนปัจจุบันมีความสัมพันธ์

กับรูปแบบเครือข่าย ในขณะที่รูปแบบก้าวหน้านั้นมีเพียงตัวแปรเดียว คือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สำหรับการไฟฟ้านครหลวง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์รูปแบบสร้างสรรค์ คือ การเพิ่มทำงานครั้งแรกในองค์กรของพนักงาน ส่วนรูปแบบเครือข่าย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ คือ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ส่วนรูปแบบก้าวร้าว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ คือ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานระดับตำแหน่ง และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

**อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541)** ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการรับรู้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอมริกัน และญี่ปุ่น โดยแบ่งการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 มิติ คือ มิติงาน มิติกลุ่ม มิติบุคคล จำนวน 410 ราย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

**อมรเทพ แก้วกลิติกรรม (2538)** ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมเกี่ยวกับสภาพการทำงานและรูปแบบองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในระดับ 7-10 จำนวน 91 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมที่มีต่อสภาพการทำงานในสำนักงานประกันสังคมศึกษารูปแบบองค์กรของสำนักงานประกันสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างสภาพภูมิหลังของผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมกับการกำหนดรูปแบบองค์กรประกันสังคม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรว่าสำนักงานประกันสังคมควรมีรูปแบบองค์กรเป็นแบบธุรกิจมากที่สุดและตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด อัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการกำหนดรูปแบบองค์กร ส่วนเพศ อายุ สถานภาพ การสมรส วุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดรูปแบบองค์กร

**สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539)** ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมในสถาบันการศึกษาพยาบาลและศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแข็งและอ่อน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยใช้แนวความคิดของ Shein E.H. (1992) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยรวมของสองสถาบันมีความคล้ายคลึงกันในลักษณะเชิงวิชาชีพ คือ สมาชิกต้องมีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในองค์กรยึดอาวุโส ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะความเป็นทหาร การปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเฉพาะคือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน การควบคุมตนเอง และมีความรับผิดชอบซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่แข็งและเอื้อต่อการพัฒนาสถาบัน ในขณะที่พบว่า วัฒนธรรมที่อ่อนจะเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิกในสถาบัน

ซึ่งสิ่งนี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเนื่องจากสถาบันมีขนาดใหญ่ สมาชิกมาก และลักษณะการทำงานเน้นรายละเอียดมากเนื่องจากส่วนใหญ่สมาชิกเป็นหญิง

ผลงานวิจัยวัฒนธรรมองค์กร:เปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสินและ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ของ **ดารณี ปฐมโยธิน (2541)** โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่และพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 382 คน การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ธนาคารออมสินโดยภาพรวม มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกับ บมจ. ธนาคารกสิกรไทยโดยภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับที่เท่าเทียมกันเช่นกัน และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารออมสินและ บมจ. ธนาคารกสิกรไทยพบว่า มีความแตกต่างกัน 6 ประการ ได้แก่ เรื่องการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน การสนับสนุนเรื่อง การบริหารองค์กร การควบคุมองค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กร และพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของ ทั้ง 2 องค์กรไม่แตกต่างกัน 4 ประการ ได้แก่ เรื่องการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร และแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรและศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท(TOT Academy)โดยมีลักษณะทางประชากรของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานและตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ในภาพรวม

#### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท กับพนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นทั้งหมดเพื่อนำผลจากการเก็บข้อมูลโดยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยแยกตามตัวแปรทางประชากรศาสตร์

#### 3.2 กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ

**3.2.1 กลุ่มที่ 1** คือ พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับตำแหน่งทุกระดับ ในสังกัดสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีจำนวน 176 คน

**3.2.2 กลุ่มที่ 2** คือ พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับตำแหน่งทุกระดับ นอกสังกัดจากหน่วยงานอื่นปัจจุบันปฏิบัติงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีจำนวน 29 คน

งานวิจัยนี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด โดยประชากรภายในสถาบันวิชาการ ทศท แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 พนักงานในสังกัด สถาบันวิชาการ ทศท คือ

พนักงานระดับบน (ระดับ8,9,10,11) จำนวน 20 คน

พนักงานระดับล่าง (ระดับ6,7) จำนวน 96 คน

พนักงานระดับต้น (ระดับ3,4,5) จำนวน 60 คน

กลุ่มที่ 2 คือ พนักงานนอกสังกัด สถาบันวิชาการ ทศท จำนวน 29 คน

รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 205 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระหว่างปัจจัยด้านตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ รายได้ การศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร และปัจจัยด้านความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหาร จัดการ โดยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน สำหรับคำถามเชิงปริมาณ โดยมีดังนี้

เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นด้านพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร มี ดังนี้

2.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร

2.2 การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน

2.3 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

2.5 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นคำถามปลายปิด ตามแบบของ Likert Scale โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งครอบคลุมการวัด ดังนี้

พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ให้คะแนนเป็น 1

พฤติกรรมการสื่อสาร เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง	ให้คะแนนเป็น	2
พฤติกรรมการสื่อสาร เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	ให้คะแนนเป็น	3
พฤติกรรมการสื่อสาร เกิดขึ้นบ่อยๆ	ให้คะแนนเป็น	4
พฤติกรรมการสื่อสาร เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอๆ	ให้คะแนนเป็น	5

สำหรับหลักเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนเฉลี่ยมี ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง ไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง เกิดขึ้นบ่อยๆ

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.20- 5.00 หมายถึง เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอๆ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท ดังนี้

- 3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.3 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.4 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
- 3.5 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหารองค์กร ร่วมกัน
- 3.6 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.7 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.8 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.9 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของสถาบันวิชาการ ทศท

เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เป็นคำถามปลายเปิด ตามแบบของ Likert Scale โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งครอบคลุมการวัด ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเป็น 1
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น 2
เฉย ๆ	ให้คะแนนเป็น 3
เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น 4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเป็น 5

สำหรับหลักเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย มี ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง เฉย ๆ

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง เห็นด้วย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.4.1 ศึกษาเอกสารตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

3.4.2 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อรับความเห็นชอบ และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### 3.5 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.5.1 การทดสอบความตรงของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการตรวจสอบด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม และปรับแก้ตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มที่คล้ายคลึง



3.5.2 การทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยทำการ Pretest ด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานนอกสังกัด สถาบันวิชาการ ทศท ณ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ถนนแจ้งวัฒนะ จำนวน 20 ชุด เพื่อหาความน่าเชื่อถือ หรือความเที่ยงของเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ซึ่งหาความเชื่อถือได้จากสูตร CRONBACH ดังนี้

$$\alpha = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_1^2}{S^2} \right]$$

$\alpha$  = คำนวณความเที่ยงของแบบทดสอบ หรือ สัมประสิทธิ์แอลฟา

$n$  = จำนวนข้อแบบสอบถาม

$S_1^2$  = ความแปรปรวนของข้อแบบสอบถามแต่ละข้อ

$S^2$  = ความแปรปรวนของจำนวนความถี่ที่ได้จากแบบสอบถามทั้งฉบับ ของคนทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม

\* ผลจากการคำนวณค่าความเที่ยง ตามสูตรดังกล่าวข้างต้น ได้เท่ากับ .9253

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจาก ผู้วิจัยเป็นพนักงานและปฏิบัติงานสังกัด สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ได้จัดทำบันทึกขอความอนุเคราะห์ เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เรียน ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท และผู้จัดการส่วนงานต่างๆ ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เพื่อทราบ และดำเนินการจัดส่ง และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 205 ชุด โดยใช้ระยะเวลาระหว่างระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม 2546

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS For Windows Vision 10.0 ดังนี้

3.7.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.7.2 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3.7.3 สถิติอ้างอิงที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ANOVA และ t-test

3.7.4 สถิติอ้างอิงที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ คือ Pearson product-moment Correlation

D  
P  
U

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาลักษณะของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยมีลักษณะทางประชากรของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน และพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ซึ่งผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสาร ภายในสถาบันวิชาการ ทศท

- 2.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 2.2 การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน
- 2.3 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.4 การสื่อสารเพื่อการประชุม
- 2.5 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

#### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท

- 3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท
- 3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของ

สถาบันวิชาการ ทศท

- 3.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
- 3.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือ ในการบริหารองค์กร

ร่วมกัน

3.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียง ของสถาบันวิชาการ ทศท

3.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท

3.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท

3.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพัน ร่วมกันของพนักงาน

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะทางประชากรของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน แยกเป็นสมมติฐานย่อยได้ ดังนี้

4.1.1 เพศที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.2 ระดับอายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.3 ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.4 ระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.6 ระดับตำแหน่งงาน ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.2 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

4.3 พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษาแต่ละตอน ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 1** จำนวน และร้อยละจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน

ลักษณะทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	75	37.3
	หญิง	126	62.7
อายุ	ไม่เกิน 35 ปี	61	30.3
	36 – 45 ปี	86	42.8
	46 – 55 ปี	44	21.9
	56 – 60 ปี	10	5.0
การศึกษา	มัธยมตอนปลาย/ระดับ ปวช.	26	12.9
	อนุปริญญา/ระดับ ปวส.	17	8.5
	ปริญญาตรี	133	66.2
	สูงกว่าปริญญาตรี	25	12.4
รายได้	8,001 – 15,000 บาท	42	20.9
	15,001 – 25,000 บาท	93	46.3
	25,001 – 35,000 บาท	26	12.9
	35,001 บาทขึ้นไป	40	19.9
ระยะเวลา- การปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	9	4.5
	มากกว่า 5 – 10 ปี	50	24.9
	มากกว่า 10 – 20 ปี	95	47.3
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	47	23.4
ระดับตำแหน่งงาน	ระดับ 3	8	4.0
	ระดับ 4	20	10.0
	ระดับ 5	45	22.4
	ระดับ 6	59	29.4
	ระดับ 7	49	24.4
	ระดับ 8	12	6.0
	ระดับ 9	5	2.5
	ระดับ 10	2	1.0
	ระดับ 11	1	0.5
แบ่งระดับ - ตำแหน่งงาน	ระดับล่าง ( ระดับ 3 – 4 – 5 )	73	36.3
	ระดับกลาง ( ระดับ 6 – 7 )	108	53.7
	ระดับสูง ( ระดับ 8 – 9 – 10 – 11 )	20	10.0

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามลักษณะทางประชากร พบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.7 และ 37.3 ตามลำดับ

ช่วงอายุส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมา ไม่เกิน 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.3 และ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.2 รองลงมา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 12.9 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ

โดยมี ระดับรายได้ ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมา 8,001 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.9 และมีระดับรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 19.9 ตามลำดับ และ ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 6 คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา ระดับ 7 คิดเป็นร้อยละ 24.4 และระดับ 5 คิดเป็นร้อยละ 22.4 ตามลำดับ

จากระดับตำแหน่งงานแต่ละระดับของกลุ่มตัวอย่าง ได้ทำการจัดเป็นกลุ่มเพื่อความสะดวก และใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยแบ่งระดับตำแหน่งงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับล่าง (ระดับ 3-4-5) กลุ่มระดับกลาง (ระดับ 6-7) และกลุ่มระดับสูง (8-9-10-11) ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ หลังจากได้จัดกลุ่มแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตำแหน่งงานจะอยู่ในระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมา ระดับล่าง 36.3 และ ระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสาร ภายในสถาบันวิชาการ ทศท

### 2.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหาร

การสื่อสารเพื่อการบริหาร	เกิดขึ้น ทุก ครั้ง	เกิด ขึ้น บ่อย ๆ	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย เกิดขึ้น เลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติ กรรม	อัน ดับ
1. เรื่องราวของข่าวสารในสถาบันฯ มักจะเป็นข่าวเกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของท่านโดยตรงเสมอไป	8 4.1	29 14.7	81 41.1	62 31.5	17 8.6	2.74	0.95	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	17
2. ผู้ที่ทำให้ท่านทราบเรื่องราวของข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้ากลุ่มงานขึ้นไป	14 7.1	53 26.8	83 41.9	41 20.7	7 3.5	3.13	0.94	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	8
3. การสื่อสารที่ใช้ภายในสถาบันฯ ส่วนมากเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/คำสั่ง/ประกาศติดบอร์ด	42 21.3	109 55.3	34 17.3	12 6.1		3.92	0.79	เกิดขึ้น บ่อยๆ	1
4. คำสั่งจากหัวหน้างานขึ้นไปส่วนมาก เป็นทางวาจา เช่น พูดคุยตัวต่อตัว/ผ่านหัวหน้างาน/ใช้โทรศัพท์/หรือการประชุม	16 8.0	70 35.0	68 34.0	41 20.5	5 2.5	3.26	0.96	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	7
5. ท่านเคยเป็นผู้บอกกล่าวเรื่องราวข่าวสารให้กับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ	3 1.5	53 26.4	94 46.8	42 20.9	9 4.5	3.00	0.85	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	12
6. เรื่องราว ข่าวสารต่างๆ ที่นำมาพูดคุยกัน และให้ท่านทราบมีความสดใหม่ และทันต่อเหตุการณ์	6 3.0	48 24.4	101 51.3	40 20.3	2 1.0	3.08	0.78	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	10
7. เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ตลอดจนคำสั่งที่ออกมาภายในสถาบันฯ เป็นความจริง และเชื่อถือได้	34 17.1	77 38.7	73 36.7	13 6.5	2 1.0	3.64	0.88	เกิดขึ้น บ่อยๆ	3

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย, 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง, 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง

3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อยๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้งที่เสมอๆ

ตารางที่ 2 ( ต่อ )

การสื่อสารเพื่อการบริหาร	เกิดขึ้น ทุก ครั้ง	เกิด ขึ้น บ่อย ๆ	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย เกิด ขึ้น เลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติ กรรม	ลำ ดับ
8.คำพูด สีน้าและท่าทาง การแสดง ออกของหัวหน้างาน ในการมอบ หมายงาน มีความน่าเชื่อถือและไว้ วางใจ	37 18.8	87 44.2	57 28.9	13 6.6	3 1.5	3.72	0.90	เกิดขึ้น บ่อย ๆ	2
9.เรื่องราว ข่าวสารต่างๆ ภายใน สถาบันฯ จะทราบ และรับรู้อย่างทั่ว ถึงในสถาบัน ไม่ใช่ทราบเพียงบาง กลุ่มงานเท่านั้น	11 5.5	31 15.6	88 44.2	62 31.2	7 3.5	2.88	0.91	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	16
10.เรื่องราว ข่าวสารต่างๆ ที่หัวหน้า กลุ่มงานขึ้นไป แจ้งให้ท่านทราบ เป็นเรื่องที่สนใจต่อการปฏิบัติงาน	12 6.0	65 32.3	98 49.2	20 10.1	4 2.0	3.31	0.81	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	5
11.เรื่องราว ข่าวสารที่มีการแจ้งให้ ท่านทราบมีความถูกต้อง เหมาะสมมี การกลั่นกรองข้อมูลเป็นอย่างดี	19 9.5	69 34.7	87 43.7	24 12.1	-	3.42	0.82	เกิดขึ้น บ่อย ๆ	4
12.หัวหน้างาน มีกลวิธีการกระตุ้น เตือนความจำ ในการปฏิบัติงานให้ กับท่านเป็นระยะๆ	12 6.0	49 24.6	86 43.2	41 20.6	11 5.5	3.05	0.96	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	11
13.หัวหน้างาน มีการกำหนดให้มี การรายงานความก้าวหน้า ความ เคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานของ ท่านเป็นระยะๆ	17 8.5	53 26.6	74 37.2	44 22.1	11 5.5	3.11	1.02	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	9
14.หัวหน้างานมีการเปิดโอกาสให้ ท่าน วิทยากรวิจารณ์ ได้แสดงความ คิดเห็นในเรื่องงาน ด้วยทวงวาจา และ เป็นลายลักษณ์อักษร	19 9.5	58 29.1	42 21.1	45 22.6	35 17.6	2.90	1.27	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	15

หมายเหตุ : 1.00 - 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 - 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 - 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 -  
4.19 = เกิดขึ้นบ่อย , 4.20 - 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ



ตารางที่ 2 (ต่อ)

การสื่อสารเพื่อการบริหาร	เกิดขึ้น ทุก ครั้ง	เกิดขึ้น บ่อย ๆ	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย เกิดขึ้น เลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติ กรรม	ถ้ำ ดับ
15.การติดต่อสื่อสารเรื่องงาน ภายใน สถาบันฯ ไม่ค่อยพบความผิดพลาด	5 2.5	46 23.1	86 43.2	59 29.6	3 1.5	2.95	0.83	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	13
16.กรณีที่ผู้ร่วมงานมีจำนวนมาก หัว พนักงานให้ความสำคัญในเรื่องการ ติดต่อสื่อสารระหว่างกันในสถาบันฯ โดยจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และ สถานที่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผล ดีในการติดต่อประสานงานกัน	13 6.6	38 19.2	85 42.9	49 24.7	13 6.6	2.94	0.98	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	14
17.การติดต่อสื่อสารกันภายใน สถาบันที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการ ใช้ภาษาที่ดี กระชับ เข้าใจง่าย ตรง ไปตรงมา ไม่คดกลั่น	17 8.5	71 35.5	70 35.0	36 18.0	6 3.0	3.29	0.96	เกิดขึ้น เป็น บางครั้ง	6
ภาพรวม						3.20	0.92	เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็น  
บางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 2 ภาพรวมของพฤติกรรมสื่อสารเพื่อการบริหารในด้านต่าง ๆ ซึ่งจากการ  
วิเคราะห์ข้อมูลพบว่าส่วนใหญ่ในแต่ละด้าน มีระดับความถี่ในการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับกลาง ๆ  
คือ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 3.20$ ) ยกเว้น 4 ด้านที่มีระดับการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ คือ

1. การสื่อสารที่ใช้ภายในสถาบันฯ ส่วนมากเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/คำ  
สั่ง/ประกาศติดบอร์ด ( $\bar{X} = 3.92$ )

2. คำพูด สีน้าและท่าทาง การแสดงออกของหัวหน้างาน ในการมอบหมายงาน มีความน่า  
เชื่อถือและไว้วางใจ ( $\bar{X} = 3.72$ )

3. เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ตลอดจนคำสั่งที่ออกมาภายในสถาบันฯ เป็นความจริง และเชื่อ  
ถือได้ ( $\bar{X} = 3.64$ )

4. เรื่องราวข่าวสารที่มีการแจ้งให้ท่านทราบมีความถูกต้องเหมาะสมมีการกลั่นกรอง ข้อมูล  
เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.42$ )

## 2.2 การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้า

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า

การสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า	เกิดขึ้นทุกครั้ง	เกิดขึ้นบ่อย ๆ	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับ
18. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ กับท่านด้วยวาจา	35 17.5	78 39.0	53 26.5	27 13.5	7 3.5	3.54	1.04	เกิดขึ้นบ่อย ๆ	3
19. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ กับท่านเป็นลายลักษณ์อักษร	14 7.0	74 37.0	67 33.5	33 16.5	12 6.0	3.22	1.00	เกิดขึ้นบางครั้ง	4
20. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ กับท่านทางโทรศัพท์	4 2.0	26 13.0	65 32.5	74 36.8	31 15.4	2.49	0.97	เกิดขึ้นบางครั้ง	5
21. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ ผ่านท่านโดยตรง	67 33.5	74 37.0	47 23.5	10 5.0	2 1.0	3.97	0.93	เกิดขึ้นบ่อยๆ	2
22. หัวหน้างานสั่งงานชัดเจน และเข้าใจในทางปฏิบัติ	69 34.3	73 36.5	45 22.5	13 6.5		3.99	0.91	เกิดขึ้นบ่อยๆ	1
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.44</b>	<b>0.97</b>	<b>เกิดขึ้นบ่อย ๆ</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 3 ภาพรวมของการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้าพบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยการสื่อสารที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ( $\bar{X} = 3.44$ ) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ

1. หัวหน้างานสั่งงานชัดเจนและเข้าใจในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.99$ )
2. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ ผ่านท่านโดยตรง ( $\bar{X} = 3.97$ )
3. การติดต่อของหัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ กับท่านด้วยวาจาเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ( $\bar{X} = 3.54$ )
4. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ กับท่านเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.22$ )
5. หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ กับท่านทางโทรศัพท์ ( $\bar{X} = 2.49$ )

### 2.3 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	เกิดขึ้นทุกครั้ง	เกิดขึ้นบ่อย ๆ	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับ
23. หัวหน้าให้ความเป็นธรรมกับท่านและผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	37 18.7	62 31.3	64 32.3	19 9.6	16 8.1	3.43	1.14	เกิดขึ้นบ่อย ๆ	2
24. หัวหน้าพูดคุย และถามไถ่ถึงสมาชิกในครอบครัวของท่าน	2 1.0	28 14.0	59 29.5	58 29.0	53 26.5	2.34	1.05	นาน ๆ ครั้ง	4
25. กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงาน/กับผู้ร่วมงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลา	42 21.1	45 22.6	83 41.7	20 10.1	9 4.5	3.46	1.07	เกิดขึ้นบ่อย ๆ	1
26. หลังเลิกงานท่านไปร่วมสังสรรค์/ร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	3 1.5	15 7.6	70 35.4	73 36.9	37 18.7	2.36	0.92	นาน ๆ ครั้ง	3
27. ท่านพยายามหาเวลาไปเล่นกีฬาที่ท่านชอบกับเพื่อนร่วมงานในยามว่างนอกเวลางาน	8 4.0	25 12.5	41 20.5	58 29.0	68 34.0	2.23	1.16	นาน ๆ ครั้ง	5
<b>ภาพรวม</b>						<b>2.76</b>	<b>1.07</b>	<b>เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 4 ภาพรวมของการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ มีการสื่อสารเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ( $\bar{X}=2.76$ ) ส่วนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ 3 ลำดับแรก คือ

1. กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงาน/กับผู้ร่วมงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลา ( $\bar{X}=3.46$ )
2. หัวหน้าให้ความเป็นธรรมกับท่านและผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=3.43$ )
3. หลังเลิกงานท่านไปร่วมสังสรรค์/ร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=2.36$ )

## 2.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ เกี่ยวกับการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

การสื่อสาร เกี่ยวกับการประชุม	เกิดขึ้น ทุกครั้ง	เกิดขึ้น บ่อย ๆ	เกิดขึ้น เป็น บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย เกิด ขึ้น เลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับ
28. หลังการประชุมของระดับผู้บริหาร ได้มีการถ่ายทอดผลการประชุม โดยการพูดคุยและชี้แจงให้ท่านทราบ	8 4.0	39 19.5	61 30.5	61 30.5	31 15.5	2.66	1.08	เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง	9
29. ท่านเคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารการประชุมไปยังเพื่อนร่วมงาน	5 2.5	30 15.0	74 37.0	57 28.5	34 17.0	2.58	1.02	นานๆครั้ง	10
30. ในแต่ละแผนกของท่าน มีการจัดการประชุมเป็นประจำในเรื่องที่เกี่ยวกับงานมากกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน	6 3.0	61 30.7	70 35.2	50 25.1	12 6.0	2.99	0.96	เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง	7
31. ในการประชุมปรึกษาหารือ ทุกคนมีท่าทีกระตือรือร้นด้วยความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จ	14 7.0	61 30.5	74 37.0	41 20.5	10 5.0	3.14	0.99	เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง	6
32. ผู้บริหารของท่านมีการประชุมอยู่เสมอ	16 8.0	114 57.3	41 20.6	24 12.1	4 2.0	3.57	0.88	เกิดขึ้น บ่อยๆ	1
33. หลังการประชุมหัวหน้านำนโยบายจากการประชุมมาให้ท่านปฏิบัติตาม	24 12.1	70 35.4	80 40.4	18 9.1	6 3.0	3.44	0.93	เกิดขึ้น บ่อยๆ	2
34. บรรรยากาศในการประชุมทุกๆท่าน มีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	25 12.8	61 31.1	66 33.7	31 15.8	13 6.6	3.28	1.08	เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง	4
35. การนัดหมายการประชุมผู้บริหารทุกท่านตรงต่อเวลาในการประชุม	30 15.2	50 25.3	79 3.9	27 13.6	12 6.1	3.30	1.07	เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง	3

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

การสื่อสาร เกี่ยวกับการประชุม	เกิดขึ้น ทุกครั้ง	เกิด ขึ้น บ่อย ๆ	เกิด ขึ้น เป็น บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย เกิด ขึ้น เลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับ
36. วาระการประชุมระดับผู้บริหาร มีการจัดบันทึกการประชุม /มีหนังสือเวียนแจ้งให้ท่านทราบ ทุกๆ ส่วนงานภายหลังเสมอ	40 20.1	38 19.1	56 28.1	43 21.6	22 11.1	3.16	1.28	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	5
37. หัวหน้ากลุ่มงาน แต่ละส่วนงาน มีการนัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวทางปฏิบัติจากผู้บริหารให้ท่านทราบ	6 3.0	35 17.6	77 38.7	54 27.1	27 13.6	2.69	1.01	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	8
ภาพรวม						3.08	1.03	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง , 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 5 ภาพรวมของการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุมพบว่ามีค่าเฉลี่ยเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ( $\bar{X}=3.08$ ) เมื่อเรียงลำดับความถี่ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประชุมจากมากไปหาน้อย 5 อันดับแรก ดังนี้

1. ในสถาบันฯของท่านมีการประชุม ระดับผู้บริหารอยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.57$ )
2. หลังการประชุมหัวหน้านโยบายจากการประชุมมาให้ท่านปฏิบัติตาม ( $\bar{X}=3.44$ )
3. การนัดหมายการประชุมผู้บริหารทุกท่านตรงต่อเวลาในการประชุม ( $\bar{X}=3.30$ )
4. บรรยากาศในการประชุมทุก ๆ ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ( $\bar{X}=3.28$ )
5. วาระการประชุมระดับผู้บริหาร มีการจัดบันทึกการประชุม /มีหนังสือเวียนแจ้งให้ท่านทราบ

ทุกๆ ส่วนงานภายหลังเสมอ ( $\bar{X}=3.16$ )

ส่วน 3 อันดับท้ายที่มีพฤติกรรมเกิดขึ้นน้อย คือ

1. ท่านเคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารการประชุม ไปยังเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=2.58$ )
2. หลังการประชุมของระดับผู้บริหาร ได้มีการถ่ายทอดผลการประชุม โดยการพูดคุยและชี้แจงให้ท่านทราบ ( $\bar{X}=2.66$ )
3. หัวหน้ากลุ่มงานแต่ละส่วนงาน มีการนัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวทางปฏิบัติจากผู้บริหารให้ท่านทราบ ( $\bar{X}=2.69$ )

## 2.5 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความถี่ การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง	เกิดขึ้น ทุกครั้ง	เกิด ขึ้น บ่อย ๆ	เกิด ขึ้น เป็น บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย เกิด ขึ้น เลย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพหุ กรรม	ลำดับ
38. เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะแก้ไขความขัดแย้ง	32 16.3	42 21.4	75 38.3	38 19.4	9 4.6	3.26	1.09	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	2
39. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ภายในสถาบันฯ ได้รับการแก้ไขอย่างดี	14 7.0	37 18.7	87 43.9	35 17.7	25 12.6	2.90	1.07	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	4
40. สภาพแวดล้อมการทำงานมีความสามัคคีกัน พบการขัดแย้งน้อย	44 22.1	51 25.6	78 39.2	21 10.6	5 2.5	3.54	1.03	เกิดขึ้น บ่อยๆ	1
41. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้เกี่ยวข้องกล่าวหาพิพาทกันวิจารณ์อย่างเปิดเผย	14 7.1	33 16.8	80 40.6	51 25.9	19 9.6	2.86	1.04	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	5
42. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของท่าน	19 9.7	46 23.5	69 35.2	35 17.9	27 13.8	2.97	1.17	เกิดขึ้น เป็นบาง ครั้ง	3
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.11</b>	<b>1.08</b>	<b>เกิดขึ้นเป็น บางครั้ง</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 6 ภาพรวมของการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง พบว่าส่วนใหญ่ผลที่ได้แต่ละข้อ ไม่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร โดยเรียงลำดับของเหตุผล 3 ข้อ คือ

1. สภาพแวดล้อมการทำงานมีความสามัคคีกัน พบการขัดแย้งน้อย ( $\bar{X} = 3.54$ )
2. เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะแก้ไขความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.26$ )
3. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของท่าน ( $\bar{X} = 2.97$ )

### 3. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท

#### 3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และอันดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ ผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉ ย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำ ดับ
1. ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	9 4.6	91 46.7	60 30.8	26 13.3	9 4.6	3.33	0.93	เฉยๆ	4
2. มีความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเชื่อถือ	17 8.7	98 50.0	60 30.6	13 6.6	8 4.1	3.53	0.90	เห็น ด้วย	2
3. ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับ งาน	33 16.8	60 30.5	61 31.0	30 15.2	13 6.6	3.36	1.13	เฉยๆ	3
4. ให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับ บัญชา	24 12.2	67 34.0	61 31.0	36 18.3	9 4.6	3.31	1.05	เฉยๆ	5
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	30 15.2	100 50.8	50 25.4	11 5.6	6 3.0	3.70	0.90	เห็น ด้วย	1
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.45</b>	<b>0.98</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉยๆ

3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 7 ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท พบว่าส่วนใหญ่ ให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วย ( $\bar{X}=3.45$ ) กับวัฒนธรรมการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกคือ

1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X}=3.70$ )
2. ความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ ( $\bar{X}=3.53$ )
3. ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน ( $\bar{X}=3.36$ )

### 3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ในสถาบันวิชาการ ทศท

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และอันดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ในสถาบันวิชาการ ทศท

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ ผู้ได้บังคับบัญชา ในสถาบันวิชาการ ทศท	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉ ย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ
6. ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	21 11.0	107 56.0	39 20.4	21 11.0	3 1.6	3.64	0.88	เห็น ด้วย	7
7. ให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา	17 9.0	110 58.2	51 27.0	9 4.8	2 1.1	3.69	0.74	เห็น ด้วย	5
8. เป็นผู้มีความรู้และความ สามารถ	18 9.5	122 64.2	42 22.1	7 3.7	1 0.5	3.78	0.68	เห็น ด้วย	2
9. มีแรงจูงใจทำงานได้เต็มความ สามารถ	13 6.8	86 45.3	64 33.7	21 11.1	6 3.2	3.42	0.89	เห็น ด้วย	8
10. มีความสนใจในการพัฒนาศักย ภาพของตนเอง	18 9.5	116 61.1	42 22.1	9 4.7	5 2.6	3.70	0.81	เห็น ด้วย	4
11. ปฏิบัติงานตามความต้องการของ ผู้บังคับบัญชา	8 4.2	138 72.6	37 19.5	7 3.7		3.77	0.58	เห็น ด้วย	3
12. ปฏิบัติงานตามหน้าที่และ ความรับผิดชอบของตนเอง	31 16.2	136 71.2	19 9.9	4 2.1	1 0.5	4.01	0.63	เห็น ด้วย	1
13. ให้ความสำคัญต่อความต้องการ ของเพื่อนร่วมงาน	10 5.3	118 62.4	53 28.0	8 4.2		3.69	0.64	เห็น ด้วย	6
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.71</b>	<b>0.73</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ  
3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง



จากตารางที่ 8 ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ได้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท พบว่าให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ได้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท ในเกณฑ์ที่ดีของทุก ๆ ด้าน ( $\bar{X} = 3.71$ ) โดยให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วยทุกด้าน และเมื่อเรียงลำดับข้อดีจากมากไปน้อย 5 ลำดับแรก ได้ดังนี้ คือ

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ( $\bar{X} = 4.01$ )
2. เป็นผู้มีความรอบรู้และความสามารถ ( $\bar{X} = 3.78$ )
3. ปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.77$ )
4. มีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ( $\bar{X} = 3.70$ )
5. ให้ความความเคารพผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.69$ )

### 3.3 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันฯ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และอันดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันฯ

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันฯ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
14. สถาบันฯ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	27 13.7	95 48.2	49 24.9	17 8.6	9 4.6	3.58	0.98	เห็นด้วย	1
15. ท่านรู้ว่าสถาบันฯ คาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่าน	10 5.1	98 49.7	75 38.1	11 5.6	3 1.5	3.51	0.75	เห็นด้วย	2
16. ท่านไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน	10 5.0	57 28.6	50 25.1	72 36.2	10 5.0	2.92	1.02	เฉย ๆ	5
17. สถาบันฯ มีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ	12 6.1	100 51.0	59 30.1	16 8.2	9 4.6	3.46	0.90	เห็นด้วย	3
18. สถาบันฯ มีการให้นโยบายต่างๆ สู่พนักงานอยู่เสมอ	11 5.6	100 50.5	58 29.3	20 10.1	9 4.5	3.42	0.91	เห็นด้วย	4
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.38</b>	<b>0.91</b>	<b>เฉย ๆ</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ

3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 9 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเฉย ๆ ( $\bar{X} = 3.38$ ) แต่ในเกือบทุกข้อให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วยทุกด้าน และ เมื่อเรียงลำดับข้อคิดจากมากไปน้อย 5 ลำดับแรก ได้ดังนี้ คือ

1. สถาบันฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.58$ )
2. สถาบันฯ คาดหวังในหน้าที่งานกับตัวท่าน ( $\bar{X} = 3.51$ )
3. สถาบันฯ มีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.46$ )
4. สถาบันฯ มีการให้นโยบายต่างๆ สู่พนักงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.42$ )
5. ท่านไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.92$ )

### 3.4 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และอันดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของพนักงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของ พนักงาน	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉ ย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ธำ ดับ
19. กลุ่มงานต่างๆในสำนักงานมีการ จัดงานรื่นเริงอยู่เสมอๆ	10 5.1	44 22.4	81 41.3	54 27.6	7 3.6	2.98	0.92	เฉยๆ	5
20. กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานทำงาน ประสานกันในระดับนโยบาย	6 3.1	85 43.4	69 35.2	33 16.8	3 1.5	3.30	0.84	เฉยๆ	4
21. กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานทำงาน ประสานกันเป็นกลุ่มงานไม่เน้นใน ตัวบุคคล	1 0.5	22 11.2	81 41.3	85 43.4	7 3.6	2.62	0.75	เฉยๆ	6
22. กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานทำงาน ประสานกันในระดับปฏิบัติงาน	3 1.5	124 62.9	58 29.4	11 5.6	1 0.5	3.59	0.64	เห็น ด้วย	2
23. กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานไม่มี ปัญหาในเรื่องการประสานงาน	24 12.2	95 48.5	46 23.5	28 14.3	3 1.5	3.56	0.93	เห็น ด้วย	3
24. สถาบันฯ ส่งเสริมให้พนักงาน ทำงานเป็นทีม	42 21.3	82 41.6	52 26.4	19 9.6	2 1.0	3.73	0.94	เห็น ด้วย	1
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.30</b>	<b>0.84</b>	<b>เฉยๆ</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉยๆ

3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 10 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของพนักงาน พบว่า ในภาพรวมให้ความคิดเห็นที่เฉยๆ ( $\bar{X}=3.30$ ) และเมื่อเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย คือ

1. สถาบันฯ ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=3.73$ )
2. กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.59$ )
3. กลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานไม่มีปัญหาในเรื่องการประสานงาน ( $\bar{X}=3.56$ )

### 3.5 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และอันดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
25.หัวหน้าจะกระตุ้นให้ท่านกล้าคิดกล้าทำ	19 9.6	91 46.2	67 34.0	19 9.6	1 0.5	3.55	0.82	เห็นด้วย	4
26.งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ มีการค้นหาวิธีการใหม่ๆ	16 8.1	109 55.3	57 28.9	11 5.6	4 2.0	3.62	0.80	เห็นด้วย	3
27.ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในรูปแบบธุรกิจ	50 25.5	119 60.7	21 10.7	5 2.6	1 0.5	4.08	0.71	เห็นด้วย	i
28.ถึงแม้ว่าท่านทำงานผิดพลาด แต่หัวหน้าก็ยังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	23 11.7	99 50.3	56 28.4	15 7.6	4 2.0	3.62	0.86	เห็นด้วย	2
29.เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะถูกตำหนิ	11 5.6	91 46.2	65 33.0	27 13.7	3 1.5	3.41	0.85	เห็นด้วย	5
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.66</b>	<b>0.81</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ  
3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 11 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุนและช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน พบว่า ให้ความคิดเห็นว่าเห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.66$ ) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยมีวิธีการปฏิบัติในด้านนี้จากมากไปน้อย คือ

1. ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในรูปแบบธุรกิจ ( $\bar{X} = 4.08$ )
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ มีการค้นหาวิธีการใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.62$ )
3. ถึงแม้ว่าท่านทำงานผิดพลาดแต่หัวหน้ายังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.62$ )
4. หัวหน้าจะกระตุ้นให้ท่านกล้าคิดกล้าทำ ( $\bar{X} = 3.55$ )
5. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะไม่ถูกตำหนิ ( $\bar{X} = 2.59$ )

### 3.6 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
30. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในสถาบันฯแห่งนี้	55 27.9	102 51.8	37 18.8	1 0.5	2 1.0	4.05	0.76	เห็นด้วย	4
31. ท่านกล้าที่จะบอกรายชื่อ ที่อยู่ ของสถาบันฯ ที่ทำงานของท่าน	64 32.3	105 53.0	28 14.1	1 0.5		4.17	0.68	เห็นด้วย	2
32. ท่านรู้สึกภูมิใจที่เป็นพนักงานสังกัดสถาบันฯ นี้	81 40.9	64 32.3	44 22.2	8 4.0	1 0.5	4.09	0.91	เห็นด้วย	3
33. ท่านสามารถบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานที่สถาบันฯ อย่างภูมิใจ	99 50.0	51 25.8	38 19.2	9 4.5	1 0.5	4.20	0.94	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.13</b>	<b>0.82</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ  
3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 12 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันฯ พบว่า ส่วนใหญ่ กลุ่มตัวอย่างมีความภูมิใจในสถาบันของตนเอง ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูง ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.13$ )

### 3.7 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
34. สถาบันฯ มีระเบียบต่างๆ ที่เหมาะสม	10 5.1	44 22.3	85 43.1	49 24.9	9 4.6	2.98	0.93	เฉยๆ	6
35. สถาบันฯ มีระเบียบที่มีความคล่องตัวในการทำงาน	11 5.6	50 25.4	77 39.1	49 24.9	10 5.1	3.02	0.97	เฉยๆ	4
36. หัวหน้าจะดูแลการปฏิบัติงานของท่านอยู่ห่าง ๆ	8 4.1	49 24.9	83 42.1	51 25.9	6 3.0	3.01	0.89	เฉยๆ	5
37. ท่านไม่จำเป็นต้องรายงานผลการปฏิบัติงาน ต่อหัวหน้างานทุกเวลา	11 5.5	68 34.7	73 37.2	42 21.4	2 1.0	3.22	0.88	เฉยๆ	3
38. สถาบันฯ ให้อิสระในการทำงาน	21 10.8	76 39.0	69 35.4	27 13.8	2 1.0	3.45	0.90	เห็นด้วย	2
39. ท่านรู้สึกว่าคุณเองไม่ถูกควบคุมในเรื่องงานทุก ๆ ด้าน	19 9.7	75 38.5	79 40.5	21 10.8	1 0.5	3.46	0.83	เห็นด้วย	1
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.19</b>	<b>0.90</b>	<b>เฉย ๆ</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ

3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 13 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า ส่วนใหญ่ จะให้ความคิดเห็นที่ดีต่อสถาบันว่าการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท ในด้านต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\bar{X} = 3.02$ ) และเมื่อ เรียงลำดับด้านต่าง ๆ จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ

1. ท่านรู้สึกว่าคุณเองไม่ถูกควบคุม ในเรื่องงานทุก ๆ ด้าน ( $\bar{X} = 3.46$ )
2. สถาบันฯ ให้อิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.45$ )
3. ท่านไม่จำเป็นต้องรายงานผลการปฏิบัติงาน ต่อหัวหน้างานทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.22$ )
4. สถาบันฯ มีระเบียบที่มีความคล่องตัวในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.02$ )
5. หัวหน้าจะดูแลการปฏิบัติงานของท่านอยู่ห่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.01$ )

### 3.8 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
40. ท่านมีความตระหนักต่อเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก	10 5.2	104 53.6	72 37.1	8 4.1		3.60	0.65	เห็นด้วย	4
41. ท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและมีความเคารพต่อสถาบันฯ	41 20.9	127 64.8	24 12.2	3 1.5	1 0.5	4.04	0.66	เห็นด้วย	1
42. ท่านมีความรอบรู้ทางด้านเทคนิคและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	10 5.1	108 55.4	71 3.6	5 2.6	1 0.5	3.62	0.65	เห็นด้วย	3
43. ท่านมีความสามารถ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	21 10.7	131 66.8	41 20.9	2 1.0	1 0.5	3.86	0.62	เห็นด้วย	2
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.78</b>	<b>0.65</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ  
3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 14 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองของบุคลากร ในสถาบันฯ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองของบุคลากรในด้านนี้จะให้ความคิดเห็นที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.78$ ) โดยอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ดี ถือว่าบุคลากรของสถาบันฯ มีการพัฒนาดตนเอง โดยเรียงลำดับด้านต่าง ๆ จากมากไปน้อย 4 ลำดับ คือ

1. ท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ตลอดจนมีความเคารพต่อสถาบันฯ ( $\bar{X} = 4.04$ )
2. ท่านมีความสามารถ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.86$ )
3. ท่านมีความรอบรู้ทางด้านเทคนิคและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.62$ )
4. ท่านมีความตระหนักต่อเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

### 3.9 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
44.พนักงานส่วนใหญ่มีลักษณะ เป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ	10 5.2	69 35.6	91 46.9	21 10.8	3 1.5	3.32	0.80	เฉยๆ	8
45.พนักงานส่วนใหญ่ มีความรักและความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน	12 6.2	74 38.1	85 43.8	21 10.8	2 1.0	3.38	0.80	เฉยๆ	7
46.พนักงานส่วนใหญ่มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	5 2.6	47 24.2	109 56.2	32 16.5	1 0.5	3.12	0.72	เฉยๆ	10
47.พนักงานมีความรู้สึกหากต้องออกจากองค์กรนี้ไปแล้วรู้สึกอาลัยต่อเพื่อนร่วมงานอย่างมาก	24 12.4	75 38.7	71 36.6	23 11.9	1 0.5	3.51	0.88	เห็นด้วย	5
48.ความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กันดี	8 4.1	33 17.0	85 43.8	59 30.4	9 4.6	3.14	0.90	เฉยๆ	9
49.สถาบันฯ มักใช้หลักอาวุโสเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	22 11.3	82 42.3	61 31.4	24 12.4	5 2.6	3.47	0.94	เห็นด้วย	6
50.สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ทุกๆ ปี	40 20.5	111 56.9	31 15.9	6 3.1	7 3.6	3.88	0.89	เห็นด้วย	1
51.สถาบันฯ ท่านจัดกิจกรรมครบรอบวันคล้ายวันสถาปนา สถาบันฯ ทุกๆปี	33 17.0	104 53.6	37 19.1	13 6.7	7 3.6	3.74	0.94	เห็นด้วย	2
52.สถาบันฯ ท่านจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาประจำปีระหว่างส่วนงานทุกๆ ปี	28 14.4	94 48.5	50 25.8	16 8.2	6 3.1	3.63	0.94	เห็นด้วย	4
53.สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมรื่นเริงพบปะสังสรรค์ให้กับพนักงานคาวาระ และ โอกาสต่างๆ	29 14.9	101 52.1	48 24.7	14 7.2	2 1.0	3.73	0.84	เห็นด้วย	3
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.49</b>	<b>0.87</b>	<b>เห็นด้วย</b>	



หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ  
3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 15 ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน พบว่า คิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน ในด้านนี้ ให้ความคิดเห็นที่ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.49$ ) และสามารถแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วย กับส่วนที่มีความคิดเห็นว่า เฉย ๆ โดยแยกพิจารณา 2 ส่วนดังนี้

#### 1. ส่วนที่ให้ความคิดเห็นว่า “เห็นด้วย” เรียงจากมากไปหาน้อย

1. สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ทุกๆ ปี ( $\bar{X} = 3.88$ )
2. สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมครบรอบวันคล้ายวันสถาปนาของสถาบันฯทุกๆ ปี ( $\bar{X} = 3.74$ )
3. สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมรื่นเริงพบปะสังสรรค์ให้กับพนักงานตามวาระ และ โอกาสต่างๆ ( $\bar{X} = 3.73$ )
4. สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาประจำปี ระหว่างส่วนงาน ทุกๆ ปี ( $\bar{X} = 3.63$ )

#### 2. ส่วนที่ให้ความคิดเห็นว่า “เฉย ๆ” เรียงจากน้อยสุดไปหามาก

1. พนักงานส่วนใหญ่มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.12$ )
2. ความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงานมักเป็นไปอย่างผิวเผินไม่ลึกซึ้ง ( $\bar{X} = 3.14$ )
3. พนักงานส่วนใหญ่มีลักษณะ เป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ ( $\bar{X} = 3.32$ )
4. พนักงานส่วนใหญ่ มีความรักและความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.38$ )

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมุติฐาน

จากสมมุติฐานได้แบ่งออกเป็น 3 ข้อ โดยแยกทดสอบสมมุติฐานแต่ละข้อได้ผลดังนี้

4.1 ลักษณะทางประชากรของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

ทดสอบสมมุติฐาน ตามลักษณะทั่วไปทางประชากร ได้ดังนี้

4.1.1 เพศ ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.2 ระดับอายุ ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.3 ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.4 ระดับรายได้ ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.1.6 ระดับตำแหน่งงาน ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

4.2 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลกับความ  
คิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

4.3 พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของ  
พนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

โดยแยกการทดสอบสมมุติฐานด้านพฤติกรรมการสื่อสารออกเป็น 5 กลุ่ม

1. การสื่อสารเพื่อการบริหาร
2. การสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับหัวหน้างาน
3. การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม
5. การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ซึ่งผลการทดสอบจำแนกตามลักษณะทางประชากรดังนี้

4.1.1 ทดสอบสมมติฐาน เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน ตารางที่ 16 วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับความคิดเห็นของเพศที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารในด้านต่างๆ ตามตัวแปรเพศ

พฤติกรรมการสื่อสาร	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t-test
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	ชาย	3.19	.453	-.202
	หญิง	3.20	.456	
2.การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน	ชาย	3.43	.416	-.301
	หญิง	3.45	.486	
3.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ชาย	2.95	.588	3.220**
	หญิง	2.65	.646	
4.การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	ชาย	3.24	.569	2.808**
	หญิง	2.98	.636	
5.การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	ชาย	3.13	.593	.490
	หญิง	3.08	.563	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

: \* หมายถึง  $P < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $P < 0.01$  , \*\*\* หมายถึง  $P < 0.001$

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างเพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีอยู่ 2 ด้าน คือ การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

4.1.2 ทดสอบสมมติฐาน ระดับอายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน ตารางที่ 17 วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับอายุที่แตกต่างกัน กับพฤติกรรมการสื่อสารในด้านต่างๆ

พฤติกรรมการสื่อสาร	ระดับอายุ	$\bar{X}$	S.D.	F-test
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เกิน 35 ปี	3.07	.471	3.302*
	36 – 45 ปี	3.29	.412	
	46 – 55 ปี	3.25	.469	
	56 – 60 ปี	3.03	.481	
2.การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน	ไม่เกิน 35 ปี	3.37	.504	1.354
	36 – 45 ปี	3.44	.440	
	46 – 55 ปี	3.53	.442	
	56 – 60 ปี	3.58	.394	
3.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เกิน 35 ปี	2.75	.730	.067
	36 – 45 ปี	2.75	.582	
	46 – 55 ปี	2.80	.669	
	56 – 60 ปี	2.74	.453	
4.การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	ไม่เกิน 35 ปี	2.92	.607	2.080
	36 – 45 ปี	3.14	.593	
	46 – 55 ปี	3.19	.657	
	56 – 60 ปี	3.13	.717	
5.การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	ไม่เกิน 35 ปี	3.03	.480	1.235
	36 – 45 ปี	3.07	.529	
	46 – 55 ปี	3.24	.689	
	56 – 60 ปี	3.18	.851	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 17 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่าง ระดับอายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าแต่ละระดับอายุที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมในการสื่อสารเป็นบางครั้ง ยกเว้น พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 18 ผลต่างของค่าเฉลี่ย และคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระดับความคิดเห็นของช่วงอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหาร

พฤติกรรมการสื่อสาร เกี่ยวกับการบริหาร	ไม่เกิน 35 ปี	36 – 45 ปี	46 – 55 ปี	56 – 60 ปี
ไม่เกิน 35 ปี				
36 – 45 ปี	.2183**			
46 – 55 ปี				
56 – 60 ปี				

จากตารางที่ 18 พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือระหว่างกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี กับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งที่แตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี จะมีพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารน้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี อายุ 36 – 45 ปี

#### 4.1.3 ทดสอบสมมติฐาน ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันกับพฤติกรรมการสื่อสารในด้านต่างๆ

พฤติกรรมการสื่อสาร	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	F-test
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	มัธยม/ปวช.	3.03	.479	.328
	อนุฯ/ปวส.	3.22	.516	
	ปริญญาตรี	3.22	.437	
	สูงกว่า ป.ตรี	3.21	.471	
2.การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน	มัธยม/ปวช.	3.45	.451	.195
	อนุฯ/ปวส.	3.66	.423	
	ปริญญาตรี	3.41	.480	
	สูงกว่า ป.ตรี	3.47	.351	
3.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	มัธยม/ปวช.	2.91	.682	.486
	อนุฯ/ปวส.	2.60	.596	
	ปริญญาตรี	2.75	.641	
	สูงกว่า ป.ตรี	2.76	.627	
4.การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	มัธยม/ปวช.	3.10	.744	.745
	อนุฯ/ปวส.	3.22	.483	
	ปริญญาตรี	3.07	.624	
	สูงกว่า ป.ตรี	3.01	.581	
5.การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	มัธยม/ปวช.	3.25	.819	.296
	อนุฯ/ปวส.	2.95	.587	
	ปริญญาตรี	3.11	.487	
	สูงกว่า ป.ตรี	3.00	.667	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 19 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละระดับการศึกษาให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมในการสื่อสารเป็นบางครั้ง

4.1.4 ทดสอบสมมติฐานระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน ตารางที่ 20 วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับรายได้ที่แตกต่างกันกับพฤติกรรมการสื่อสารในด้านต่างๆ

พฤติกรรมการสื่อสาร	ระดับรายได้	$\bar{X}$	S.D.	F-test
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	8,001 – 15,000 บาท	3.06	.512	1.945
	15,001 – 25,000 บาท	3.25	.408	
	25,001 – 35,000 บาท	3.15	.335	
	35,000 บาทขึ้นไป	3.26	.531	
2.การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน	8,001 – 15,000 บาท	3.39	.497	1.958
	15,001 – 25,000 บาท	3.42	.460	
	25,001 – 35,000 บาท	3.38	.428	
	35,000 บาทขึ้นไป	3.60	.421	
3.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	8,001 – 15,000 บาท	2.79	.816	.125
	15,001 – 25,000 บาท	2.76	.604	
	25,001 – 35,000 บาท	2.70	.428	
	35,000 บาทขึ้นไป	2.78	.647	
4.การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	8,001 – 15,000 บาท	2.88	.563	2.908*
	15,001 – 25,000 บาท	3.12	.637	
	25,001 – 35,000 บาท	2.99	.449	
	35,000 บาทขึ้นไป	3.27	.701	
5.การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	8,001 – 15,000 บาท	3.01	.499	3.297*
	15,001 – 25,000 บาท	3.02	.533	
	25,001 – 35,000 บาท	3.18	.408	
	35,000 บาทขึ้นไป	3.33	.750	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

\* หมายถึง  $P < 0.05$ ,

จากตารางที่ 20 การทดสอบสมมติฐานระหว่างระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าแต่ละระดับรายได้ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกข้อยกเว้นการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุมและการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้งที่แต่ละระดับรายได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 21 ผลต่างของค่าเฉลี่ย และคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระดับความคิดเห็นของระดับรายได้ที่แตกต่างกันที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

พฤติกรรมการสื่อสาร เกี่ยวกับการประชุม	8,001 - 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	25,001 - 35,000 บาท	35,000 บาทขึ้นไป
8,001 - 15,000 บาท				
15,001 - 25,000 บาท	.2368*			
25,001 - 35,000 บาท				
35,000 บาทขึ้นไป	.3879*			

จากตารางที่ 21 พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ ระหว่างกลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท และกลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 35,000 บาท ขึ้นไป ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มที่แตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,000-15,000 บาทจะมีพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุมว่าเคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารการประชุมไปยังเพื่อนร่วมงาน โดยมีความถี่ในการสื่อสารน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท และกลุ่มที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 35,000 บาท ขึ้นไป

ตารางที่ 22 ผลต่างของค่าเฉลี่ย และคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระดับระดับรายได้ที่แตกต่างกันที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารด้านความขัดแย้ง

พฤติกรรมการสื่อสาร ด้านความขัดแย้ง	8,001 - 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	25,001 - 35,000 บาท	35,000 บาทขึ้นไป
8,001 - 15,000 บาท				
15,001 - 25,000 บาท				
25,001 - 35,000 บาท				
35,000 บาทขึ้นไป	.3187*	.3100**		

จากตารางที่ 22 พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ ระหว่างกลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ 35,000 บาท ขึ้นไป และกลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 35,000 บาท ขึ้นไป ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,00-15,000 บาท และ 15,001-25,000 บาท จะมีพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับด้านความขัดแย้งน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 35,000 บาท ขึ้นไป



4.1.5 ทดสอบสมมติฐาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน ตารางที่ 23 วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

พฤติกรรมการสื่อสาร	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	F-test
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เกิน 5 ปี	3.24	.361	1.293
	5 – 10 ปี	3.09	.450	
	11 – 20 ปี	3.24	.435	
	21 ปีขึ้นไป	3.23	.505	
2.การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน	ไม่เกิน 5 ปี	3.47	.346	2.027
	5 – 10 ปี	3.40	.516	
	11 – 20 ปี	3.39	.456	
	21 ปีขึ้นไป	3.58	.406	
3.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เกิน 5 ปี	3.31	.530	2.938*
	5 – 10 ปี	2.82	.644	
	11 – 20 ปี	2.68	.633	
	21 ปีขึ้นไป	2.76	.629	
4.การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	ไม่เกิน 5 ปี	3.14	.459	.983
	5 – 10 ปี	3.01	.548	
	11 – 20 ปี	3.04	.635	
	21 ปีขึ้นไป	3.21	.695	
5.การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	ไม่เกิน 5 ปี	3.13	.224	2.174
	5 – 10 ปี	2.96	.538	
	11 – 20 ปี	3.09	.515	
	21 ปีขึ้นไป	3.26	.723	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ : \* หมายถึง  $P < 0.05$

จากตารางที่ 23 การทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกข้อยกเว้นข้อมูลการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่แต่ละช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 24 ผลต่างของค่าเฉลี่ย และคู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พฤติกรรมการสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ไม่เกิน 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 5 ปี		.4944*	.6324**	.5467**
5 - 10 ปี				
11 - 20 ปี				
21 ปีขึ้นไป				

จากตาราง พบว่า มีความแตกต่างกันในระยะเวลาการปฏิบัติงานด้วยกัน 3 คู่ คือ

คู่ที่ 1 กลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี

คู่ที่ 2 กลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11- 20 ปี

คู่ที่ 3 กลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้น

ไป

ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มที่แตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี จะมีพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความถี่ในการติดต่อสื่อสาร มากกว่ากลุ่มอื่นๆ

**4.1.6 ทดสอบสมมติฐาน ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน**  
**ตารางที่ 25** วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

พฤติกรรมการสื่อสาร	ระดับตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	F-test
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	ระดับ 3-4-5	3.15	.474	.754
	ระดับ 6-7	3.22	.429	
	ระดับ 8-9-10-11	3.27	.509	
2.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระดับ 3-4-5	3.44	.508	.003
	ระดับ 6-7	3.44	.427	
	ระดับ 8-9-10-11	3.44	.479	
3.การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างาน	ระดับ 3-4-5	2.84	.744	.897
	ระดับ 6-7	2.72	.572	
	ระดับ 8-9-10-11	2.71	.575	
4.การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	ระดับ 3-4-5	2.97	.652	1.771
	ระดับ 6-7	3.15	.585	
	ระดับ 8-9-10-11	3.06	.694	
5.การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	ระดับ 3-4-5	3.07	.566	1.654
	ระดับ 6-7	3.08	.589	
	ระดับ 8-9-10-11	3.33	.482	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย , 1.80 – 2.59 = นาน ๆ ครั้ง , 2.60 – 3.39 = เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง 3.40 – 4.19 = เกิดขึ้นบ่อย ๆ , 4.20 – 5.00 = เกิดขึ้นทุกครั้ง/เสมอ ๆ

จากตารางที่ 25 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมในการสื่อสารเป็นบางครั้ง

4.2 ทดสอบสมมติฐาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน โดย ทดสอบจำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับระดับตำแหน่งงานของพนักงาน ผลที่ได้ มีดังนี้

4.2.1 ทดสอบสมมติฐาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ		
	$\bar{X}$	S.D.	F-test
ไม่เกิน 5 ปี	3.47	.223	2.592
5 – 10 ปี	3.42	.341	
11 – 20 ปี	3.55	.399	
21 ปีขึ้นไป	3.63	.276	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉย ๆ  
 3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 : \* หมายถึง  $P < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $P < 0.01$  , \*\*\* หมายถึง  $P < 0.001$

จากตารางที่ 26 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการโดยรวมไม่แตกต่างกัน

#### 4.2.2 ทดสอบสมมติฐาน ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 วิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ระดับตำแหน่งของพนักงาน	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ		
	$\bar{X}$	S.D.	F-test
ระดับ 3,4,5	3.52	.396	.159
ระดับ 6,7	3.55	.351	
ระดับ 8,9,10	3.51	.254	

หมายเหตุ : 1.00 – 1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 1.80 – 2.59 = ไม่เห็นด้วย , 2.60 – 3.39 = เฉยๆ

3.40 – 4.19 = เห็นด้วย , 4.20 – 5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

: \* หมายถึง  $P < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $P < 0.01$  , \*\*\* หมายถึง  $P < 0.001$

จากตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละระดับตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกันให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

#### 4.3 พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ตารางที่ 28 ทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

พฤติกรรมการสื่อสาร	ความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ
1.การสื่อสารเพื่อการบริหาร	.546***
2.การสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า	.348***
3.การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.445***
4.การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	.502***
5.การสื่อสารการแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง	.376***

หมายเหตุ : \* หมายถึง  $P < 0.05$  , \*\* หมายถึง  $P < 0.01$  , \*\*\* หมายถึง  $P < 0.001$

จากตารางที่ 28 จากการทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ Pearson Product Moment Correlation Coefficient พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .546\*\*\*
2. พฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .502\*\*\*
3. พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .445\*\*\*
4. พฤติกรรมการสื่อสารการแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .376\*\*\*
5. พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า มีความสัมพันธ์ กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .348\*\*\*

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ ทศท เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างความรู้สึก ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันของพนักงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) การปรับปรุงและเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร จึงเป็นนโยบายและกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานในขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจำเป็นต้องตระหนักและเรียนรู้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรทุกรูปแบบ เพื่อจะได้นำมาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังสร้าง จิตสำนึก และเสริมสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของทุกๆ ส่วนงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) โดยให้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันทุกส่วนงานเพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ต่อไป

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้นำมาปรับปรุงหรือพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยศึกษาจากปัจจัยด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งของพนักงาน ที่มีวุฒิภาวะของพนักงานแตกต่างกันกับการปฏิบัติงานในองค์กร

ซึ่งผลของการวิจัยสรุปผลได้เป็น 4 ตอน คือ

## ตอนที่ 1 สถานภาพและภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับระดับปริญญาตรี และมีระดับรายได้ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10-20 ปี และมีระดับตำแหน่งงานอยู่ระดับ 6-7 ซึ่งเป็นระดับกลาง

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ของสถาบันวิชาการ ทศท

### 2.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร

2.1.1 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นี้มีความเหมาะสม โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความน่าเชื่อถือในเอกสารที่ใช้ภายในสถาบันวิชาการทศท ว่ามีลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/คำสั่ง/ประกาศติดบอร์ดที่เกิดขึ้นบ่อยๆซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริง ที่เข้าใจและเชื่อถือได้ โดยใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานในสถาบันวิชาการ ทศท

2.1.2 ส่วนคำพูด สีหน้าและท่าทาง การแสดงออกของหัวหน้างานในการมอบหมายงานมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ส่วนในเรื่องความแจ่มชัดในเรื่องราวข่าวสารต่างๆ ตลอดจนคำสั่งที่ออกมาภายในสถาบันวิชาการ ทศท ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องเป็นจริงและเกิดการยอมรับและน่าเชื่อถือของพนักงาน และความต่อเนื่องในเรื่องราวข่าวสารที่มีการแจ้งให้ท่านทราบมีความถูกต้องเหมาะสมมีการกลั่นกรองข้อมูลเป็นอย่างดีแสดงว่าเรื่องราวข่าวสารต่างๆ ภายในสถาบันวิชาการ ทศท เป็นเรื่องราวที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและเชื่อถือได้



## 2.2 การสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า

2.2.1 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกัน โดยให้ความน่าเชื่อถือของหัวหน้างานสั่งงานชัดเจนและเข้าใจในทางปฏิบัติ ส่วนในเรื่องวิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ ผ่านตัวท่านโดยตรง และสั่งงานกับท่านด้วยวาจา มักเกิดขึ้นบ่อยๆ แสดงว่าการสื่อสารภายในองค์กรของสถาบันวิชาการ ทศท เป็นที่น่าเชื่อถือ โดยผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนการติดต่อเรื่องงาน หรือสั่งงานต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร ที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้งนั้น แสดงว่า ผู้บังคับบัญชามีการสั่งงานหรือมอบหมายงานในบางเฉพาะกรณี โดยมักเป็นการสื่อสารกลุ่มย่อยหรือทีมงานในกลุ่มงานของตนเอง

2.2.2 ส่วนการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆทางโทรศัพท์ ที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีการสั่งงาน หรือมอบหมายงานกับท่านด้วยวาจา เป็นการสื่อสารทางเดียว มักจะเกิดปัญหาขาดความสมบูรณ์ เพราะอาจเกิดจากการตีความหมายของคำสั่งผิดไปโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่มีโอกาสที่จะซักถาม หรือถ้ามีก็น้อยมาก การสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่างนี้มักจะก่อผลเสีย ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ อาจก่อผลกระทบในระบบการปฏิบัติงานได้

## 2.3 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.3.1 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกัน ในกรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงานกับผู้ร่วมงานภายในสถาบันวิชาการ ทศท พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลาเป็นพฤติกรรมสื่อสารที่เกิดขึ้นบ่อยๆ แสดงว่าพนักงานทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสำเร็จไปพร้อมๆ กัน ถึงแม้บางครั้งเกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันก็สามารถควบคุมอารมณ์ได้

2.3.2 ในส่วนของหัวหน้างานให้ความเป็นธรรมกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมสื่อสารที่เกิดขึ้นบ่อยๆในส่วนของพนักงานในองค์กรพยายามหาเวลา

ไปเล่นกีฬาที่ท่านชอบกับเพื่อนร่วมงานในยามว่างนอกเวลางานจากกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ว่า มีความพร้อมที่จะคบหาสมาคมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานเป็นพฤติกรรมสื่อสารที่แสดงให้เห็นว่าท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีต่อกันในองค์กร

## 2.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

2.4.1 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารเพื่อการประชุมในสถาบันวิชาการ ทศท นี้มีความเหมาะสม โดยพิจารณาในประเด็น ดังนี้

ความน่าเชื่อถือในสถาบันวิชาการ ทศท มีการประชุมระดับผู้บริหารอยู่เสมอและหลังการประชุมหัวหน้างานนโยบายจากการประชุมมาให้ท่านปฏิบัติตามอยู่เสมอ และการนัดหมายการประชุมผู้บริหารทุกๆ ท่าน ตรงต่อเวลาในการประชุม และบรรยากาศในการประชุมทุกๆ ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และในวาระการประชุมระดับผู้บริหารควรมีการจดบันทึกการประชุม และมีหนังสือเวียนแจ้งให้พนักงานทราบ ทุกๆ ส่วนงานภายหลังเสมอ

