

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0

Communication Strategies for Managing Cultural Diversity in Organization of Thailand 4.0

Article History

Received: July 9, 2019
Revised: May 27, 2020
Accepted: May 28, 2020

เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์¹
Ketsaraporn Suttapong
ธามณ รัตนจินดา²
Thamon Rattanajinda
ณัฐยา ยวงโย³
Nuttaya Yuangyai

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับลักษณะความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรและรูปแบบของการสื่อสารในยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งนำไปสู่กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรในยุคประเทศไทย 4.0 ทั้งนี้ การสื่อสารในความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน บทความนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0 คือ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร กลยุทธ์การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ และกลยุทธ์การสื่อสารโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคของประเทศไทย 4.0

คำสำคัญ: การสื่อสาร การจัดการองค์กร จัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม
ประเทศไทย 4.0

¹ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: ksuttapong@hotmail.com

² นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
MBA Student, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: thamon-r@hotmail.com

³ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: ynutttaya@yahoo.com

Abstract

The objective of this article is to review related literature and research, and to study cultural diversity in organization and communication patterns in the time of Thailand 4.0. This leads to communication strategies to manage cultural diversity in an organization. Communication amongst cultural diversity is necessary for building an organization with cultural diversity toward operational success. This article presents communication strategies for managing cultural diversity in organization of Thailand 4.0, namely communication improvement strategy, follow up and feedback strategy, and communication strategy using IT and online social media. The said strategies will serve as a guideline to build strength and success in the organization with cultural diversity in the time of Thailand 4.0.

Keywords: Communication, Organization, Cultural Diversity Management, Thailand 4.0

บทนำ

ปัจจุบันโลกเป็นสังคมไร้พรมแดนอันเกิดจากวิวัฒนาการของนวัตกรรม ความรู้ใหม่ๆ และการสื่อสารที่ไร้พรมแดน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโลกปัจจุบัน ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างกว้างขวางทั่วทุกมุมโลก นำไปสู่ความหลากหลายและความแตกต่างของวัฒนธรรม (Chaipanha & Siprasoet, 2016) ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามพรมแดนส่วนใหญ่เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการย้ายถิ่นระหว่างประเทศ (international migrant stock) ทั่วโลกที่เพิ่มขึ้นจาก 154.2 ล้านคน เป็น 231.5 ล้านคน ระหว่างปี ค.ศ. 1990-2013 โดยมีอัตราการร้อยละ 3.20 จากจำนวนสถิติประชากรโลกในปี ค.ศ. 2013 (United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division, 2013)

การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามพรมแดนส่วนหนึ่ง ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กรในความหมายทางวัฒนธรรมที่เป็นระบบของค่านิยมที่สังคมถือปฏิบัติ (Hofstede, 1983; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Schwartz, 1994) แต่ในมุมมองขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญาการบริหารจัดการและการจัดการองค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Kotter & Heskett, 1992; Ooi & Veeri, 2006) ดังนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรที่เกิดขึ้นต้องคำนึงถึงกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม และแสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อการสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการดำเนินงานระหว่างประเทศ (Hampton & Rowell,

2010) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรถือว่าเป็นส่วนสำคัญในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ เจตคติ และผลของความสำเร็จโดยรวมต่อบุคลากร รวมทั้งสร้างความคิดและความเชื่อในองค์กร รวมถึงสมาชิกและหน่วยธุรกิจขององค์กร เพื่อให้มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร (Wittayaudom, 2012)

การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นชัดเมื่อองค์กรยอมรับเรื่องของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรที่ก่อตั้งขึ้น เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแง่ของการปฏิบัติงาน เช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจและด้านการเงิน ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างของวัฒนธรรมและค่านิยมระหว่างองค์กร (Flamholtz & Randle, 2007; Maloney & Federle, 1990) ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมาบริหารจัดการในองค์กรเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กร ประกอบกับการเติบโตของธุรกิจจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีการพัฒนาทั่วโลก ทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือมีแผนจะดำเนินธุรกิจทั่วโลก