## 2.5 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความขัดแย้ง

2.5.1 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า สภาพแวดล้อมการทำงานมีความสามัคคีต่อกัน พบปัญหาความขัดแย้งน้อย และเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะแก้ไขความขัดแย้งอย่างโดยเร็ว และสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของท่านและเพื่อนร่วมงาน

## ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท

3.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท ว่ามีความเหมาะสมในทุกด้าน ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

3.1.1 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า วัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ และสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นพนักงานก็จะไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้บังคับบัญชาให้พนักงานยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

3.1.2 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า วัฒนธรรมของผู้ได้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่มีความรับผิดชอบของตนเอง และเป็นผู้มีความสามารถรอบรู้ปฏิบัติงานได้ตามความต้องการ ของผู้บังคับบัญชา และมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

3.1.3 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่าวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า สถาบันฯ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยสถาบันฯ คาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่าน และสถาบันฯ มีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยมีการให้นโยบายต่างๆ สู่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

3.1.4 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน พบว่า สถาบันวิชาการ ทศท ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม โดยให้กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานของตนทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน และให้กลุ่มงานทุกๆ ส่วนงานประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้รวมกันแก้ไขปัญหาาร่วมกันในองค์กร

3.1.5 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือ ในการบริหารองค์กรร่วมกัน พบว่า พนักงานในสถาบันวิชาการ ทศท มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับบทบาทของตนเอง ต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบการทำงานแบบธุรกิจ ซึ่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีการค้นหาวิธีการทำงานแบบวิธีการใหม่ๆ ในเชิงการแข่งขันรูปธุรกิจ

โดยถึงแม้ว่าพนักงานทำงานผิดพลาด หัวหน้าก็ยังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และมีการกระตุ้นให้ท่านกล้าคิดกล้าทำ โดยเมื่อทำงานผิดพลาด พนักงานก็จะไม่ถูกตำหนิ

3.1.6 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์ และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า พนักงานยินดีและสามารถพร้อมกล้าที่จะบอกผู้อื่นว่าทำงานที่สถาบันวิชาการ ทศท แห่งนี้อย่างภาคภูมิใจ และกล้าที่จะบอกชื่อ ที่อยู่ ของที่ทำงานของตนเองกับบุคคลภายนอกว่าอยู่ที่ไหน ซึ่งแสดงว่าพนักงานทุกๆ มีความรู้สึก และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงาน และได้ทำงานในสถาบันวิชาการ ทศท แห่งนี้

3.1.7 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนเองจะไม่ถูกควบคุมในเรื่องงานทุกๆ ด้าน โดยสถาบันวิชาการ ทศท ให้อิสระในการทำงาน โดยที่ไม่จำเป็นจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้างานตลอดเวลา และสถาบันวิชาการ ทศท มีระเบียบที่มีความคล่องตัวในการทำงาน

3.1.8 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ชอบ เคารพต่อองค์กร และพนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีความรอบรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก

3.1.9 กลุ่มระดับบน กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและใกล้เคียงกันว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน พบว่า วัฒนธรรมด้านประเพณีของสถาบันวิชาการ ทศท คือ การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา เช่น วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา วันอาสาฬหบูชาและวันเข้าพรรษา ที่ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ทุกๆ ปี และกิจกรรมที่สำคัญอีกวันหนึ่งก็คือ วันครบรอบวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันวิชาการ ทศท ซึ่งจัดขึ้นเป็น

ประจำทุกๆ ปี และกิจกรรมกีฬาประจำปี รื่นเริงพบปะสังสรรค์ระหว่างพนักงาน ตามวาระและโอกาสต่างๆ ส่วนในเรื่องของความรัก และผูกพันร่วมกันต่อองค์กรนั้น พนักงานมีความรู้สึกที่ว่าหากต้องจากองค์กรนี้ไปแล้วรู้สึกเสียดายต่อเพื่อนร่วมงาน และมีความเคารพผู้อาวุโส ให้ความรัก ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง อย่างเปิดเผยและจริงใจ

#### **ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน**

- 4.1 ลักษณะทางประชากรของพนักงาน(เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ ระดับตำแหน่งงาน)ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน
- 4.2 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันมี ผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน
- 4.3 พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

#### **ผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้สรุปแต่ละข้อได้ดังนี้ คือ**

4.1 ลักษณะทางประชากรของพนักงาน (เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ ระดับตำแหน่งงาน) ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน

4.1.1 ผลการทดสอบสมมติฐานในส่วนของเพศ พบว่า ระหว่างเพศของพนักงานที่แตกต่างกันกับผลที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีอยู่ 2 ด้าน คือ การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับอายุของพนักงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แต่ละระดับอายุให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการสื่อสารเป็นบางครั้งยกเว้นการสื่อสารเพื่อการบริหารที่แตกต่างกัน โดยมีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือระหว่างกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน

35 ปี กับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี จะมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 36-45 ปี

4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละระดับการศึกษาให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการสื่อสารเป็นบางครั้ง

4.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละระดับรายได้ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกข้อ ยกเว้น การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม และการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง ที่แต่ละระดับรายได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกข้อ ยกเว้น การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่แต่ละช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แต่ละระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมการสื่อสารเป็นบางครั้ง

4.2 ทดสอบสมมติฐาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับระดับตำแหน่ง ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละกลุ่มของระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการ

4.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกันกับผลที่มีต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละระดับตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการ

### 4.3 พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน

4.3.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารทุกๆ ด้าน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการในทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

## อภิปรายผล

1. ผลการทดสอบสมมติฐาน ลักษณะทางประชากรของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน โดยแบ่งตามลักษณะทั่วไปทางประชากร ได้ดังนี้ คือ

1.1 เพศ ผลการทดสอบสมมติฐาน ในส่วนของเพศ พบว่า ระหว่างเพศของพนักงานที่แตกต่างกันกับผลที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีอยู่ 2 ด้าน คือ

1.1.1 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า เพศชาย มีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์มากกว่า เพศหญิง แสดงให้เห็นว่า ในสถาบันวิชาการ ทศท การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีลักษณะ ดังนี้

1.1.1.1 กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงานกับผู้ร่วมงาน พนักงานชาย สามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลา มากกว่าพนักงานหญิง

1.1.1.2 หัวหน้าที่เป็น พนักงานชาย ให้ความสำคัญธรรมกับตัวท่านและผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มากกว่าพนักงานหญิง

1.1.1.3 หลังเลิกงาน พนักงานชาย ไปร่วมสังสรรค์/ร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มากกว่าพนักงานหญิง

1.1.2 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม พบว่า เพศชาย มีการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม มากกว่า เพศหญิง แสดงให้เห็นว่า ในสถาบันวิชาการ ทศท การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม มีลักษณะ ดังนี้

1.1.2.1 ผู้บริหารระดับบนที่เป็นพนักงานชาย ในสถาบันวิชาการ ทศท มีการประชุม อยู่เสมอๆ มากกว่า ผู้บริหารระดับบนที่เป็นพนักงานหญิง

1.1.2.2 หลังการประชุมหัวหน้ากลุ่มงานที่เป็นพนักงานชาย นำนโยบายจากการประชุมมาให้พนักงานมาปฏิบัติตาม มากกว่าหัวหน้ากลุ่มงานที่เป็นพนักงานหญิง

1.1.2.3 การนัดหมายการประชุมผู้บริหารระดับบนที่เป็นพนักงานชาย ตรงต่อในการประชุม มากกว่า ผู้บริหารระดับบนที่เป็นพนักงานหญิง

1.2 ระดับอายุ ผลการทดสอบสมมติฐาน ในส่วนของระดับอายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับอายุของพนักงานให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

1.2.1 ระดับอายุของพนักงาน โดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการสื่อสารเป็นบางครั้ง ยกเว้น การสื่อสารเพื่อการบริหารที่แตกต่างกัน โดย พบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระหว่างกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี กับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งแตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี จะมีความคิดเห็นต่อการสื่อสารเพื่อการบริหารน้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี อายุ 36-45 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานในสถาบันวิชาการ ทศท ในกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี พบว่า เป็นพนักงานระดับล่างโดยส่วนใหญ่ และอยู่ในฐานะเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ฉะนั้นจึงมีพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหารที่น้อย โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับข่าวสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร จากระดับบน และระดับ



กลาง ลงมาตามลำดับชั้นในการบริหาร ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวที่มีลักษณะเป็นเส้นตรงจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง

**1.3 ระดับรายได้** ผลการทดสอบสมมติฐาน ในส่วนของระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับรายได้ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกข้อ ยกเว้น การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม กับการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง ที่แต่ระดับรายได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งพบว่ามีอยู่ 2 ด้าน คือ

**1.3.1 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม** พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ ระหว่างกลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท และกลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาทกับกลุ่มที่มีระดับรายได้ ตั้งแต่ 35,000 บาท ขึ้นไป ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มที่แตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท จะมีพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุมว่าเคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารการประชุม ไปยังเพื่อนร่วมงาน โดยมีความถี่ในการสื่อสารน้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 15,001-25,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ตั้งแต่ 35,000 บาท ขึ้นไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

**1.3.1.1 คู่ที่ 1** คือ กลุ่มที่มีรายได้ 15,001-25,000 บาท ในเกณฑ์เฉลี่ยเป็นพนักงานระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.3 โดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งมีการประชุมเป็นประจำในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน โดยการนัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับบน และเป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารการประชุมไปยังเพื่อนร่วมงาน

**1.3.1.2 คู่ที่ 2** คือ กลุ่มที่รายได้ 35,000 บาท ขึ้นไป ในเกณฑ์เฉลี่ยเป็นพนักงานระดับบน คิดเป็นร้อยละ 12.9 โดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการส่วน และผู้จัดการฝ่าย ซึ่งมีการประชุมผู้บริหารอยู่เสมอ และตรงต่อเวลาในการนัดหมายการประชุม หลังจากการประชุม ผู้บริหารระดับบนนำนโยบายจากการประชุมมาให้พนักงานระดับกลาง และระดับล่าง มาปฏิบัติตาม

**1.3.2 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง** พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 8,001-15,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 35,001 บาท ขึ้นไป และกลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 35,001 บาท ขึ้นไป ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกันจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท และ 15,001-25,000 บาท จะมีพฤติกรรมการ

สื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้งน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ ตั้งแต่ 35,001 บาท ขึ้นไป

1.3.2.1 **คู่ที่ 1** คือ กลุ่มที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท ในเกณฑ์เฉลี่ยเป็นพนักงานระดับล่าง คิดเป็นร้อยละ 20.9 กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ 35,001 บาท ขึ้นไป ในเกณฑ์เฉลี่ยเป็นพนักงานระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 19.9 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับล่างที่มีระดับรายได้ 8,001-15,000 บาท มีพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้งน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ ตั้งแต่ 35,001 บาท ขึ้นไป โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานระดับล่าง มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสามัคคีต่อกัน และเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้า (ผู้บริหารระดับ กลาง และระดับบน) มักจะแก้ไขความขัดแย้งได้ โดยหัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงาน(ระดับล่าง) แสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของตนเอง

1.3.2.2 **คู่ที่ 2** คือ กลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท ในเกณฑ์เฉลี่ยเป็นพนักงาน ระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.3 กับกลุ่มที่มีระดับรายได้ 35,001 บาท ขึ้นไปในเกณฑ์เฉลี่ยเป็นพนักงานระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 19.9 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับกลางที่มีระดับรายได้ 15,001-25,000 บาท ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีพฤติกรรมการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้งน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับรายได้ ตั้งแต่ 35,001 บาท ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หัวหน้า (ระดับกลาง) มักจะแก้ไขความขัดแย้งได้ โดยหัวหน้ามักจะเปิดโอกาสให้พนักงาน (ระดับล่าง) แสดงความคิดเห็นในเรื่องขัดแย้งโดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล และปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานที่เกิดขึ้น ภายในสถาบัน วิชาการ ทศท ได้รับการแก้ไขเป็นอย่างดี ซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกัน และยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ ทำงานร่วมกัน

1.4 **ระยะเวลาการปฏิบัติงาน** ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แต่ละช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเกือบทุกข้อ ยกเว้น การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่แต่ละช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยกลุ่มที่แตกต่างกัน

จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี จะมีพฤติกรรมสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความถี่ในการติดต่อสื่อสารมากกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยแสดงให้เห็น ดังนี้

**1.4.1 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** พบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับล่าง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทัศนคติที่พนักงานระดับล่างเกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงานกับผู้ร่วมงาน พนักงานระดับล่างสามารถควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับล่างทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จไปพร้อมๆ กัน โดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ เพื่อที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ โดยการใช้ความเงียบ หรือการนิ่งเฉย หรือการโอนอ่อนผ่อนตาม และมีการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยหลังเลิกงานพนักงานระดับล่างไปร่วมพบปะสังสรรค์ เพื่อร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เช่น การออกกำลังกาย การเล่นกีฬา การรับประทานอาหารร่วมกัน และไปจับจ่ายซื้อของในห้างสรรพสินค้า โดยพร้อมที่จะคบหาสมาคมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน

**2. พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน**

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการแตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารทุกๆ ด้าน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

2.1.1 พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .546

2.1.2 พฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .502

2.1.3 พฤติกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .445

2.1.4 พฤติกรรมการสื่อสารการแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .376

2.1.5 พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .348

### 3. พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท

2531 - 2535

3.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มพนักงานระดับล่างมีความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้า โดยรูปแบบการสื่อสาร เป็นไปตามทฤษฎีของ ฮาโลล์ เลวิต (1964) เรื่อง ทิศทางการสื่อสาร(อ้างใน สามารถ คำหอม 2531) ในข้อ ก.การสื่อสารทางเดียว (one-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร(ผู้บังคับบัญชา)ถ่ายทอดข่าวสารหรือสั่งงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะเป็นเส้นตรงโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสาร (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้เป็นฝ่ายสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน และไม่มีการย้อนกลับ (Feedback) โดยมักจะเกิดขึ้นบ่อยๆกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในข้อ ข.การสื่อสารสองทาง(two-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร(ผู้บังคับบัญชา)และผู้รับสาร(ผู้ใต้บังคับบัญชา)สามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างและกันการสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) โดยมักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาเป็นรายประเด็น ดังนี้

ในความน่าเชื่อถือของ คำพูด สีหน้าและท่าทางการแสดงออกของหัวหน้างานในการมอบหมายงาน มีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจที่เกิดขึ้นบ่อยๆ โดยรูปแบบการสื่อสาร เป็นไปตามทฤษฎีของ สมยศ นาวิกาน(2535) เรื่อง สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ในข้อ ก. คือ การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือ แบบอวจนะภาษา (Verbal Communication) เช่น ภาษาพูดเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในความหมายได้อย่างชัดเจน และข้อ ข. คือ การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ หรือ แบบอวจนะภาษา (Non-Verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดเป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติ และเป็นลักษณะสากลที่พนักงานทุกคนควรเข้าใจได้

3.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงานกับผู้ร่วมงานบ่อยๆ ใน(ระดับล่าง)พนักงานสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้แสดงว่าพนักงาน (ระดับล่าง) ทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จไปพร้อมๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับผลของการวิจัยของ ฮอฟสเตด (Hofstede:1980) เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรไทยตามลักษณะเชิงทางวัฒนธรรม (อ้างใน นงลักษณ์ ศรีอำภาพร 2541) ในเรื่อง Low Individualism คือ การเน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ โดยจะเน้นความพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดี กับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ โดยการ ใช้ ความเสียบ หรือการนิ่งเฉย การไม่แสดงความคิดเห็นหรือการ โอนอ่อนผ่อนตาม คู่มือจะเป็นวิถีทางที่คนไทยนิยม

หัวหน้างานให้ความสำคัญเป็นธรรมกับตัวท่าน และผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมสื่อสารที่เกิดขึ้นบ่อยๆ แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถาบันวิชาการ ทศท ตามทฤษฎีของเกรน (Graen:1976) ที่ (อ้างใน นงลักษณ์ ศรีอำภาพร 2541) ในองค์กรไทยมีลักษณะของการสร้างพระเดชพระคุณซึ่งเรียกความสัมพันธ์แบบนี้ว่า Leadership exchange คือ มุ่งความสัมพันธ์ในงานที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องแสดงความสามารุให้เป็นที่ยอมรับและมุ่งในความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาพึงเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของลูกน้อง

ในส่วนของหัวหน้างานให้ความสำคัญเป็นธรรมกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความพร้อมที่จะคบหาสมาคม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และแม้กระทั่งหัวหน้า แสดงให้เห็นว่าเพื่อนร่วมงานและหัวหน้ามีความสามารถในการสื่อสาร ตามแนวคิดลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย โดยผลการวิจัยของ นงลักษณ์ ศรีอำภาพร (2541) ให้ข้อสรุป เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสื่อสาร โดยผู้บังคับบัญชาในสายตาของคนในองค์กรไทยที่มีความสามารถในการสื่อสารมีลักษณะ ดังนี้ คือ พยายามให้เกียรติสภาพอ่อนโยนและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับในองค์กรอย่างเท่าเทียมและเสมอกัน อีกทั้งแสดงความเป็นกันเอง ตักเตือนลูกน้องเมื่อเกิดข้อผิดพลาด รับฟังปัญหา และความคิดเห็นต่างๆ อย่างเข้าใจ และให้คำแนะนำที่มีสาระ ออกปากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

และหลังเลิกงานพนักงานไปร่วมสังสรรค์ และร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นว่าเพื่อนร่วมงานพร้อมที่จะคบหาสมาคม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน โดยใช้เวลาว่างไปร่วมพบปะสังสรรค์ร่วมกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งตามแนวคิดและทฤษฎี เรื่องกลุ่มย่อย (ที่อ้างใน อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท 2540) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มคือ พนักงานหลายๆหน่วยงานในองค์กรมารวมตัวกันเอง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความพอใจและความสนใจของแต่ละคน เช่น กลุ่มชอบซื้อของ และกลุ่มชอบไปรับประทานอาหารเย็น และร่วมร้องเพลงคาราโอเกะในร้านอาหาร

**3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม** จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความน่าเชื่อถือในสถาบันวิชาการ ทศท มีการประชุมระดับผู้บริหารอยู่เสมอและหลังการประชุมหัวหน้างานนโยบายจากการประชุมมาให้ท่านปฏิบัติตามอยู่เสมอ และมีการนัดหมายการประชุมผู้บริหารทุกๆ ท่าน และตรงต่อเวลาในการประชุม บรรยากาศในการประชุมทุกๆ ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระที่เกิดขึ้นบ่อยๆ โดย บทบาทของประธานในที่ประชุม เป็นผู้นำการประชุมที่สำคัญตามแนวคิดและทฤษฎีของ อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2540) คือ มีการสร้างบรรยากาศของกลุ่ม โดยสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์อันดีของความเป็นผู้นำ และมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และควบคุมการประชุมหรืออภิปรายอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาเวลาในการประชุม สรุปความคิดเห็นของกลุ่มให้สมาชิกได้เข้าใจ

ส่วนการถ่ายทอดการประชุมจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการส่วน) สู่นักงานระดับกลาง และล่าง นั้น ผู้จัดการส่วน ในฐานะเป็นผู้บริหารระดับสูง(ผู้ส่งสาร)มีการนัดหมายการประชุมกลุ่มย่อยให้กับหัวหน้างานเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวทางปฏิบัติจากผู้จัดการสถาบัน วิชาการ ทศท ในบางครั้งการประชุมมักจะออกมาในรูปของการสื่อสารข้ามสายงานกัน ซึ่ง บทบาทของสมาชิกกลุ่ม ในการประชุม สอดคล้องกับทฤษฎีของ คีเซอร์และคณะ (Keezer et al.1996) ซึ่งได้สรุปบทบาทและลักษณะของสมาชิกกลุ่ม ที่อ้างใน อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2540) คือ ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) บทบาทของการประชุมกลุ่มย่อย มีการเปิดเผยตนเอง คือ ผู้ร่วมประชุมมีความสามารถที่จะพูดเกี่ยวกับเรื่องของตนเองให้คนอื่นฟังในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประชุม เมื่อมีการเปิดเผยตนเอง พนักงานที่เข้าร่วมประชุมจากส่วนงานอื่นก็มีความต้องการที่สื่อสารให้คนอื่นรู้จักด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่า ยังมี การ “ไม่สื่อสาร” มากเท่าใด ก็จะเกิดความไม่กล้าแสดงออก และเกิดความไม่ไว้วางใจกันขึ้น และผู้เข้าร่วมประชุม มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มากเท่าใด

บรรยากาศของการประชุมก็จะมี การตอบสนอง ระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสารมากทั้งในแง่เนื้อหา และอารมณ์ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริง และเชื่อถือได้

**3.4 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง** ในสถาบันวิชาการ ทศท จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานมีความสามัคคีกัน พบความขัดแย้งใน การทำงานน้อย และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะแก้ไขความขัดแย้งได้ โดยหัวหน้ามักจะ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในเรื่องขัดแย้ง โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การ งานของแต่ละท่าน และปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานที่เกิดขึ้น ภายในสถาบันวิชาการ ทศท ได้รับการแก้ไขเป็นอย่างดี ซึ่งตามแนวคิดและทฤษฎีของ Parker (1990) ปาร์คเกอร์ ได้อธิบายเรื่อง ความขัดแย้งในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างทีมงาน ไว้ว่า "ทีม" เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกัน และยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