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรก่อให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรและเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์กร ดังนั้น การสร้างแนวทางการรับรู้ การปฏิบัติ และการจัดการที่แตกต่างกันในวัฒนธรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจกับบุคลากรที่มีความหลากหลายทาง

วัฒนธรรมนั้น ผู้บริหารต้องใส่ใจกับบทบาทและผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Adekunle & Jude, 2014) ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดความเข้ากันในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจกับบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสร้างการรับรู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ในยุคประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) รัฐบาลส่งเสริมนโยบายการพัฒนาประเทศโดยเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่นำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีมติการปรับเปลี่ยน ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนจากการผลักดันสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม 2) ปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนประเทศไทยจากภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนที่เน้นเทคโนโลยีและกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และ 3) ปรับเปลี่ยนภาคอุตสาหกรรมจากการผลิตสินค้าไปสู่การบริการ (Thailand 4.0 Models for Wealth and Sustainability, 2017) ระบบทางเศรษฐกิจข้างต้นเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ โดยมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (technological innovation) และบริการที่มีคุณภาพสูง (Bussi & Khatiwada, 2017) นอกจากนี้ ประเทศไทยประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในภาคอุตสาหกรรม จึงเป็นความท้าทายสำหรับประเทศสมาชิกหลักห้าประเทศ อาทิ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย และสิงคโปร์ ของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) (Tan & Tang, 2017) เนื่องจากการทำงานร่วมกันในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่ใช่มีเพียงแรงงานของคนในประเทศเดียวกันเท่านั้น แต่ประกอบไปด้วยแรงงานหลายเชื้อชาติ นอกจากนั้น การที่สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) เข้ามามีบทบาทในแต่ละประเทศ ทำให้แต่ละองค์กรเกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรมีปัญหาในการสร้างความเข้าใจและการจัดการกับความแตกต่างในทัศนคติ ค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำธุรกรรมทางธุรกิจ ทั้งนี้ ในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเรียนรู้รวมถึงการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญที่สนับสนุน

การสื่อสารให้บุคคลที่มีความหลากหลายในองค์กรเข้าใจกัน ดังนั้น การสื่อสารส่งผลสำคัญต่อองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ โดยมีการเคลื่อนย้ายแรงงาน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม องค์กรจึงต้องกำหนดแนวทางเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายวัฒนธรรม และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ในยุคประเทศไทย 4.0 ดังนั้น บทความนี้ต้องการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารและกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรที่สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และกลยุทธ์การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการดำเนินงานภายในองค์กรบรรลุให้เป้าหมาย โดยใช้แนวทางการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรที่เกิดขึ้นในยุคประเทศไทย 4.0 รวมถึงการใช้กลยุทธ์การสื่อสารโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0

บททวนวรรณกรรม

มนุษย์เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มย่อย ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น และองค์กร ผ่านรูปแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร (Keawsuk, 2014) ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ส่งผลให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ดังนั้น บทความวิชาการนี้ได้รวบรวมทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวของบุคลากรในการทำงานภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

นิยามของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญที่สัมพันธ์กับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และเป็นกระบวนการที่ส่งผ่านหรือสื่อความหมายระหว่างบุคคลในสังคม ทั้งนี้ มนุษย์สามารถใช้การสื่อสารของตนเพื่อสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจ โดยแสดงออกถึงความต้องการ ความปรารถนา ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง (Laphirattanakoon, 2003) โดยการสื่อสารมีกระบวนการที่สามารถสื่อความหมายและนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกันระหว่างมนุษย์ ซึ่งการสื่อสารมีองค์ประกอบ

สำคัญ 4 ประการ (Chula International Communication Center, 2011) ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (sender) หรือแหล่งสาร (source) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดสารที่ทำหน้าที่ส่งสารผ่านช่องทางหนึ่งไปยังผู้รับสาร เพื่อสื่อสารถึงความคิด ความรู้สึก และเจตนาของของผู้ส่งสาร ซึ่งผู้ส่งสารมีจุดประสงค์ของตนในการสื่อสารให้ผู้รับสารเข้าใจสารของตน

2. ผู้รับสาร (receiver) หรือผู้ถอดรหัส (decoder) หมายถึง บุคคลที่รับสารจากผู้ส่งสาร เป็นการตีความหมายของผู้รับสารโดยมีปฏิกริยาของการตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งสาร (feedback) โดยผู้รับสารใช้การถอดรหัส (decoding) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้รับสารแปลงสารให้กลับไปอยู่ในรูปแบบข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งสาร โดยมีความเข้าใจตรงกัน

3. สารหรือเนื้อหา (message) หมายถึง สารที่มีความหมายที่แสดงออกมาโดยใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ (symbol) โดยสามารถสร้างการรับรู้ร่วมกันได้ ซึ่งมนุษย์ต้องการถ่ายทอดสารเพื่อแลกเปลี่ยนให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และสารหรือเนื้อหาต้องเป็นภาษาหรือสัญลักษณ์ โดยต้องเรียบเรียงและมีรูปแบบของการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ดีเพราะจะทำให้สารหรือเนื้อหาสามารถสื่อสารได้ดี และแสดงเจตนาที่สื่อถึงความคิด ความรู้สึก และวัตถุประสงค์ของผู้รับสาร

4. ช่องทางการสื่อสาร (channel) หรือสื่อ (media) หมายถึง ช่องทางที่ช่วยนำสารจากผู้ส่งสารส่งผ่านไปยังผู้รับสาร โดยช่องทางการสื่อสารเปรียบเหมือนทางหรือพาหนะระหว่างผู้ร่วมสื่อสาร

สรุปได้ว่า นิยามของการสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการติดต่อระหว่างบุคคลหรือองค์กร ซึ่งสามารถทำให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายของผู้ส่งสาร เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อความหมายให้เข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย รวมถึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารระหว่างบุคคลในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ คือการสื่อสารที่ดี โดยองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ใช้การสื่อสารที่มีความหมายตรงกัน เป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจร่วมกันในองค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติงานในการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยเฉพาะบริบทของการสื่อสารภายในองค์กร (internal communication) ซึ่งสามารถส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในระดับบุคคล หรือสมาชิกกลุ่มรวมไปถึงระดับองค์กร (Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014) นอกจากนั้น การสื่อสารในองค์กรสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจาก การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการถ่ายทอดความหมาย ทั้งนี้ การสื่อสารในองค์กรมีจุดประสงค์เพื่อให้มีผลต่อการรับรู้ข้อมูล และสามารถวิเคราะห์ข่าวสารให้บุคลากรเข้าใจและรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องและตรงกัน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

ดังนั้น แนวคิดการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรจึงเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจาก การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Argenti, 2009) ในการนี้ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมกลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรไม่สามารถมองข้าม เนื่องจากเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Jandt, 2004) ประกอบกับการสื่อสารขององค์กรในทางธุรกิจ ไม่ได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะภายในประเทศ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

นิยามของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานเนื่องจากเป็นหลักการร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น บทความนี้ได้รวบรวมความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ผู้เขียน	ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
Hoy & Miskel (2008)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างการรับรู้ร่วมกันในองค์กร เกิดจากการปรับตัวร่วมกัน ข้อสันนิษฐานร่วม (shared assumptions) รวมถึงค่านิยมที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม และบรรทัดฐาน (norms) ในองค์กร ทำให้หน่วยงานมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
Robbins & Judge (2013)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของความหมายร่วมที่บุคลากรในองค์กรยึดมั่นปฏิบัติร่วมกันโดยแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติและแนวทางการทำงานในองค์กร
Ketsumphan (2006)	วัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร เป็นบรรทัดฐานที่องค์กรได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ
Boonjarern (2013)	ค่านิยมร่วม ความเชื่อ และอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
Duangchathom (2014)	วัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้ โดยสามารถส่งผ่านประสบการณ์ที่ได้รับจากรุ่นสู่รุ่น ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรที่ร่วมกันปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
Ponboon (2015)	วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากวิถีชีวิตของบุคคลในสังคมที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันจากรุ่นสู่รุ่น จนกลายเป็นลักษณะนิสัยและความเคยชิน และเกิดเป็นการประพฤติปฏิบัติเป็นขนบธรรมเนียม วิถีชีวิตจากความเชื่อที่เกิดขึ้นในสังคม และภาษาสัญลักษณ์ที่สามารถเข้าใจร่วมกัน
Naisiri (2019)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อพื้นฐานโดยมีแบบแผนที่มีการเปลี่ยนแปลงและค้นพบจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากบุคคลในสังคม และสามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ในองค์กรเพื่อการแก้ปัญหาและการปรับตัวของบุคคลในองค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น โดยสรุปคือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นวิถีปฏิบัติที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จากการเรียนรู้ สังเกตการณ์ การสื่อสารที่สามารถรับรู้ร่วมกัน และการปรับเปลี่ยนตามโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับสังคมในองค์กร