ฉะนั้น สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มักจะไม่พบปัญหาด้านความขัดแย้งใน เรื่องการทำงาน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง ในด้านการบริหารในองค์กรกับวัฒนธรรม ซึ่ง ตรงประเด็นและสอดคล้อง กับทฤษฎี "การบริหารในองค์กร" ที่ อวยชัย ชบา (2537) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบของเรื่อง ภาษา โดยเฉพาะสถาบันวิชาการ ทศท(TOT Academy)เข้าใจในความหมายวงจนะภาษา คือ การใช้ภาษาพูด และภาษาเขียนที่เข้าใจในทิศทางเดียวกัน ฉะนั้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมของพนักงาน ที่ใช้ ภาษาเดียวกันจึงทำให้เข้าใจตรงกันและวัฒนธรรมที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม ในสถาบันวิชาการ **ทศท (TOT Academy)** คือ การกำหนดกลุ่มงาน หรือทีมงานของพนักงาน ที่ชัดเจนต่อการทำงาน ร่วมกัน เพื่อให้มีความเห็นพ้องต้องกันต่อการปฏิบัติงานได้ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นเรื่องของการจัดองค์กรและการบริหารงานบุคคล และสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ อำนาจและสถานภาพการบริหารภายในองค์กรจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอก ฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ ในสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) มีการจัดลำดับ ความสำคัญของพนักงาน ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครคือลูกน้อง และสายบังคับบัญชามีการลด หลั่นกันไปอย่างชัดเจน ซึ่งถ้ามีความชัดเจนก็จะช่วยให้พนักงานทุกคน จัดการต่อความรู้สึกที่ไม่ดี ของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ ความใกล้ชิดสนิทสนมกันของพนักงาน จึงทำให้กลุ่ม งานหรือทีมงานของพนักงาน มีมติเป็นเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน ความเป็นเพื่อน ร่วมงานที่สนิทสนมกันและความรักความผูกพันที่มีต่อองค์กร จึงเป็นประ โยชน์ต่อการทำงานร่วม

กันขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้เกิด อุดมการณ์หลัก ที่ยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงานที่ราบรื่นต่อไป

โดยสรุปสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) ในยุคของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็น บริษัท จำกัด ซึ่งอยู่ในยุคข้อมูลสารสนเทศ ที่กลุ่มพนักงานทั้งหมดจำเป็นต้องติดต่อกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวแก่กลุ่มพนักงานเหล่านี้จึงต้องมีวัฒนธรรมที่เหมือนกัน ถ้าหากมีความแตกต่างกัน ไม่ยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็อาจจะเกิดความขัดแย้งกัน จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้

#### 4. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ใช้แบบสอบถามในการสำรวจ พบว่า กลุ่มพนักงานระดับบน ระดับกลาง และระดับล่าง มีความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท ที่มีความเหมาะสม โดยพิจารณาใน ประเด็น ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท กับ ประเด็น ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรน(Grean:1976) ที่ได้ข้อสรุปจากการวิจัย (ที่อ้างใน นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร 2541) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไทยว่า มีความมุ่งความสัมพันธ์ในงานที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับ และมุ่งความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชา พึงเอื้ออาทรต่อทุกข์สุขของลูกน้อง และในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา เกรน(Grean:1976)ยังได้สรุปจากผลการวิจัย ต่อไปว่า คนในองค์กรไทยมีความเคารพ ในความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น ลดการแบ่งสถานภาพ และบทบาทการทำงานมาเป็นเพื่อนร่วมงานกันมากขึ้น และนิยมชมชอบบุคคลที่กล้าแสดงความคิดเห็น และแสดงความรู้ความสามารถมากขึ้น

4.2 ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถาบันวิชาการ ทศท พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ และเป็นผู้มีความสามารถรอบรู้ปฏิบัติงาน ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชามีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของเกรน (Grean:1976) อีกประเด็นหนึ่ง (ที่อ้างใน นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร 2541) เกี่ยวกับลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาในสายคา



ของคนในองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีลักษณะที่เด่นๆ คือ รู้จักแสดงความคิดเห็น เสนอความคิดใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กร โดยไม่ต้องให้ถาม และรู้จักคิด กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยที่ไม่ต้องคอยให้บอก และรู้จักการใช้คำพูด และวิธีพูดกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม มีทักษะในการรับฟังคำสั่งงาน ได้ดี รู้จักซักถามข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจ และมีทักษะในการรายงานผลการทำงานทั้งด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร

**4.3 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย** พบว่า สถาบันวิชาการ ทศท มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยการให้นโยบายจากผู้บริหารระดับบน ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ซึ่งในสถาบันวิชาการ ทศท ผู้บริหารระดับบนมีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายและคาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวางแผน กำหนดทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลร่วมกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการทำงานเชิงธุรกิจ ซึ่งตาม ทฤษฎี แนวคิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังที่ (กัลยาณี คำแดง 2541) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นระยะเคลื่อนไหวขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่เน้น เรื่อง ระบบการบริหารและทิศทางเพื่อเป้าหมายองค์กรให้หน่วยงานในบริษัท ยึดค่านิยม และวิสัยทัศน์ ให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อกำหนดให้เป็นทิศทาง และเป้าหมายเดียวกัน ในรูปแบบของการบริหารที่จะนำไปสู่การให้ได้ว่าซึ่งความร่วมมือของพนักงาน รวมทั้งกลุ่มงาน และทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารระดับบน ระดับกลาง และระดับล่าง ในสถาบันวิชาการ ทศท ที่จะร่วมมือ ร่วมใจกันในการเพิ่มผลผลิต และการให้บริการ ในการแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพและบริการให้เท่าเทียมคู่แข่งขึ้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรต่อไป

**4.4 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน** พบว่า สถาบันวิชาการ ทศท ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม โดยให้กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานของตนทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน และให้กลุ่มงานต่างๆ ส่วนงาน อย่าหลีกเลี่ยง ในการขาดการประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อรวมกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การที่จะให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้น จะต้องอาศัยขบวนการกลุ่ม และทีมงาน ดังที่ Kezsbom (1990) เคยบอมน ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานเกิดจากการร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็น การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนทำงานประสานกันในระดับ

ปฏิบัติให้ได้เพื่อรวมพลังกัน ในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย และ (อรุณ รักธรรม, 2524) ยังได้กล่าวสรุปต่อไปอีกว่า การสร้างทีม จะต้องเกิดจากการร่วมแรง ร่วมใจ รวมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการที่ได้มาทั้งปริมาณและคุณภาพ

**4.5 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือ ในการบริหารองค์กรร่วมกัน** พบว่า พนักงานในสถาบันวิชาการ ทศท มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับบทบาทของตนเองต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบการทำงานแบบธุรกิจ ซึ่งหัวหน้าจะสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และให้พนักงานมีการคิดค้นหาวิธีการทำงานแบบวิธีการใหม่ๆ ในเชิงการแข่งขันรูปธุรกิจ แนวทางการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายในสถาบันวิชาการ ทศท ผู้การเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ที่อ้างใน การแปรสภาพและการปรับเปลี่ยนองค์กร ทศท, 2544) ซึ่งผู้บริหารระดับบนระดับกลาง และระดับล่างทุกคนจะต้องช่วยกันคิดและค้นหาวิธีการทำงานที่มีรูปแบบที่สามารถมองในแง่ธุรกิจ นอกจากปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแล้วยังต้องผลักดันตัวเองในการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ด้านการตลาด เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงก็คือ การสร้างวัฒนธรรมและปรับพฤติกรรมการทำงานใหม่ ควบคู่ไปกับการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ ประเด็นที่สำคัญที่ผู้บริหารได้กระทำช่วงการเปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งก็คือ พยายามรักษาคนดี ในที่นี้หมายถึงพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างสถาบันวิชาการ ทศท ให้เป็นที่ยอมรับกับบุคคลภายนอกพร้อมกับการปรับบทบาทบุคลากรในบริษัท จำกัด ไปพร้อมๆ กัน

**4.6 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันวิชาการ ทศท** พบว่า พนักงานพร้อมและยินดีที่จะกล้าที่จะบอก ชื่อ และที่อยู่ ให้ผู้อื่นรู้ว่า ท่านทำงานที่สถาบันวิชาการ ทศท แห่งนี้ กับบุคคลภายนอกซึ่งแสดงว่าพนักงานทุกๆ คนรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสถาบันวิชาการ ทศท แห่งนี้ ซึ่งความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานที่ของตนเอง นั้น พุดดิ และไช-เชน (Putti, Chai-Chan: 1990) ให้ข้อสรุปไว้ว่า ความเป็นเอกลักษณ์ และชื่อเสียง นำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อความรู้สึก ให้ความสนใจ ให้ความสำคัญหวังในรูปแบบการดำเนินชีวิตในการทำงาน การกระทำต่อกัน ซึ่งทำให้รู้สึกถึงมีชีวิต และความเป็นมนุษย์ในองค์กรที่มีประสบการณ์สั่งสมร่วมกันมาเป็นเวลายาวนานแต่ในทางตรงกันข้ามทำไมบางคนไม่อยากจะบอกให้ใครทราบว่าทำงานที่ใดเป็นส่วนสำคัญของบุคลากรที่น้อยมากในสถาบันวิชาการ

ทศท แต่อาจเป็นเพราะบุคคลเหล่านี้ อาจจะไม่รักองค์กร ไม่ชอบในตัวผู้บริหาร ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดความมุ่งมั่น ขาดการมีส่วนร่วมในกลุ่มต่อการทำงาน และ ไม่ได้ตั้งเป้าหมายในรูปแบบการดำเนินชีวิตในการทำงาน โดยสุดท้ายบุคคลเหล่านี้ พร้อมทั้งจะลาออก (Early Retirement) หรือย้ายหน้าทำงานไปปฏิบัติงานที่อื่น

**4.7 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท** พบว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองไม่ถูกควบคุมในเรื่องงานต่างๆ ด้าน ส่วนใหญ่คิดว่าสถาบันวิชาการ ทศท ให้อิสระในการทำงาน และไม่จำเป็นต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้างานตลอดเวลา และมี ภาวะเครียด ที่มีความคล่องตัวในการทำงาน โดยหัวหน้าจะไม่ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะ และความเข้าใจของวัฒนธรรมองค์กร (ที่อ้างใน พันตรี ชิตพล กีนสี 2543) ในทฤษฎีว่า วัฒนธรรมเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม แต่ทั้งนี้ ต้องมีการควบคุม ดูแลความประพฤติ รวมทั้งมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ และอีกทฤษฎีหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการที่จะดำเนินการกับสมาชิก คือต้องมีการสนับสนุนทางการจัดการ มีแบบแผนการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน รวมทั้งการประสานงานกันหรือการร่วมมือในการทำงาน

**4.8 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท** พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีจิตสำนึกมีความตระหนักรับผิดชอบต่อหน้าที่เคารพต่อองค์กร และพนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้ดีมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้นมีความรอบรู้ทางเทคนิค และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงเจตนาของผู้นับบัญชาเป็นอย่างมาก ในสถาบันวิชาการ ทศท ผู้บริหารระดับบนมีนโยบายให้บุคลากร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และกลายเป็นพลังร่วม (Synergy) เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ Marquardt และ Reynold (1994) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าลักษณะที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบรรยากาศในการสนับสนุน คือพนักงานทุกคนต้องมีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระ และต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันสนับสนุนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่เคารพองค์กร และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(Vision) ซึ่งเป็นสิ่งมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กรร่วมกัน

**4.9 ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน** พบว่า สถาบันวิชาการ ทศท จัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติทุกๆ ปี และกิจกรรมครบรอบวันคล้ายวันสถาปนาของสถาบันฯ และงานรื่นเริงพบปะสังสรรค์และกิจกรรมการแข่งขันกีฬาประจำปีระหว่างส่วนงานให้กับพนักงานคามวาระและโอกาสต่างๆ ซึ่งตามแนวคิดและทฤษฎีของ สมยศ นาวิการ (2523) ได้กล่าวไว้ว่า ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน ในสถาบันวิชาการ ทศท เป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ผู้สมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยแยกเป็น 2 ระดับองค์กร คือ

**4.9.1 ระดับพื้นผิว** คือการสร้างกิจกรรมที่มองเห็นได้ รวมถึงเรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีการขององค์กร ได้แก่ การจัดกิจกรรมในเทศกาล วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา เช่น วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา วันอาสาฬหบูชาและวันเข้าพรรษา และกิจกรรมวันครบรอบ วันคล้ายวันสถาปนาขององค์กร กิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีพนักงานการแข่งขันกีฬาประจำปี และงานรื่นเริงพบปะสังสรรค์ระหว่างพนักงานภายใน สถาบันวิชาการ ทศท

**4.9.2 ระดับที่ลึกกว่า** คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมนั้น สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษาสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญร่วมกัน เช่นในเรื่องของความรัก และผูกพันร่วมกันต่อองค์กรเป็นค่านิยม และพฤติกรรม ที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรงตัวอย่าง พนักงานมีความรู้สึก ว่า หากต้องจากองค์กรนี้ไปแล้วรู้สึกเสียสละและอาลัยเพื่อนร่วมงาน และมีความเคารพผู้อาวุโส ให้ความรัก ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานแบบเป็นกันเองอย่างเปิดเผยและจริงใจเป็นการควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมที่ไม่สามารถมองเห็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้เพราะเป็นการแสดงความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละบุคคล ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญ และถ่ายทอดความรู้สึกให้กันและกัน

## 5. ข้อสรุป และแนวคิด เกี่ยวกับการปรับบทบาทบุคลากร ในบริษัท จำกัด

จากผลการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของ สถาบันวิชาการ ทศท ผู้วิจัยได้จัดทำข้อสรุป ในเรื่อง เกี่ยวกับการปรับบทบาทของบุคลากร โดยสถาบันวิชาการ ทศท ได้มีการกำหนดวิถีปฏิบัติ(WAY)ให้สะท้อนความเป็นหนึ่งเดียวของบริษัท ในการสร้างความเชื่อให้กับพนักงาน เป้าหมายที่จะทำธุรกิจประสบความสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดวิถีปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรภายในบริษัท ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ดีขององค์กร แต่จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์หลัก (Core Ideology) มีเป้าหมายและคุณค่าหลัก (Core purpose & Core values) ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท วิถีปฏิบัติที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลที่จะได้รับก็คือความสำเร็จของบริษัท วิถีปฏิบัติของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท จึงได้กำหนดวิถีปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อยึดเป็นหลักในการปฏิบัติ (TOT Way)พร้อมความหมาย ดังนี้ คือ

**5.1 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change acceptance)** โดยบุคลากรจะต้องยอมรับว่างานที่ตนทำยังไม่ดีพอและพร้อมที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น และต้องยอมรับแนวทางที่ผู้อื่นชี้แนะที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างแม้ว่าจะมีความมั่นใจในความคิดเห็นของตน และไม่มีปัญหาต่อการที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบหรือวิธีการทำงานใหม่ ควรพิจารณาในเรื่องต่างๆ ให้มีแนวทางเลือกปฏิบัติหลากหลาย ให้ทันต่อเวลาและสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้อาจสามารถเข้าใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และไม่ยึดมั่นในคำสั่งมากเกินไปจนเกิดเหตุ ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ถึงสุดท้ายต้องเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อรองรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

**5.2 มีความมุ่งมั่น (Persistence)** คือ บุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้น ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ถ้างานที่ทำยังไม่ดีพอ จะต้องทำให้ดีกว่าเดิม หรือแม้งานที่ทำจะดีอยู่แล้วก็ตาม จะต้องทำให้ดีขึ้นกว่านี้อีก และทัศนคติที่ว่า แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะยากสักเพียงใดก็ตาม จะทำงานนั้นให้บังเกิดผลสำเร็จ ถ้ามีปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่ต้องเผชิญ ก็จะอดทน ยืนหยัด ตลอดจนไม่หลีกเลี่ยง ไม่ท้อถอย และตั้งใจที่จะแก้ปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นให้ลุล่วง และพร้อมที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เพื่อผลสำเร็จของงานเมื่อตระหนักว่างานที่ตนทำอยู่นั้นยากเกินที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเอง

**5.3 กล้าคิดกล้าทำ (Initiative)** คือ เมื่อมีอะไรสำคัญที่ต้องทำ ก็จะดำเนินการโดยไม่รีรอว่าจะต้องรอสั่งการหรือขอความเห็นชอบ ถ้าพิจารณาแล้วพบว่า การรอสั่งการหรือการขอความเห็นชอบทำให้เสียเวลา และมีผลทำให้องค์กรพลาดโอกาสหรือเสียผลประโยชน์ ไม่กลัวปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อต้องมีการเผชิญหน้าหรือต้องมีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล และพร้อมที่จะดำเนินการอย่างไม่รีรอเมื่อได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการอย่างเป็นทางการมากขึ้น และจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ทั้งวิธีการและผลของการตัดสินใจดังกล่าว ไม่คว่นสรุปว่างานนั้นยากและทำไม่ได้ จนทำให้ไม่กล้าที่จะดำเนินการใดๆ และไม่ควรมองความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปให้ผู้อื่น และหลีกเลี่ยงการยึดมั่นในคำสั่งหรือขั้นตอนการทำงานมากเกินไป จนไม่กล้าที่จะคิดอ่าน ทำอะไรแตกต่างไปจากเดิม

**5.4 ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว (Correct & quick decision making)** คือ บุคลากรจะต้องมีทักษะ ในการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเท็จจริง พิจารณาเหตุและผล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง และคิดเร็วและตัดสินใจเร็วได้ในกรณีที่มีความจำเป็น ภายใต้บางสถานการณ์ที่จำเป็น และหลีกเลี่ยงการมุ่งเน้นพิจารณาแต่จุดดี โดยมองข้ามจุดเสียทำให้ตัดสินใจผิดพลาด และควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจทันที โดยไม่ได้ปรึกษาหารือผู้อื่น หากพิจารณาแล้วจำเป็น หลีกเลี่ยงการทำอะไรที่พิถีพิถันเกินไปจนมีผลทำให้ตัดสินใจช้า และสุดท้ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่เร็วแต่ขาดคุณภาพ

**5.5 ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Efficiency in using resources)** คือ การค้นหา ความสูญเสีย หรือความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการดำเนินการอยู่เสมอ และคิดหาวิธีการทำงานที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา ลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรมากขึ้นได้ มีทักษะในการค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไข ทั้งในหน่วยงานของตน และหน่วยงานอื่น ควรมีทัศนคติว่า ถ้าเราสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ จะทำให้เราสามารถบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรได้คุ้มค่ามากขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ และรายได้จากการประกอบการเพิ่มขึ้น ดังนั้นเราจะต้องมีทัศนคติที่จะเข้าไปช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา(ปัญหาของหน่วยงานของเราของคนอื่น หรือขององค์กรอื่น)เมื่อได้รับการร้องขอหรือเมื่อมีโอกาสอำนวย และควรมีทัศนคติที่มองปัญหา คือ โอกาส ปัญหานั้นไม่ใช่สิ่งน่าละอาย แต่ถ้ารู้ว่ามีปัญหาแต่กลับไม่แก้ไข จะเป็นสิ่งที่น่าละอาย และทัศนคติสุดท้ายที่มองว่าปัญหาคืออุปสรรคภัยแก่ปัญหาได้หมายถึง การค้นพบอุปสรรค

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### 1. ด้านพฤติกรรมการสื่อสาร

1.1 ประเด็น การสื่อสารเพื่อการบริหาร สถาบันวิชาการ ทศท นอกจากจะมีการสื่อสารระหว่างบุคคล และสื่อสิ่งพิมพ์แล้วก็ตาม ควรปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยอาจเลือกใช้สื่อเสริมได้ 3 รูปแบบ คือ

1.1.1 การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็ว และสะดวกสบายในการปฏิบัติงานสำหรับ ในสถาบันวิชาการ ทศท ควรจะมีเครื่องมือสื่อสารทางเทคโนโลยีสื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยใช้ คือ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์โดยใช้อีเมลล์ผ่านระบบหนังสือเวียน คำสั่ง ประกาศต่างๆ ระบบอินเตอร์คอม เครื่องขยายเสียง หรือป้ายอักษรไฟวิ่งติดไว้ตามอาคารต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็ว และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน รวดเร็วต่อการรับสาร แต่อาจมีผลเสียบ้างเพราะ มันเป็นการสื่อสารทางเดียวที่ผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะ ไม่มีโอกาสได้ตอบโต้ทันที ทันใด

1.1.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และทักษะในด้านการสื่อสารของบุคคลในการพูด การเขียน และการฟังโดยการสื่อสารที่ใช้วาจา (Oral Methods) ที่นิยมนำมาใช้ในองค์กรมากที่สุดของผู้บังคับบัญชาก็คือ การออกคำสั่ง การสัมภาษณ์ การประชุม การเสนอรายงานต่อกลุ่ม การอภิปรายปัญหา และการสนทนาทั่วไป

1.1.3 การสื่อสารด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ โดยการเขียน(Written Methods)นับเป็นลักษณะหนึ่งของการสื่อสารที่เป็นทางการ เพราะปรากฏให้เห็นเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารโดยการเขียน จะออกมาในรูปของหนังสือเวียน จดหมายข่าว รายงานการประชุม เพื่อรายงานผลความก้าวหน้า แต่อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการจัดส่ง อาจทำให้ล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ได้

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการสั่งงาน ควรใช้การสื่อสารสองทางควบคู่กันไป คือใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร เพราะ การสั่งงานด้วยวาจาจะทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีความเข้าใจ ชัดเจนถูกต้องตรงกันในสิ่งที่จะทำ หรืออีกนัยหนึ่งมีความชัดเจนถูกต้องของสาร และการสั่งงานโดย