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

Hofstede (2011) ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ จากพนักงานบริษัทไอบีเอ็ม ทั่วโลกกว่า 116,000 คน และได้สรุปความแตกต่างของคนในองค์กรตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 6 มิติ ได้แก่

1. มิติความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance: PDI) คือ บุคคลในสังคมที่มีมุมมองการแบ่งแยกช่วงชั้นทางสังคมที่แตกต่างกัน โดยในบางวัฒนธรรม การแบ่งแยกช่วงชั้นมีสถานภาพที่ชัดเจน เช่น ลำดับญาติ/เครือญาติ หัวหน้างานกับลูกน้อง ทั้งนี้ มิติความแตกต่างทางอำนาจสูง (high power distance) หมายถึง หัวหน้างานหรือเจ้าของธุรกิจค่านึงว่าตนมีอำนาจที่เหนือกว่าบุคลากรในองค์กร ในขณะที่มิติความแตกต่างทางอำนาจต่ำ (low power distance) หมายถึง หัวหน้างานหรือเจ้าของธุรกิจ จะมีความรู้สึกค่านึงถึงตนเองว่าไม่ได้แตกต่างมากนักจากบุคลากรในองค์กร

2. มิติความแตกต่างเรื่องความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism: IDV) คือ สังคมที่เน้นการอยู่คนเดียว

เกิดจากการที่บุคคลในสังคมที่แตกต่างกันในแนวคิด การรับรู้ และรูปแบบการดำเนินชีวิตในสังคมที่สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอความคิดเห็นจากผู้อื่นก่อน และคำนึงถึงอิสระเสรีทางความคิดและการดำเนินชีวิตของตนเองเป็นสำคัญ

3. มิติความแตกต่างเรื่องความเสมอภาคระหว่าง การแบ่งแยกชายหญิง (Masculinity: MAS) คือ สังคมที่ให้ความสำคัญกับเพศชาย เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันสูง วัฒนธรรมจะมีลักษณะความเป็นชาย (masculinity) เป็นค่านิยมที่เน้นการแข่งขันและความสำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับวัฒนธรรมความเป็นหญิง (femininity) ทั้งนี้ สังคมที่มีลักษณะความเป็นชายที่สูง แปลว่าเพศชายมีบทบาทมากกว่าเพศหญิง และหากสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายต่ำ จะให้ความสำคัญต่อการเอาใจใส่ซึ่งกันและกันในสังคม (Jampakong & Petchsawang, 2018)

4. มิติความแตกต่างเรื่องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในสังคม (Uncertainty Avoidance: UAI) คือ การที่บุคคลทั่วไปหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อให้ตนเองเกิดความมั่นคงและปลอดภัยในอนาคต โดยเป็นวัฒนธรรมที่สร้างกฎระเบียบให้กับสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตามกฎ โดยการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จำเป็นต้องปฏิบัติตามขั้นตอน