ใช้ลายลักษณ์อักษรหรือ โดยบันทึกจะทำให้เกิดความถูกต้องมีหลักฐานชัดเจนเป็นขั้นตอนตามระเบียบของหน่วยงาน สามารถนำมาอ้างอิงได้ในภายหลัง

## 2. ประเด็นการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า

โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ควรปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 หัวหน้าควรให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับลูกน้อง
- 2.2 ควรทักทายถามทุกข์สุขกันบ้าง ทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว
- 2.3 มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างเป็นครั้งคราวทั้งใน และนอกเวลาทำงาน รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ เช่น การเล่นกีฬา การร่วมทัศนศึกษา/ทัศนจร เป็นต้น
- 2.4 พยายามเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- 2.5 หัวหน้าพยายามทำตัวเสมือนเพื่อนร่วมงาน มากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง และ

### คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากให้เป็น คือ

- 2.6 มีความยุติธรรม
- 2.7 เอื้อเฟื้อเกื้อกูลกัน และมีน้ำใจต่อลูกน้อง
- 2.8 จริงใจให้เกียรติ พยายามเข้าใจและเห็นใจลูกน้อง
- 2.9 วางตัวน่านับถือ เสมอต้นเสมอปลาย
- 2.10 มีความรับผิดชอบพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- 2.11 แนะนำ พัฒนาและสอนงานลูกน้อง
- 2.12 ไม่ควรใช้อำนาจอย่างเดียว
- 2.13 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2.14 คอยบอกกล่าวข่าวสารหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ หรือมีผลต่อความก้าวหน้าของลูกน้อง



### 3. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ภายในสถาบัน วิชาการ ทศท

โดยการประสานงาน ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ควรใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ

3.1 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) โดยการพูดคุยกัน โดยตรงตัวต่อตัว แบบเผชิญหน้า(Face to Face)อย่างเปิดเผยจริงใจ

3.2 การสื่อสารกลุ่มย่อย (Group Communication) โดยการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่มรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน ซึ่งอาจออกมาในรูปของ การทำงานเป็นทีม โดยการแบ่งหน้าที่ และระบบการทำงานอย่างชัดเจน มีการกระจายงานให้ทั่วถึง และร่วมกันรับผิดชอบ

4. ประเด็นการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม โดยปกติการประชุมของผู้บริหารในสถาบัน วิชาการ ทศท บุคคลที่มักจะมีบทบาทในการประชุมอยู่เสมอๆ คือ ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท และผู้จัดการส่วนงาน 5 ส่วนงาน ภายใต้โครงสร้างสถาบันวิชาการ ทศท สิ่งที่ต้องนำมาปรับปรุง ประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา(ระดับสูง)และผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง(ระดับกลางและระดับล่าง) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และความถูกต้องต่อการนำไปปฏิบัติของ พนักงาน ก็คือ

4.1 ควรมีการจดบันทึก วาระของการประชุม

4.2 ควรมีหนังสือเวียน และวาระการประชุมแจ้งให้พนักงานทราบภายหลังการประชุม อยู่เสมอ

4.3 การประชุมทุกครั้ง ควรมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน โดยตรง เข้าร่วมด้วย

4.4 ผู้จัดการส่วนในฐานะผู้บังคับบัญชาเหนือระดับชั้น หลังการประชุม ควรมีการถ่ายทอดเรื่องที่ประชุมให้หัวหน้างานทราบเสมอๆ

4.5 ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท ในฐานะผู้บริหารระดับสูง ควรเปิดการประชุมชี้แจงนโยบายโดยรวม แบบสัญญาให้กับพนักงานทุก ๆ เดือน โดยรูปแบบการประชุมควรเป็นแบบการสื่อสาร 2 ทาง(Two-way communication) เพื่อมิให้เป็นการปิดกั้นข่าวสาร

ทั้งนี้ การสื่อสารระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารกลุ่มย่อย จะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มจะต้องเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้

วางใจและการให้ความสนับสนุนการมีส่วนร่วมความเปิดเผยและยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกร่วมที่จะเห็นผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายอันดับแรกทิศทางการสื่อสารในสถาบันวิชาการ ทศท ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งในด้านผลของงาน และการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน คือ การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) โดยผู้บังคับบัญชาสามารถใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้

1. เน้นนโยบายเปิดประตู(Open-door-Policy) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นความรู้สึกละทัศนคติในเรื่องต่างๆอย่างเปิดเผยและเสรี โดยผู้บังคับบัญชารับฟังและเต็มใจที่จะนำข้อเสนอแนะไปพิจารณาอย่างจริงจังและจริงใจ

2. ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งเกิดประโยชน์ คือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและยอมรับการสื่อสารของเขาเพียงใด

2.2 ผู้บังคับบัญชาจะได้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเอง และต่อ สถาบันวิชาการ ทศท

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชมและให้ความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา เพราะเห็นว่าผู้บังคับบัญชายอมรับความสำคัญของตัวเขาและความคิดเห็นของเขา

2.4 เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่มีต่อตัวเอง และต่อสถาบันวิชาการ ทศท ออกมา

2.5 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีค่าต่อ สถาบันวิชาการ ทศท ก็พยายามนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

2.6 ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้คลายความกดดันหรือดับข้องใจที่มีอยู่

5. ประเด็น การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นในด้านความขัดแย้ง ในสถาบันวิชาการ ทศท กลุ่มงานต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง ควรประสานการทำงานระหว่างกันแบบข้ามส่วนงานกันได้ (Cross Functional) เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัว โดยไม่มีการแบ่งแยกส่วนงาน หรือต่างส่วนงานต่างทำ โดยอาจจะต้องเป็นหนังสือลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหารระดับบนก่อนเพื่อเป็นหลักฐานการปฏิบัติงาน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มากขึ้น หรือการทำงานเป็นทีม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกี่ยงงานระหว่างกัน ปัญหาเหล่านี้จะไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเพื่อนร่วมงานขึ้นได้

## 6. ความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท

6.1 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของสถาบันวิชาการ ทศท ผู้บริหารระดับบนควรกำหนดทิศทางและเป้าหมายลงสู่ระดับกลางและระดับล่างเสมอ โดยให้รายละเอียดที่ชัดเจนและแน่นอนในทางปฏิบัติ ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรมีงบประมาณในการปฏิบัติงานโดยเพียงพอ เพื่อให้ได้รับผลงานตามนโยบายที่คาดหวัง นอกจากนี้ทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ควรกำหนดให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ สามารถประยุกต์ใช้ได้ทันทีทันใด

6.2 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานสถาบันวิชาการ ทศท ควรมีการอบรมในเรื่องการประสานงานที่ดี และการทำงานข้ามส่วนงาน (Cross Functional) หรือจัดงานเลี้ยงในเทศกาลโอกาสต่างๆ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมในการสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน และควรหาวิธีปลูกฝังให้พนักงานในสถาบันวิชาการ ทศท รักองค์กรทำงานเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการกระตุ้นบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ให้มีพฤติกรรมประสานงานและร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และให้เกียรติ เคารพผู้มีอาวุโส

6.3 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการสนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหารองค์กรร่วมกัน ผู้บริหารในสถาบันวิชาการ ทศท ควรปรับปรุงและลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน ในเรื่องของขั้นตอนและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์สื่อสารหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีความชัดเจนและถูกต้อง ผู้บริหารระดับบนและระดับกลาง ควรช่วยเหลือและสนับสนุนส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาระดับล่าง โดยมีการวางแผนเรื่องการสนับสนุนทางการบริหารอย่างมีขั้นตอน และควรมีกระจายข้อมูลข่าวสารในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารร่วมกันในองค์กร

6.4 ประเด็น ความคิดเห็น ที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียง ของสถาบันวิชาการ ทศท ผู้บริหารควรพัฒนาสถาบันวิชาการ ทศท ให้เหนือกว่าคู่แข่งขั้นในการเป็น Profit Center ของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)ในด้านภาพลักษณ์องค์กรสมัยใหม่

เพื่อสร้าง Brand Corporate ตลอดจนการสร้าง Corporate Identity ไปพร้อมๆ กัน ในเชิงการประชาสัมพันธ์ ให้นำบุคคลภายนอกได้รับรู้ และรู้จักสถาบันวิชาการ ทศท ให้มากขึ้น

6.5 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันวิชาการ ทศท การมีกฎ ระเบียบที่เข้มงวดเกินไป หรือ ไม่มีความเข้มงวดเลย จะก่อให้เกิดผลเสียได้ ฉะนั้น สถาบันวิชาการ ทศท ควรปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม และควรลดขั้นตอนการควบคุมที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้รวดเร็ว ไม่ติดขัด ล้าช้า เพราะความล่าสมัยหรือยุ่งยากของกฎ ระเบียบ

6.6 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ และความผูกพันร่วมกันของพนักงาน แนวทางและเป้าหมายของสถาบันวิชาการ ทศท ควรมุ่งเน้นพัฒนาวิทยากรให้มีคุณภาพและเชี่ยวชาญในทางการสอน ควรยึดประเพณีให้เป็นธรรมเนียมปฏิบัติร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท คือ การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา เช่น วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา วันอาสาฬหบูชา และวันเข้าพรรษาให้เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ และควรกิจกรรมที่สำคัญอีกวันหนึ่งก็คือ วันครบรอบวันคล้ายวันสถาปนาองค์กร และกิจกรรมที่ขาดเสียมิได้ก็คือ กิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีของพนักงาน คือ กีฬาภายในระหว่างหน่วยงาน และงานรื่นเริงพบปะสังสรรค์ระหว่างพนักงาน ตามวาระและโอกาสต่างๆ ซึ่งแสดงถึงการนำมาในเรื่องของการเกิดความรัก ความผูกพันร่วมกันต่อองค์กร

## 7. ข้อเสนอแนะ ในการวิจัยครั้งต่อไป

7.1 ควรจะมีการวิจัยถึงตัวแปรอื่น เช่น พฤติกรรมผู้นำของสถาบันวิชาการ ทศท บรรยากาศในการทำงาน ฯลฯ ที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลของการสื่อสารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อการบริหารการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างหัวหน้าและหัวหน้า

7.2 ควรจะมีการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมการสื่อสาร และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ในสถาบันฝึกอบรมทั่วไป และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา และสถาบันราชภัฏพระนคร ซึ่งสถาบันการศึกษาเหล่านี้ เป็นสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจ

การศึกษาและอบรม ในเชิงแข่งขันแบบครบวงจร โดยมีความมุ่งหวังผลกำไร เพื่อเลี้ยงตัวเอง โดยในขั้นแรกควรสำรวจสถาบันการศึกษาแต่ละประเภทว่ามีที่ใดบ้าง มีรูปแบบการให้บริการแบบใด จัดอยู่ในประเภท หน่วยงานมีอยู่ที่ใดบ้าง ในขั้นต่อมาถือว่าสนใจศึกษาการสื่อสารในแง่มุมใดบ้าง แต่ก็ต้องประยุกต์ใช้หรือเป็นแง่มุมใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำวิจัยมาก่อน เมื่อทราบแง่มุมที่ต้องการศึกษาแล้วควรจะนำมาประกอบการตัดสินใจในด้านงบประมาณด้วยว่า คุณค่าที่ได้รับสอดคล้องกับงบประมาณที่ใช้มากน้อยแค่ไหน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และประโยชน์ใช้สอยสูงสุด

7.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ ทักษะคติและความพึงพอใจ ในผลิตภัณฑ์และบริการ ของสถาบันวิชาการ ทศท กับบุคคลภายนอกที่มาใช้บริการโดยศึกษาตัวแปรด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ สถานที่ทำงาน เพื่อศึกษาทัศนคติที่มีต่อการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ในระดับความความพึงพอใจที่มีต่อการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ของสถาบันวิชาการ ทศท โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรก เป็นพนักงานในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เข้ามาใช้บริการในขณะที่มาอบรม/สัมมนาจำนวนหนึ่ง และกลุ่มที่สอง บุคคลภายนอก ลูกค้าบริษัท ห้างร้าน สถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ) อีกจำนวนหนึ่ง ที่มาใช้บริการ โดยเก็บข้อมูลทั้งลูกค้ายเก่าและลูกค้ายใหม่

DPUC  
บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

กรีซ สืบสนธิ. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2537

ขวัญเรือน กิติวัฒน์. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมาริราช ,2540

จินตนา บุญบงการ. **การบริหารสำนักงาน**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สโมสรนักขาย , 2538

จำเรียง วยวิวัฒน์ และ เบญมาศ อ่ำพันธ์. **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่

2. กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน), 2540

เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. **การสร้างทีมงาน**.พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ :

กรมสรรพสามิต, 2531

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม

กรุงเทพ,2536

เดือนใจ แวงงาม. **พลวัตของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรีน

ตีว,2534

ธงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. :ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ; 2540

ธงชัย สันติวงษ์.**ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ**. พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,

2541

นิตยา เงินประเสริฐ. ทฤษฎีองค์การแนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม.โลกของสื่อ : วัฒนธรรมสื่อสารเพื่อสานสร้าง. พิมพ์ครั้งที่ 1  
กรุงเทพฯ : มิถุนายน ,2541

บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วัด  
มหาธาตุ ,2541

ประมะ สตะเวทิน. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช , 2529

มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด ,  
2544

วิชัย โถสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท คีไลท์,2535

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์,  
2540

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์ , 2541

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ห.จ.ก. บี.เจ.เพลท โปรเซส  
เซอร์ , 2540

เสนาะ ดิยาวี. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2538

สมยศ นาวิการ. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2535



สมยศ นาวิการ.การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจเทรดดิ้ง,  
2533

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา  
พานิช,2524

อุทัย บุญประเสริฐ.กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ , 2538

อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท.พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมราชา , 2540

## วารสาร

ไกรฤทธิ บุญเกียรติ. “วัฒนธรรมองค์กร” หนังสือนิตยสารการทำเรือ. 34.พฤศจิกายน 2530

จงดี เดชาสกุลสม. “ผู้วัฒนธรรมองค์กร” จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 12. มีนาคม 2533 : 13-18

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. "การแปรสภาพและการปรับเปลี่ยนองค์กร" วารสารวิสัยทัศน์.  
2543

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. "พิธีเปิดอาคารกาญจนาภิเษก,อาคาร  
ภักดีราชา และพิธีรับมอบใบรับรองคุณภาพ ISO 9001"วารสารพัฒนาสาร.ปีที่4, ฉบับที่  
17. กุมภาพันธ์-พฤษภาคม ,2543

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มาและที่ไป" วารสารข้าราชการ. 2542

ประชุม โปธิกุล. “วัฒนธรรมองค์กร” (Organization Culture)” มิตรครู. 30. มีนาคม 2531 : 45-47

ประเวศ วะสี. "การสร้างสรรค์สติปัญญาเพื่ออนาคตของประเทศไทย" วารสารการบริหารคน.18  
(1) 23-27

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. "ความหมายวัฒนธรรมองค์กร" รัฐสภาสาร. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการ  
สภาผู้แทนราษฎร , เมษายน 2545

ภิญโญ สาร. "พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร" สุทธิปริทัศน์. ปีที่3 ,ฉบับที่ 9. กุมภาพันธ์-  
พฤษภาคม 2532

ศิริชัย กาญจนวาสี. "การวิจัย:วิธีแสวงหาความรู้ความจริงของมนุษย์" วารสารการบริหารคน. 18  
(1) , 8-12

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. "วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานของพนักงาน" เพิ่มผลผลิต. 30  
กันยายน-ตุลาคม 2534 : 16-21

สมิต สัจฉกร. "วัฒนธรรมองค์กร" เพิ่มผลผลิต. ฉบับที่ 37. ตุลาคม-พฤศจิกายน 2541

สุรีย์ กรุณามิตร. "รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร" ออมสิน. พฤษภาคม 2535

สมโภชน์ นพคุณ. "การบริหารวัฒนธรรมองค์กร" ข้าราชการ. พฤษภาคม-มิถุนายน 2541

สมิต สัจฉกร. "การสื่อสารทางวัฒนธรรม" ส่งเสริมเทคโนโลยี. กุมภาพันธ์-มีนาคม 2541

อมเรศ ศิลาอ่อน. "องค์กรกับวัฒนธรรม" วัฒนธรรมองค์กร. สไตล์. 7 มกราคม 2528

โอฬาร ไชยประวัตติ. "ปรัชญาการบริหารแนวใหม่" องค์กรแห่งการเรียนรู้ธนาคารไทยพาณิชย์สู่  
ความสำเร็จ. วารสารการบริหารคน. 18 (1), 18-22

## เอกสารอื่นๆ

ชัยอนันต์ สุเมศวรณิข. โฉมหน้าของโลกในศตวรรษที่ 21, ยกเครื่องเมืองไทย จินตนาการสู่ปี 2000.  
เอกสารประกอบการสัมมนา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ณ โรงแรมสยาม  
ซิตี, กรุงเทพฯ : กันยายน 2539

พงศ์ฐิติ พงศ์ศิลาภรณ์.การพัฒนาวิธีแห่งการปฏิบัติที่เป็นเลิศ. สถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท  
คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).คู่มือการฝึกอบรม,มิถุนายน 2546

อวยชัย ชบา. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ. เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมองค์การและการ  
จัดการการตลาด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537

## วิทยานิพนธ์

กัลยาณี คำแดง. "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะ และวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้:  
กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหา  
บัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2542

ดารณี ปฐมโยธิน. "วัฒนธรรมองค์การ : เปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสินและ บมจ.ธนาคารกสิ  
กรไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2541

พันธุ์ ชิตพล กีนสี. "การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทาง  
อากาศ กองทัพบก" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจ  
บัณฑิตย์,2543

มรุต ประเสริฐศรี. "วัฒนธรรมองค์การของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้า : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ใน  
เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์,2540

สามารถ คำหอม. "การสื่อสารเพื่อการบริหาร กรณีความคิดเห็นของข้าราชการระดับบริหารปฏิบัติการของการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2531

สุภัทรา เอื้อวงศ์. "วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2539

สุนทรี กุลนันทน์."ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย" ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2539

อารีย์ เพ็ชรรัตน์."การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน ญี่ปุ่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2541

อัยยา สวนแก้ว. "ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์การ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,2542

## ภาษาอังกฤษ

### Books

Argyris ,c.& Schon , D.A. **Organizational Learning : A Theory of the Action Perspective.**  
Wokingham : Addison Wesley,1978.

Certo, S.C. **Modern Management : Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment.**  
6 th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1994.

- Griffin, M.A. and Mathieu, J.E. " Modeling Organizational Processes across Hierarchical Levels : climate, leadership, and group process in work groups." **Journal of Organizational Behavior** 18, 1997.
- Graen, G "Role – making Processes within complex organization." In M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally, 1976.
- Greenberg, J.R. Baron. **Behavior in organizations : Understanding and managing the human side of work**. (4 th ed). United states of america : Allyn and Bacon, 1993.
- Handy. C. **Gods of management**. Business Books Limited : London, 1991.
- Hoe-chuan, A. " The nature of organizational culture and its impact on employee Commitment and consequent behaviors (commitment). " **Dissertation Abstracts International** 55, 1994.
- Hofstede. G. **Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hill, CA : Sage, 1980.
- Hodgetts, R.m., Luthans, F., & Lee, S.m. " **New Paradigm Organizations : From Total Quality to Learning to world Class**" **Organizational Dynamics**. 1994.
- Jablin, F.M. Cude, R. I. Mouse. A., Lee, J., & Roth, N. L. " Communication Comparison across multiple levels of analysis." In L Thaayer (Ed.), **Organization Communication : Emerging Perspectives**. Vol 4, Norwood, NJ : ABIEX, 1994.
- Jones, G.R. **Organizational theory : text and cases**. United States of America : Addison – wesley Publishing Company. Inc. 1995.

- Johnson,D.W.and Johnson,E.p. **Johining Together**. Englewood Cliffs,N.J. : Prentice Hall, 1982.
- Kezsbom. D. "Are You Ready to Build a Project Team?", "**Industrial Engineering**. Vol. 22  
September,1990.
- Koontz, H.W., and Wehrich, H. **Management. 9 th ed.** Singapore : Mc Graw Hill Book Co,  
1988.
- Luthans. F. **Organizational Behavior**. (6 th ed.). New York : McGRAW-HILL, Inc.1992.
- Mainiero, L.A. and C.L. Thomley. **Developing Managerial Skills in  
organizational Behavior, Exercises, Cases and readings**. New Jersey : Prentice-  
Hall, Inc.1989.
- Marquardt , M & Reynolds, A . **The global learning organization : A Strategy for  
sustainable development**. Maidenhead : McGraw-Hill.1994.
- Parker, G.M. **Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy**. San  
Francisco, Calif. : Jossey-bass, 1990.
- Putti , J.M. and A chaia-chan. **Culture and Management : acasebook**. Singapore : McGraw-  
Hill.1990.
- Pedler , M Burgoyne. J. , & Boydell , T. **The Learning company : A Strategy for Sustainable  
development**. Maidenhead : McGraw-Hill.1991.
- Randolph, W.A. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Homewood, Ill:  
Richard D. Irwin, 1985.

- Robbins, S.P. 1991. **Organization Behavior : concepts. Controversies, and Applications.** (5th ed.). Englewood cliffs ,N.J.:Prentice-Hall international, Inc. 1996.
- Robbins, S.P. **Organization Behavior : concepts. conyroversies, and Applications.** (7 th ed.) New Jersey : Prentice-Hall international, Inc
- Ross , R. ,Smith ,B.,Roberts,C., Kleiner, B. Core Concepts about learning Organization. In P.M. Senge, A Kleiner, C. Roberts, R.O. Ross, & B.J. Smith. **The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization.** London : Nicolas Brealey Publishing.1994.
- Schermerhorn, J.R.,J.G. Hunt and R.N. Osborn. **Managing Organizational behavior.** 4 th ed. United States of America : Jdm Wiley & Song, Inc.1991.
- Shein,E.H. “ The Rde of the Founder in Creating Organizational Culture”. **Organization Dynamics.** 12 summer 1983.
- Shein,E.H. **Organization culture and leadership.**(2 nd ed.) San Francisco : Jossey bass.,1992.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. **Managing Organizational Behavior.** 5 th ed. New York : John Wiley & Sons, 1994.
- Sathe, V. **Culture and Related Corporate Realities.** Home wood , Illinois : RecharD D. Irwin , Inc.1985.
- Smircich, L. Concepts of Culture and organization analysis. **Administrative Science Quarterly.** 1983.
- Sriussadaporn – Charoenngam, N. “ An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations.” **Research Internship Report** , The University of Texas, Austin, Texas, U.S.A.1993.
- Senge, P.M. **The fifth discipline : The art and praticice of the learning Organization.** NY: Doubleday / Currency.1990.

Tantration, M. "Police organizational culture and commitment : The relationship Between the Individual's perception of organizational culture and continuance, Instrumental and normative commitment in police personnel. " **Dissertation Abstracts Internation** 57 , 1996.

Varney G.H. **Organization Development for Managers**. Reading, Mass. : Addison Wesley, 1977.

Woodcock, M. **Team Development Manual**. 2nd ed Brookfield, Vermont : Gower, 1989.



Draft

ภาคผนวก

## ประวัติความเป็นมา สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy)

จาก “ ศูนย์ฝึ กอบรม ” มาเป็น “ สถาบันวิชาการ ทศท ”

ในอาณาบริเวณเนื้อที่ประมาณ 50ไร่ ลี้กจากถนนงามวงศ์วาน อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี เข้าไปประมาณ 300 เมตร เป็นที่ตั้ง สถาบันวิชาการ ทศท เดิมที่มีชื่อเรียกว่า “ ศูนย์การฝึ กอบรม ” ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ขึ้นตรงต่อส่วนพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีหน้าที่วางแผนและดำเนินงานการฝึ กอบรมพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ขององค์การ โทรศัพท์ประเทศไทย

“ ศูนย์การฝึ กอบรม ” แห่งนี้ถือกำเนิดขึ้นมาโดยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (International Telecommunication Union) โดยมีประวัติและการพัฒนาตามขั้นตอน ดังนี้

ปี พ.ศ. 2500 รัฐบาลไทยในสมัยนั้น ได้ดำเนินการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนให้เหมาะสม เพื่อให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า การคมนาคมในฐานะที่เป็นพื้นฐานของการขยายตัวทางเศรษฐกิจ จึงได้รับการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญให้อยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติด้วย ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลจึงได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างข่ายสายโทรคมนาคมสายหลักโดยจัดตั้งระบบโทรคมนาคมหรือระบบโทรศัพท์ทางไกลอันทันสมัยขึ้น เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสาร ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดภายในประเทศ รวมทั้งการใช้งานด้านโทรเลข การกระจายเสียง การส่งข้อมูลต่างๆ

ในการจัดตั้งข่ายสายโทรคมนาคมดังกล่าว รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานขึ้นมาสำนักงานหนึ่ง เรียกว่า “ สำนักงานดำเนินการตามโครงการโทรคมนาคม ” มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลให้การก่อสร้างข่ายสายโทรคมนาคมสายหลัก ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยขึ้นอยู่กับสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ในการดำเนินการจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้ โดยเฉพาะ ซึ่งในขณะนั้นวิชาช่างโทรคมนาคมหรือช่างระบบทางไกลยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย จึงไม่สามารถหาผู้ปฏิบัติงานให้เพียงพอได้จำเป็นต้องสร้างช่างเทคนิคในสาขาโทรคมนาคมขึ้นมาเอง รัฐบาลจึงได้ทำสัญญากับบริษัท Television Associates Of Indiana (TAI) ให้เป็นผู้ดำเนิน

การฝึกอบรม และเมื่อหมดสัญญาประมาณต้นปี พ.ศ. 2506 บริษัทฯ ได้ผลิตช่างระบบทางไกลได้ทั้งสิ้น 125 คน

ปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลได้ดำริที่จะจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมโทรคมนาคมขึ้น โดยจัดตั้งเป็นโครงการด้วยความร่วมมือ และช่วยเหลือของกองทุนพิเศษสหประชาชาติ โดยมีสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (International Telecommunication Union) เป็นสำนักตัวแทนบริหาร โครงการนี้มีชื่อเรียกว่า “โครงการศูนย์ฝึกอบรม-ทดสอบและพัฒนาโทรคมนาคม” (A Telecommunication Training test and Delvelopment Centre) ให้ขึ้นกับสำนักงานดำเนินการตามโครงการโทรคมนาคม ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม โดยที่ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม ตั้งอยู่ที่ถนนงามวงศ์วาน อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ส่วนศูนย์ทดสอบและพัฒนาโทรคมนาคม ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี และในวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.2507 ได้มีการลงนามข้อตกลงร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์ฝึกโทรคมนาคม และศูนย์ทดสอบพัฒนา โดยเจ้าหน้าที่ผู้แทนของโครงการพัฒนาสหประชาชาติ และผู้แทนของรัฐบาลไทย มีกำหนดเวลาดำเนินการ ภายใต้อาณัติความช่วยเหลือ ในด้านผู้เชี่ยวชาญ ทุนการศึกษา และเครื่องช่วยฝึกต่างๆ ส่วนรัฐบาลไทยนอกจากจะจัดเจ้าหน้าที่ร่วมงานแล้วยังจะต้องจัดสร้างอาคารสถานที่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งการดำเนินงานที่จำเป็น

ปี พ.ศ. 2512 ในวันที่ 1 ตุลาคมองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้รับโอนกิจการของสำนักงานดำเนินงานตามโครงการโทรคมนาคมทั้งหมดด้วยโดยได้โอนครูและเจ้าหน้าที่ จำนวน 45 คน ทั้งนี้เพราะองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้โครงสร้างหน่วยงานใหม่ไว้รองรับแล้ว โดยมีผลบังคับตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2511 ขึ้นตรงกับฝ่ายธุรการ มีชื่อว่า “ศูนย์การศึกษาและอบรม” (Education And Training Centre) มีหน้าที่วางแผนและดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรมพนักงานองค์การโทรศัพท์ทุกคน โดยมีหัวหน้าศูนย์การศึกษาและอบรมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยตรง

ขณะที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย รับโอนกิจการของสำนักงานดำเนินงานตามโครงการโทรคมนาคมนั้น เป็นเวลาสิ้นสุดสัญญา “โครงการศูนย์ฝึกอบรม-ทดสอบและพัฒนาโทรคมนาคม” ที่ทำไว้เดิม แต่เนื่องด้วยงานตามโครงการนี้ยังไม่สมบูรณ์ตามเป้าหมาย ทางรัฐบาลไทยและสหประชาชาติ จึงตกลงขยายระยะเวลาไปอีก 3 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2512 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2515 เรียกว่า “โครงการศูนย์ฝึกอบรม-ทดสอบและพัฒนาโทรคมนาคมระยะที่สอง” ซึ่งได้มีการลงนามในสัญญาตามความตกลง เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2513 ที่กระทรวง

คมนาคม ดังนั้นโครงการศูนย์ฝึกอบรมระยะที่สอง จึงอยู่ในความรับผิดชอบของ ทศท. ที่จะต้องดำเนินการและประสานงานกับฝ่ายสหประชาชาติต่อไป

ปี พ.ศ. 2516 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้เปลี่ยนชื่อ “ศูนย์การศึกษาและอบรม” เป็น “ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม”(Telecommunication Training Centre)

ปี พ.ศ. 2530 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้มีการปรับโครงสร้างส่วนงานใหม่ จากชื่อเดิม “ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม”(Telecommunication Training Centre) มาเป็น “ศูนย์การฝึกอบรม” ส่วนพัฒนาบุคลากร

ปี พ.ศ. 2538 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้จัดรูปแบบของการบริหารงานขึ้น เป็นการทดลอง เพื่อให้การบริหารและการดำเนินงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตามโครงสร้างองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ตามคำสั่ง ทศท. ที่ 5/2538 ลงวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2538 ยกเลิกส่วนพัฒนาบุคลากร และส่วนงานย่อยภายใต้ส่วนพัฒนาบุคลากร จัดตั้ง “ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล” ให้ขึ้นตรงกับ ผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2545 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้จดทะเบียนเป็นรูป บริษัท จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 เพื่อบริการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานแบบ เอกชนในนาม “บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)” การดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาบุคลากร

ปี พ.ศ. 2545- พ.ศ. 2546 คณะที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีมติให้ใช้ระเบียบ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการจัดส่วนงานและการบริหารส่วนงาน พ.ศ. 2545 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 และคำสั่ง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ รบ. 1/2546 เรื่อง การกำหนดส่วนงานระดับ ส่วนภายใต้โครงสร้างบริษัท ตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2546 เป็น “สถาบัน วิชาการ ทศท (TOT

Academy) โดยมอบหมายให้ผู้จัดการสถาบันวิชาการ ทศท ควบคุมและกำกับดูแล โดยมีโครงสร้าง ภายใต้สถาบันวิชาการ ทศท 5 ส่วนงาน ดังนี้

## 1. ส่วนวิทยาการและผู้เชี่ยวชาญ มีหน้าที่

1.1 ศึกษาติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการพัฒนา วิทยาการ และผู้เชี่ยวชาญ

1.2 กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนาวิทยาการและผู้เชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ของสถาบันวิชาการ ทศท

1.3 จัดทำและพัฒนาแผนการปฏิบัติการพัฒนาวิทยาการและผู้เชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ของสถาบันวิชาการ ทศท

1.4 ดำเนินการพัฒนาวิทยาการภายในให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดเนื้อหาวิชา อย่างลึก เป็นผู้นำทางความคิดในเชิงวิชาการและในเชิงธุรกิจ เพื่อนำความคิดนั้นมาถ่ายทอดให้ บุคลากรของบริษัท และหรือลูกค้าภายนอกให้เกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านเทคโนโลยีและ ทางด้านการจัดการ

1.5 ประสานงานกับบุคคลหรือสถาบันภายนอกบริษัท เพื่อจัดให้มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มาถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรของบริษัท และ หรือลูกค้าภายนอก

1.6 สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมและเสริม สร้างคุณค่า (Value) ให้กับการดำเนินธุรกิจในระบบธรรมาภิบาล

1.7 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการในการกำหนด ประเมิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยง ควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การป้องกันการทุจริตและการเตือนภัยใน ระบบงาน

1.8 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการในการจัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพ บริการกับ หน่วยงานอื่น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การจัดทำดัชนีชี้วัดการประเมินผล และการดำเนินกิจกรรมปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 ร่วมดำเนินการในการวางแผนความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์และการ ประเมิน โอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบช่วยเหลือในการสร้างและพัฒนาโอกาสดังกล่าวให้สามารถ ดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ การฝึกอบรมที่เหมาะสม

1.10 ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.11 ดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมด ให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

## 2. ส่วนการพัฒนากลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล

2.1 ศึกษาติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบแนวทางการพัฒนากลุ่มธุรกิจ และกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล

2.2 กำหนดนโยบายเป้าหมายและกลยุทธ์ของการพัฒนากลุ่มธุรกิจ และกลุ่มนโยบายและการกำกับดูแล ให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจรวมของบริษัท

2.3 จัดทำและพัฒนาแผนการพัฒนากลุ่มธุรกิจ กลุ่มงานนโยบาย และการกำกับดูแล ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจรวมของบริษัท

2.4 ดำเนินการร่วมมือกับทีมงานบุคคลในแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อจัดสร้าง Development Roadmap และ โครงการพัฒนาบุคลากรให้กับกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล

2.5 ประสานงานกับหน่วยงานในแต่ละกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล เพื่อเสนอโครงการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

2.6 ควบคุม กำกับดูแล ติดตามกระบวนการเรียนรู้ และการสอนให้เป็นไปตามข้อตกลง (SLA) ที่ได้จัดทำไว้กับกลุ่มธุรกิจ

2.7 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการในการกำหนดประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การป้องกันการทุจริต และการเตือนภัยในระบบงาน

2.8 สนับสนุน และหรือร่วมดำเนินการในการจัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพบริการกับหน่วยงานอื่น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การจัดทำดัชนีชี้วัดการประเมินผล และการดำเนินกิจกรรมปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 ร่วมดำเนินการในการวางแผนความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์และการ ประเมินโอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบช่วยเหลือในการสร้างและพัฒนาโอกาสดังกล่าวให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ การฝึกอบรมที่เหมาะสม

2.10 ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

2.11 ดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมด ให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

### 3. ส่วนพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้

3.1 ศึกษา ติดตาม วิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้

3.2 กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของสถาบันวิชาการ ทศท

3.3 จัดทำและพัฒนาแผนการปฏิบัติการพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจของสถาบันวิชาการ ทศท

3.4 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมประมวลข้อมูลและสร้างงานวิจัยทางด้าน ICT เพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับธุรกิจ

3.5 ดำเนินการและพัฒนาความรู้จากทักษะภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับธุรกิจปัจจุบันและอนาคต

3.6 ดำเนินการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ในบริษัทและหรือลูกค้าภายนอก โดยเฉพาะหลักสูตรที่เน้นการให้ Solutions กับลูกค้าของ ทศท

3.7 ดำเนินการสร้าง และพัฒนาแนวทางการบริหารองค์ความรู้(Knowledge Management) เพื่อสร้างเป็น Intellectual Assets ให้กับองค์กรต่อไป

3.8 ดำเนินการสร้าง บริหารและพัฒนาศูนย์วิชาการห้องสมุด ให้เป็นแหล่งสืบค้น ค้นคว้า และเรียนรู้ในด้านต่างๆ ประสานงานกับห้องสมุดอื่นๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลการยืมค้น การสืบค้น ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวไปสู่การดำเนินการในระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและสมบูรณ์แบบ

3.9 ดำเนินการสร้างพัฒนาและบริหารพิพิธภัณฑ์ ทศท เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสื่อสาร รวมถึงวิวัฒนาการต่างๆ ของเทคโนโลยีการให้บริการสื่อสาร

โทรคมนาคมที่พัฒนาขึ้นตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นการเก็บรวบรวมความทรงจำที่ทรงคุณค่ามีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุดของประเทศไทย

3.10 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการในการกำหนดประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การป้องกันการทุจริต และการเตือนภัยในระบบงาน

3.11 สนับสนุน และหรือร่วมดำเนินการในการจัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพบริการกับหน่วยงานอื่น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การจัดทำดัชนีชี้วัดการประเมินผล และการดำเนินกิจกรรมปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.12 ร่วมดำเนินการในการวางแผนความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์ และการประเมินโอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบ ช่วยเหลือในการสร้างและพัฒนาโอกาสดังกล่าว ให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม

3.13 ติดตาม ตรวจสอบวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3.14 ดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมด ให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

#### 4. ส่วนวางแผนธุรกิจและการบริการ

4.1 ศึกษา ติดตาม วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันวิชาการ ทศท ศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินการสถาบันวิชาการ ทศท กับธุรกิจภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการดำเนินงานของสถาบันวิชาการ ทศท

4.2 กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ การดำเนินการสถาบันวิชาการ ทศท ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของสถาบันวิชาการ ทศท

4.3 จัดทำแผนธุรกิจ และแผนการดำเนินการในรายละเอียดของสถาบันวิชาการ ทศท ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของบริษัท

4.4 ดำเนินการให้บริการด้านที่พัก โรงแรม โรงยิม สนามกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วนบริการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องภายในสถาบันวิชาการ ทศท ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.5 ดำเนินการจัดทำและหรือจัดให้มีสื่อการสอน เอกสาร ในรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้ประกอบกระบวนการเรียนรู้



4.6 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการในการกำหนด ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การป้องกันการทุจริตและการเดือนก๊วยในระบบงาน

4.7 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการ ในการจัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพบริการกับหน่วยงานอื่น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การจัดทำดัชนีชี้วัดการประเมินผล และการดำเนินกิจกรรมปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 ร่วมดำเนินการในการวางแผนความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์ และการประเมินโอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบ ช่วยเหลือในการสร้างและพัฒนาโอกาสดังกล่าวให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม

4.9 ติดตาม ตรวจสอบวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

4.10 ดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมด ให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

## 5. ส่วนเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.1 ศึกษา ติดตาม วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันวิชาการ ทศท ศึกษาเปรียบเทียบการนำเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิชาการ ทศท กับธุรกิจภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการดำเนินงานของสถาบันวิชาการ ทศท

5.2 กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ การบริหารใช้เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของสถาบันวิชาการ ทศท

5.3 จัดทำและพัฒนาแผนการใช้เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของสถาบันวิชาการ ทศท

5.4 ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการนำความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ทศท พร้อมทั้งนำเสนอข้อคิดเห็นเสนอแนะต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาทางเลือกต่างๆ และนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร

5.5 ดำเนินการและสนับสนุน ให้พนักงานมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเรียนรู้แบบ e-Learning เป็นต้น

5.6 ดำเนินการให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์สารสนเทศต่างๆ ให้มีความเหมาะสมและพร้อมสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร

5.7 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการในการกำหนด ประเมิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยงควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การป้องกันการทุจริตและการเตือนภัย ในระบบงาน

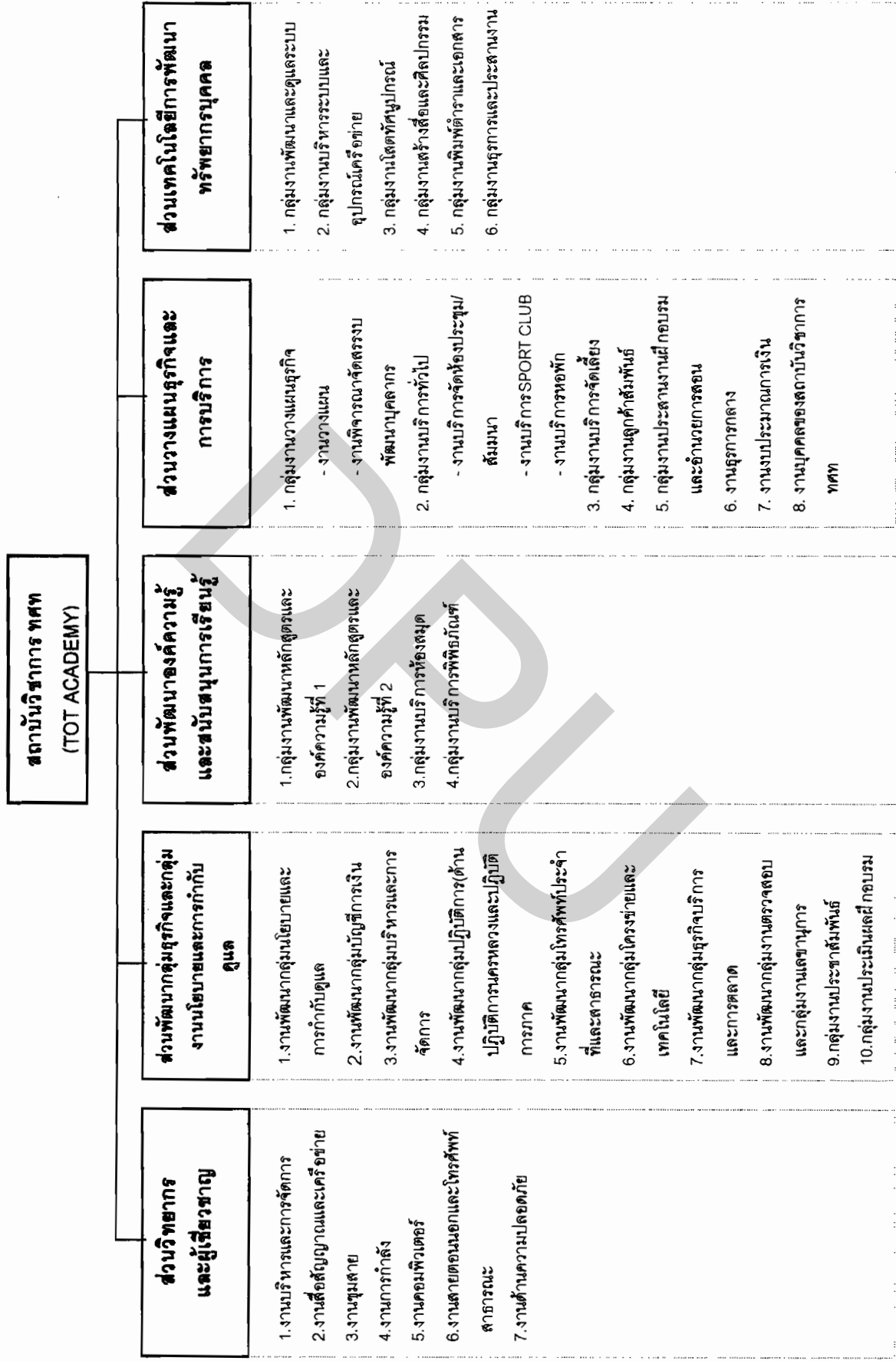
5.8 สนับสนุนและหรือร่วมดำเนินการ ในการจัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพบริการกับ หน่วยงานอื่น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การจัดทำดัชนีชี้วัดการประเมินผล และการดำเนินกิจกรรมปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.9 ร่วมดำเนินการในการวางแผนความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์ และการ ประเมินโอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบ ช่วยเหลือในการสร้างและพัฒนาโอกาสดังกล่าว ให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม

5.10 ติดตาม ตรวจสอบวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

5.11 ดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมด ให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการ ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

## โครงสร้าง สถาบันวิชาการ ทศท



### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของ สถาบันวิชาการ ทศท เกี่ยวกับการปรับบทบาทบุคลากรในบริษัท จำกัด

คำชี้แจง ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามนี้ และขอได้โปรดตอบทุกข้อ โดยการแสดงความคิดเห็นของท่าน เพื่อเป็นประโยชน์กับสถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) และทางการศึกษาต่อไป

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 7 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว

ตอนที่ 2 คำถาม พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท

ตอนที่ 2.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร

ตอนที่ 2.2 การสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า

ตอนที่ 2.3 การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตอนที่ 2.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

ตอนที่ 2.5 การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ตอนที่ 3 คำถาม ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของ สถาบันวิชาการ ทศท

ตอนที่ 3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมผู้บังคับบัญชาในสถาบันฯ

ตอนที่ 3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในสถาบันฯ

ตอนที่ 3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันฯ

ตอนที่ 3.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

ตอนที่ 3.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการสนับสนุนและช่วยเหลือในการบริหารองค์กร

ร่วมกัน

ตอนที่ 3.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นเอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันฯ

ตอนที่ 3.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการควบคุมของสถาบันฯ

ตอนที่ 3.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการพัฒนาบุคลากรในสถาบันฯ

ตอนที่ 3.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม ด้านประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติและความผูกพัน

ร่วมกันของพนักงาน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  เพื่อแสดงความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ

ชาย .....