5. มิติความแตกต่างเรื่องการมุ่งเน้นผลระยะยาวและผลระยะสั้น (Long-Term Orientation VS Short-Term Orientation: LTO) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมองอนาคตระยะยาวจะมีการคิดที่อุตสาหกรรม มีความวิริยะ และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่วนวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลระยะสั้น เป็นสังคมที่มีมุ่งเน้นการบริโภคและประเพณีนิยมในสังคม (Kanchanatanee, Suwanno, & Jarernvongrayab, 2012)

6. มิติความแตกต่างเรื่องสังคมที่มีการผ่อนผัน และสังคมที่มีการหน่วงเหนี่ยว (Indulgence VS Restraint: IND) คือ สังคมที่มีการผ่อนผัน (indulgent societies) เป็นวัฒนธรรมที่ช่วยสร้างความสุข ซึ่งทำในสิ่งที่ตนพึงพอใจ และใช้เวลาว่างกับกิจกรรมที่ให้ความสุขต่อตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมที่มีการหน่วงเหนี่ยว (restrained societies) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นกฎระเบียบโดยต้องทำตามข้อบังคับและข้อจำกัดในสังคม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของหลายประเทศภายในสังคมตะวันตกมีค่านิยมเกี่ยวกับระยะทางเชิงอำนาจในระดับต่ำ โดยประชาชนในสังคมเชื่อมั่นในเรื่องของความเสมอภาคกันในอำนาจ (มีบางประเทศที่มีการยกเว้น

คือ ฝรั่งเศส เบลเยียม อิตาลี สเปน และสหรัฐอเมริกา) และให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของสังคมอยู่ในระดับต่ำจนถึงปานกลาง คือ บุคคลส่วนใหญ่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน (มีบางประเทศที่มีการยกเว้น คือ ฝรั่งเศส สเปน เบลเยียม และเยอรมนี) บุคคลทั่วไปมีความเป็นปัจเจกนิยมสูง และให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนในระยะสั้นจนถึงปานกลางในอนาคต ด้านความแตกต่างในเรื่องความเสมอภาคระหว่างเพศชายและเพศหญิงในสังคม พบว่า สังคมตะวันตกได้ให้ความสำคัญกับเพศชายเป็นอย่างมาก ในขณะที่ประเทศในสังคมตะวันออก พบว่า ประชากรในทวีปเอเชียส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มกันในสังคม และอำนาจในระบบสังคม ในด้านการให้ความสำคัญกับความเสมอภาคระหว่างเพศชายและเพศหญิงในสังคม พบว่า ยังมีประเทศที่คำนึงถึงการปฏิบัติตามสิทธิของเพศชายมากหรือน้อยแตกต่างกัน (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2005)

การปรับตัวของบุคลากรในการทำงานภายในองค์กร

บุคลากรในองค์กรมีการปรับตัวเพื่อทำงานในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการปรับตัวเข้าหากันจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร (Na-Nan, 2014) โดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานให้ตรงตามความคาดหวังขององค์กร ทั้งนี้ การปรับตัวของบุคลากรเริ่มจากการสื่อสารที่นำไปสู่การทำความเข้าใจร่วมกัน และทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว (Smythe, 1996)

ในการนี้ การปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์จึงสำคัญในการทำงานในองค์กร และการปรับตัวของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากความแตกต่างด้านความคิดและความเชื่อในแต่ละวัฒนธรรมย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ดังนั้น การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0

ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กรตลอดเวลา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยจัดการบุคลากรและกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างความร่วมมือของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ทำให้จำเป็นต้องมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการบริหารจัดการ ซึ่งการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (McMahan, Virick, & Wright, 1999) นอกจากนี้ ปัจจุบันในยุคของประเทศไทย 4.0 ได้มีการพัฒนาศักยภาพที่ขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่ (new engines of growth) ด้วยการเปลี่ยนแปลงของรายได้เปรียบเทียบของประเทศ 2 ด้าน คือ ความได้เปรียบที่เกิดจากความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงความได้เปรียบที่เกิดจากความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในการนี้ ยุคประเทศไทย 4.0 ชี้ให้เห็นถึงการผสมผสานทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Electronic Transactions Development Agency (Public Organization) [ETDA], 2014) ดังนั้น การนำการสื่อสารมาจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรในยุคของประเทศไทย 4.0 คือ สิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร จากการทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรที่จะต้องยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ และการดำเนินการและสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กร

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กรในยุคประเทศไทย 4.0

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมของบุคคลในองค์กร ซึ่งไม่ใช่มีเพียงมุมเดียวในชีวิตเท่านั้น แต่หมายรวมถึงลักษณะเฉพาะที่แสดงให้เห็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลตลอดจนแนวทางในการคิด การเคลื่อนไหว หรือการแก้ไขปัญหาต่อองค์กร (Gudykunst & Kim, 1984) ประกอบกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรในยุคของประเทศไทย 4.0 จำเป็นต้องใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสื่อสาร

ระหว่างวัฒนธรรมได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมและภาษาที่ใช้ ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ผ่านการเรียนรู้ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และส่งผลต่อพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์กร (Lustig & Koester, 1993) บทความนี้ขอเสนอกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0 จำนวน 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

ปัจจุบันองค์กรนำกลยุทธ์การสื่อสารมาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรหากการสื่อสารมีความผิดพลาด ดังนั้น ในการนำกลยุทธ์การสื่อสารเข้ามาดำเนินงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีส่วนช่วยในการวางแผนจัดระบบและกลยุทธ์การสื่อสารในองค์กร รวมถึงคัดกรองข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในองค์กร เพื่อลดผลกระทบและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร (Meechart, 2005) ทั้งนี้ สามารถใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร อาทิ การสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (electronic mail) การประชุม หรือการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบัน องค์กรมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม และมีการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ เพศ และความคิดของแต่ละบุคคล ดังนั้น การให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) จึงเป็นการสื่อสารที่สามารถสร้างความเข้าใจต่อบุคคลที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรได้ เนื่องจากการศึกษาภาษาที่ต่างระบบความคิดต้องตระหนักถึงแนวคิดที่ต่างกันที่จะนำไปสู่การมองวัฒนธรรมและไม่เกิดความตระหนักในวัฒนธรรม (culture shock) เมื่อเรียนรู้ภาษาอื่นที่ไม่ใช่ภาษาแม่ของตน โดยเริ่มต้นที่วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อที่เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ภาษาที่สำคัญยิ่ง (Apiwongngam, 2014) ดังนั้น การใช้ภาษาที่ถูกต้องเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและทำให้ข้อผิดพลาดในการสื่อสารลดลง

นอกจากนั้น การสื่อสารที่ทำให้เกิดการรับรู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยเป็นการให้บุคคลในองค์กรรับทราบข้อมูลในสิ่งที่จำเป็น

เท่านั้น อาทิ การเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะแผนก ที่องค์กรต้องการให้รับรู้ข่าวสาร ในขณะที่เดียวกัน บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรควรแลกเปลี่ยนข่าวสารเท่าที่จำเป็น กับบุคคลในองค์กรเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่บุคคลในองค์กร นั้นจำเป็นต้องรับรู้ วิธีการนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีสายการบังคับบัญชาสูง โดยกลยุทธ์อีกประการหนึ่ง คือ การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร เช่น การสนทนาในไลน์กลุ่ม เพื่อใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่ จำเป็น แต่การใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสูงจนเกิน ความจำเป็นอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานได้