หญิง.....

**อายุ**

ไม่เกิน 35 ปี.....

36-45 ปี.....

46-55 ปี.....

56-60 ปี.....

**3. การศึกษา**

มัธยมศึกษาตอนปลาย/ระดับ ปวช.....

อนุปริญญา/ระดับ ปวส.....

ปริญญาตรี.....

สูงกว่าปริญญาตรี.....

**4. รายได้**

8,001 - 15,000 บาท.....

15,001 - 25,000 บาท.....

25,001 - 35,000 บาท.....

35,000 ขึ้นไป.....

**5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน**

ไม่เกิน 5 ปี.....

มากกว่า 5 - 10 ปี.....

มากกว่า 10 - 20 ปี.....

มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป.....

**6. ปัจจุบันตำแหน่งงานของท่านระดับใด**

ระดับ 3.....

ระดับ 4.....

ระดับ 5.....

ระดับ 6.....

ระดับ 7.....

ระดับ 8.....

ระดับ 9.....

ระดับ 10.....

ระดับ 11..... **ตอนที่ 2** คำถาม พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงาน ภายในสถาบันวิชาการ ทศท**ตอนที่ 2.1** ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้น จากการติดต่อสื่อสาร ภายในสถาบันวิชาการ ทศท โดยสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของท่านได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 1 เท่ากับ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 2 เท่ากับ นานๆ ครั้ง
- 3 เท่ากับ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
- 4 เท่ากับ เกิดขึ้นบ่อยๆ
- 5 เท่ากับ เกิดขึ้นทุกครั้ง หรือเสมอๆ

ข้อ	การสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
1	เรื่องราวของข่าวสารในสถาบันฯ มักจะเป็นข่าวเกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของท่าน โดยตรงเสมอไป					
2	ผู้ที่ทำให้ท่านทราบเรื่องราวของข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้ากลุ่มงานขึ้นไป					
3	เอกสารที่ใช้ภายในสถาบันฯ ส่วนมากเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/คำสั่ง/ประกาศติดบอร์ด					
4	คำสั่งจากหัวหน้างานขึ้นไปส่วนมากเป็นทางวาจา เช่น พูดคุยตัวต่อตัว/ผ่านหัวหน้างาน/ใช้โทรศัพท์หรือการประชุม					
5	ท่านเคยเป็นผู้บอกกล่าวเรื่องราวข่าวสารให้กับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ					
6	เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ที่นำมาพูดคุยกัน และให้ท่านทราบมีความสดใหม่ และทันต่อเหตุการณ์					

7	เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ตลอดจนคำตั้ง ที่ออกมาภายในสถาบันฯ เป็นความจริง และเชื่อถือได้					
8	คำพูด สีน้าและท่าทาง การแสดงออก ของหัวหน้างาน ในการมอบหมายงาน มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ					
9	เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ภายในสถาบันฯ จะทราบ และรับรู้แต่เพียงกลุ่มงานเพียง บางกลุ่มงานเท่านั้น					
10	เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ที่หัวหน้ากลุ่ม งานขึ้นไป แจ้งให้ท่านทราบ เป็นเรื่องที่ สนใจต่อการปฏิบัติงาน					
11	เรื่องราวข่าวสารที่มีการแจ้งให้ท่าน ทราบมีความถูกต้อง เหมาะสม มีการกรองข้อมูลเป็นอย่างดี					
12	หัวหน้างาน มีกลวิธีการกระตุ้น เตือน ความจำ ในการปฏิบัติงานให้กับท่าน เป็นระยะๆ					
13	หัวหน้างาน มีการกำหนดให้มีการราย งาน ความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหวใน การปฏิบัติงานของท่านเป็นระยะๆ					
14	หัวหน้างานมีการเปิดโอกาสให้ท่าน วิพากษ์วิจารณ์ ได้แสดงความคิดเห็นใน เรื่องงาน ด้วยทางวาจา และเป็นลาย ลักษณ์อักษร					
15	การติดต่อสื่อสารเรื่องงานภายใน สถาบันฯ ไม่ค่อยพบความผิดพลาด					
16	กรณีที่ผู้ร่วมงานมีจำนวนมาก หัวหน้า งานให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อ สื่อสารระหว่างกันภายในสถาบันฯ โดยจัด ให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีในการ ติดต่อประสานงาน					

ข้อ	การสื่อสารเพื่อการบริหาร	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
17	การติดต่อสื่อสารกันภายในสถาบันฯ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ภาษาที่ติดกะทัดรัด เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ไม่คดกหล่น					

**ตอนที่ 2.2 ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมายลง / ในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า ภายในสถาบันวิชาการ ทศท โดยสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของท่านได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 1 เท่ากับ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 2 เท่ากับ นาน ๆ ครั้ง
- 3 เท่ากับ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
- 4 เท่ากับ เกิดขึ้นบ่อยๆ
- 5 เท่ากับ เกิดขึ้นทุกครั้ง หรือเสมอๆ

ข้อ	การสื่อสารระหว่างตัวท่านกับหัวหน้า	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย	นาน ๆ ครั้ง	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	เกิดขึ้นบ่อยๆ	เกิดขึ้นทุกครั้ง /เสมอๆ
		1	2	3	4	5
18	หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่านด้วยวาจา					
19	หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่านเป็นลายลักษณ์อักษร					
20	หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่านทางโทรศัพท์					
21	หัวหน้างานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ ผ่านท่านโดยตรง					
22	หัวหน้างานสั่งงานชัดเจนและเข้าใจในทางปฏิบัติ					



**ตอนที่ 2.3 ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้น จากการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อ	การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
23	หัวหน้าให้ความสำคัญเป็นธรรมกับท่าน และผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน					
24	หัวหน้าพูดคุย และถามไถ่ถึงสมาชิก ในครอบครัวของท่าน					
25	กรณีที่เกิดเรื่องกระทบกระทั่งกันในเรื่องงาน/กับผู้ร่วมงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ตลอดเวลา					
26	หลังเลิกงานท่าน ไปร่วมสังสรรค์/ ร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน					
27	ท่านพยายามหาเวลา ไปเล่นกีฬาที่ท่านชอบกับเพื่อนร่วมงานในยามว่าง นอกเวลางาน					

**ตอนที่ 2.4 ข้อมูลเฉพาะการสื่อสารเกี่ยวกับเพื่อการประชุม**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้น จากการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม

ข้อ	การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
28	หลังการประชุมของระดับผู้บริหารได้มีการถ่ายทอดผลการประชุม โดยพูดคุยและชี้แจงให้ท่านทราบ					
29	ท่านเคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารการประชุม ไปยังเพื่อนร่วมงาน					
30	ในแต่ละส่วนงานของท่าน มีการจัดการประชุมเป็นประจำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน					

ข้อ	การสื่อสารเกี่ยวกับการประชุม	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
31	ในการประชุมปรึกษาหารือ ทุกคนมี ทำที่กระตือรือร้นด้วยความมุ่งมั่นที่ จะแก้ปัญหาให้สำเร็จ					
32	ผู้บริหารของท่านมีการประชุมอยู่ เสมอ					
33	หลังการประชุมหัวหน้างาน โยบาย จากการประชุมมาให้ท่านปฏิบัติตาม					
34	บรรยากาศในการประชุมทุกๆท่านมี โอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่างอ ิสระ					
35	การนัดหมายการประชุมผู้บริหารทุก ท่านตรงต่อเวลาในการประชุม					
36	วาระการประชุมระดับผู้บริหาร มีการ จดบันทึกการประชุม / มีหนังสือเวียน แจ้งให้ท่านทราบ ทุกๆ ส่วนงานภาย หลังเสมอ					
37	หัวหน้ากลุ่มงาน แต่ละส่วนงาน มี การนัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อชี้แจง นโยบายและแนวทางปฏิบัติจาก ผู้บริหารให้ท่านทราบ					

**ตอนที่ 2.5 ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็น ด้านความขัดแย้ง**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้น จากการแสดงความคิดเห็นด้านความขัดแย้ง

ข้อ	การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็น ด้านความขัดแย้ง	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
38	เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะ แก้ไขความขัดแย้ง					
39	ปัญหาระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ภายใน สถาบันฯ ได้รับการแก้ไขอย่างดี					

ข้อ	การสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็น ด้านความขัดแย้ง	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยๆ	ทุกครั้ง
		1	2	3	4	5
40	สภาพแวดล้อมการทำงาน มีความ สามัคคีกัน พบการขัดแย้งน้อย					
41	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้เกี่ยวข้อง กล้าพูดวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย					
42	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น ขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่น คงในหน้าที่ของท่าน					

**ตอนที่ 3** คำถาม ด้านความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของ สถาบันวิชาการ ทศท  
**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือตามระดับความถี่ที่เกิดขึ้น จากการแสดงความคิดเห็น  
ด้านวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของท่านได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 1 เท่ากับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 เท่ากับ ไม่เห็นด้วย
- 3 เท่ากับ เฉยๆ
- 4 เท่ากับ เห็นด้วย
- 5 เท่ากับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมผู้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4		2	1
1.	ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
2	มีความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ					
3.	ไม่ชอบนำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน					
4.	ให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
5.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน อย่างเต็มความสามารถ					

ข้อ	ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมผู้ได้บังคับบัญชาในสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
6.	ทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
7.	ให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา					
8.	เป็นผู้มีความรอบรู้ และความสามารถ					
9.	มีแรงจูงใจทำงานได้เต็มความสามารถ					
10.	มีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
11.	ปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา					
12.	ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง					
13.	ให้ความสำคัญต่อความต้องการของเพื่อนร่วมงาน					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
14.	สถาบันฯ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
15.	ท่านรู้ว่าสถาบันฯ คาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่าน					
16.	ท่านไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน					
17.	สถาบันฯ มีการวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ					
18.	สถาบันฯ มีการให้นโยบายต่างๆ สู่พนักงานอยู่เสมอ					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
19.	กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานมีการจัดงานรื่นเริงอยู่เสมอๆ					

ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
20.	กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานทำงาน ประสานกันในระดับนโยบาย					
21.	กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานทำงาน ประสานกันในแง่ตัวบุคคล					
22.	กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานทำงาน ประสานกันในกลุ่มงาน ไม่นั่นในตัว บุคคล					
23.	กลุ่มงานต่างๆ ในส่วนงานไม่มีปัญหาใน เรื่องการประสานงาน					
24.	สถาบันฯ ส่งเสริมให้ พนง.ทำงานเป็นทีม					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการ สนับสนุน และช่วยเหลือในการบริหาร องค์กรร่วมกัน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
25.	หัวหน้าจะกระตุ้นให้ท่านกล้าคิด กล้าทำ					
26.	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ มีการค้นหาวิธีการ ใหม่ๆ					
27.	ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง รูปแบบการ ทำงานในรูปแบบธุรกิจ					
28.	ถึงแม้ว่าท่านทำงานผิดพลาด แต่หัวหน้าก็ ยังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ					
29.	เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะถูกตำหนิ					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็น เอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันฯ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
30.	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในสถาบันฯ แห่งนี้					
31.	ท่านกล้าที่จะบอกชื่อ ที่อยู่ ของสถาบันฯ ที่ท่านทำงานของท่าน					
32.	ท่านรู้สึกภูมิใจที่เป็นพนักงานสังกัด สถาบันฯ นี้					

ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมความเป็น เอกลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันฯ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
33.	ท่านสามารถบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานที่ สถาบันฯ อย่างภาคภูมิใจ					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมการควบ คุมของสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
34.	สถาบันฯ มีระเบียบต่างๆ ที่เหมาะสม					
35.	สถาบันฯ มีระเบียบที่มีความคล่องตัวใน การทำงาน					
36.	หัวหน้าจะดูแลการปฏิบัติงานของท่านอยู่ ห่างๆ					
37.	ท่านไม่จำเป็นจะต้องรายงานผลการ ปฏิบัติงาน ต่อหัวหน้างานตลอดเวลา					
38.	สถาบันฯ ให้อิสระในการทำงาน					
39.	ท่านรู้สึกว่าคุณเองไม่ถูกควบคุม ในเรื่อง งานทุกๆ ด้าน					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรม การพัฒนาตนเองของบุคลากร ในสถาบันวิชาการ ทศท	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
40.	ท่านมีความตระหนักต่อเจตนาารมณ์ของ ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก					
41.	ท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ตลอดจนมี ความเคารพต่อสถาบันฯ					
42.	ท่านมีความรอบรู้ทางด้านเทคนิคและ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
43.	ท่านมีความสามารถ สร้างความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมด้าน ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติและ ความผูกพันร่วมกันของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
44.	พนักงานส่วนใหญ่มีลักษณะ เป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ					

ข้อ	ความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมด้าน ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติและ ความผูกพันร่วมกันของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
45.	พนักงานส่วนใหญ่ มีความรักและความ ผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน					
46.	พนักงานส่วนใหญ่มีการพบปะสังสรรค์ กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
47.	พนักงานมีความรู้สึกที่ว่าหากต้องออกจาก องค์กรนี้ไปแล้วจะรู้สึกอาลัยเพื่อนร่วม งานเป็นอย่างมาก					
48.	ความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงานมีความ สัมพันธ์กันดี					
49.	สถาบันฯ มักใช้หลักอาวุโสเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติ					
50.	สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมวันสำคัญ ทางพระพุทธศาสนาเป็นธรรมเนียม ปฏิบัติ ทุกๆ ปี					
51.	สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมครบรอบวัน คล้ายวันสถาปนาของสถาบันฯทุกๆปี					
52.	สถาบันฯ ของท่านจัดกิจกรรมการแข่งขัน กีฬาประจำปี ระหว่างส่วนงาน ทุกๆ ปี					
53.	สถาบันฯของท่านจัดกิจกรรมรื่นเริง พบ ปะสังสรรค์ให้กับพนักงานตามวาระ และ โอกาสต่างๆ					





ลำดับ	ตำแหน่งตามสายงาน	สังกัดสถาบันวิชาการ ทศท.						นอกสังกัดสถาบันวิชาการ ทศท.				รวม (คน)
		สอ.	วสอ.	ทสอ.	รสอ.	ผสอ.	ทสอ.	กจอ.	ง.	อน.	ยทอ.	
31	นักบริหารงานทั่วไป4				1	1						2
32	นักบริหารงานทั่วไป5				1	3						4
33	นักบริหารงานทั่วไป6			3	1	5	3					12
34	นักบริหารงานทั่วไป7			2	3	2	1			2		10
35	นักบริหารงานทั่วไป8				1	1	1					3
36	พนักงานธุรการ3				1	2	1				3	7
37	พนักงานธุรการ4						2			1		3
38	พนักงานธุรการ5				1	7	4			1		13
39	พนักงานธุรการ6					1	1					2
40	พนักงานธุรการ7					1	3			3	1	8
41	นักปฏิบัติการ ใตศตที่ศนุปรกรณ์ 5						2					2
42	นักปฏิบัติการ ใตศตที่ศนุปรกรณ์ 6						1					1
43	นักปฏิบัติการธุรการ4			1		1						2
44	นักปฏิบัติการธุรการ5					1					1	2
45	ครูฝึก6		1									1
46	นักปฏิบัติการฝึ กอบรม5					1						1
47	นักงบประมาณการเงิน5								2			2
48	นักงบประมาณการเงิน6								4			4
49	นักงบประมาณการเงิน7								1			1
ขอรวม		2	34	35	33	42	31	6	7	7	8	205

หมายเหตุ ข้อมูล ณ วันที่ 2 มี.ค. 47

ชื่อ อักษรย่อของหน่วยงาน

สอ. หมายถึง สถาบันวิชาการ ทศท

วสอ. หมายถึง ส่วนวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ

ทสอ. หมายถึง ส่วนการพัฒนา กลุ่มธุรกิจและกลุ่มงาน โยบายและการกำกับดูแล

รสอ. หมายถึง ส่วนพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการวิจัย

ผสอ. หมายถึง ส่วนวางแผนธุรกิจและการบริการ

ทสอ. หมายถึง ส่วนเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กจอ. หมายถึง ส่วนก่อสร้างและบำรุงรักษา

ง. หมายถึง กลุ่มงาน โยบายและกำกับดูแล งานการเงิน

อน. หมายถึง สำนักอำนวยการผู้บริหาร

ยทอ. หมายถึง ส่วนบริการขนพาหนะ

**TOT****TOT CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED**  
**บริษัท ทอท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)**

เลขที่ ทศท พสอ./

วันที่ ตุลาคม 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

เรียน ผจท.สอ.

จาก หัวหน้ากลุ่มงานประชาสัมพันธ์

ผส.วสอ., ผส.พสอ., ผส.รสอ., ผส.ผสอ., ผส.ทสอ.

### 1. ความเป็นมา

เนื่องด้วย นายจิตวัฒน์ สัมฤทธิ์ หัวหน้ากลุ่มงานประชาสัมพันธ์ สังกัดส่วนพัฒนาธุรกิจและกลุ่มนโยบายและการกำกับดูแล (พสอ.) ขณะนี้กำลังศึกษา ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต หลักสูตรปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์ธุรกิจ และได้รับทุนการศึกษา ประเภททุนข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้สอบผ่านวิชาภาคบังคับตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน 12 วิชา ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ช่วง 3 หน่วยกิต สุดท้ายนั้น

### 2. ข้อเท็จจริง

จึงขอความร่วมมือพนักงานในสังกัดของท่าน ทุกๆ ท่าน รวมถึงพนักงานที่มีชื่อนอกสังกัด แต่มาปฏิบัติงานที่สถาบันวิชาการ ทศท กรอกแบบสอบถาม ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาของ นายจิตวัฒน์ สัมฤทธิ์แล้วยังเป็นประโยชน์ ในการใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสาร ภายใน สถาบันวิชาการ ทศท (TOT Academy) เพื่อนำสถาบันวิชาการ ทศท ไปสู่องค์กรธุรกิจความเป็นเลิศด้านการฝึกอบรม/สัมมนา และท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไข ของกรณีศึกษาดังกล่าว จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน สละเวลาอันมีค่ากรอกแบบสอบถามที่แนบมาด้วย โดยตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน เนื่องจากทุกข้อล้วนมีค่าต่อการนำไปวิเคราะห์ผล คำตอบของท่านไม่มีถูกหรือผิด เพราะเป็นความคิดเห็นของคุณเอง จึงหวังว่าท่านคงให้ข้อมูลด้วยความถูกต้องและจริงใจ ในขณะที่เดียวกันขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านได้ให้ในครั้งนี้ จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับเป็นอย่างดี

### 3. ประเด็นเพื่อพิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน และขอให้ส่วนงานรวบรวมส่งแบบสอบถาม ได้ที่ ธุรกิจ พสอ. ภายในวันที่ 14 ตุลาคม 2546 และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายจิตวัฒน์ สัมฤทธิ์)

กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

ส่วนพัฒนาธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล

โทรศัพท์ 02 -596-1170

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายจิตวัฒน์ สัมฤทธิ์
วัน/เดือน/ปี เกิด	วันศุกร์ที่ 22 มิถุนายน 2506
อายุ	41 ปี
การศึกษา	ปริญญาตรี นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ วิชาเอกการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี พ.ศ.2535
ประวัติการทำงาน	ปี พ.ศ. 2530 สังกัดหน่วยบริการการสอน ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2532 สังกัด แผนกจัดพิมพ์ตำราและห้องสมุด กองบริการการฝึกอบรม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2538 สังกัดแผนกประชาสัมพันธ์ กองกิจกรรมสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2546 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ สังกัดส่วนพัฒนากลุ่มธุรกิจและกลุ่ม งานนโยบายและการกำกับดูแล สถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ปัจจุบันตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มงานประชาสัมพันธ์ ตำแหน่ง นักบริหารงานทั่วไป 6 ส่วนพัฒนากลุ่มธุรกิจและกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแล สถาบันวิชาการ ทศท บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ที่อยู่	174 หมู่ที่ 2 ซอยงามวงศ์วาน 17 ตำบลบางเขน ถนนงามวงศ์วาน อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์	0 2596 1170 , 0 9300 6477
โทรสาร	0 2589 8111