ตัวอย่างของบริษัทที่นำกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารมาใช้ในองค์กร คือ บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT Public Company Limited: PTT) ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจ ด้านพลังงานขนาดใหญ่ของประเทศไทยซึ่งได้รับการยอมรับ ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สามารถบริหารงานให้ เติบโต (growth) และอยู่รอด (survival) ส่งผลให้กลายเป็น บริษัทชั้นนำระดับโลก แต่องค์กรประสบปัญหาด้านรูปแบบ การบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเชิงพาณิชย์ ส่งผลให้ประชาชน เกิดความรู้สึกต่อต้านและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อรัฐวิสาหกิจที่ แปรรูปเป็นบริษัทจำกัด เพราะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการและคุณภาพชีวิตต่อ ประชาชนทุกคน บริษัทจึงใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อรับมือกับ ผลกระทบโดยสร้างกระบวนการสื่อสารที่สามารถตอบสนอง ความคาดหวัง อาทิ การสนทนาแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม ที่เกิดจากความเชื่อมั่นต่อสื่อบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลโน้มน้าวใจ ผู้รับสารได้โดยตรง ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่ควรมุ่งสร้าง ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder collaboration) ไม่ว่าจะเป็นปัจเจกบุคคลหรือคณะบุคคลที่สามารถได้รับ ผลกระทบจากการบริหารงานภายในองค์กร (Hongvoranan, 2018)

2. กลยุทธ์การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feedback) เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ตรวจสอบว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกับข้อมูลที่ผู้ส่งสารได้ สื่อสาร โดยผ่านกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) ในรูปแบบการพบกัน การสนทนา และการใช้งานเอกสาร ทั้งนี้ การสังเกตการตอบสนองหรือ การโต้ตอบของผู้รับสารทำให้ทราบว่าข้อมูลที่ใช้สื่อสารมี

ความถูกต้องมากน้อยเพียงใด ซึ่งกลยุทธ์การติดตามและ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อช่วยตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลและสร้างความเข้าใจตรงกันของคน ในองค์กร วิธีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ มีดังนี้

o การสร้างความไว้วางใจกัน (trust) คือ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในสังคมซึ่งเกิดจากปฏิริยาความรู้สึกนึกคิด และความเชื่อมั่นว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม โดยแสดงออกถึงความคาดหวังในคำพูดและการกระทำ รวมถึงการแสดงออกต่อผู้อื่นที่มีผลกระทบกับตนเอง (Phungparmtrakool, 2011) เช่น การใช้ถ้อยคำ ปฏิริยา ในการสื่อสาร ฯลฯ การตอบสนองเหล่านี้จะทำให้ทราบ เจตนารมณ์ของผู้ส่งสารและสร้างความไว้วางใจแก่ เพื่อนร่วมงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยความไว้วางใจทำให้สามารถสื่อสารกันง่ายยิ่งขึ้น

o การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) หมายถึง การให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ต่อบุคคลในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูล จะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมอีกฝ่ายหนึ่งด้วยว่า ข้อมูลที่ให้ ต้องไม่กระทบต่อวัฒนธรรมของอีกฝ่าย ซึ่งการให้ข้อมูล ย้อนกลับจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในองค์กรที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากผู้รับข้อมูลย้อนกลับ สามารถมองเห็นภาพตนเองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

o การรับฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการฟัง ที่ลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร ทำให้ได้รับข้อมูลที่ ถูกต้องและเกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด ในขณะเดียวกัน ผู้ที่ รับฟังข้อมูลสามารถคิดทบทวนได้ตรงต่อข้อมูลจากที่ได้ รับฟัง ซึ่งอาจนำไปสู่การเข้าใจข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสาร ทั้งนี้ ในการรับฟังการสื่อสารจากบุคคลที่มีความต่างทาง วัฒนธรรม จำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือ มีภาษากลางในการสื่อสารรับฟัง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิด ความสัมพันธ์จากการสื่อสารโดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรในทิศทางที่ดี

ตัวอย่างขององค์กรที่นำกลยุทธ์การติดตามผลและ ให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) (Thailand Institute of Nuclear Technology: TINT) ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการบริหารจัดการองค์กรที่ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และนำกลยุทธ์การติดตามผลและ ให้ข้อมูลย้อนกลับมาใช้ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่

พนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และอธิบายวิธีการดำเนินงานหรือพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ผลปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรอยู่ในระดับดีมาก และยังส่งผลกับความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร (Senghaphan, 2017)

3. กลยุทธ์การสื่อสารโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication: ICT) มาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการประยุกต์ใช้ ICT ต้องอาศัยพื้นฐานที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการจากบุคลากรในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Jormja, 2002) ทั้งนี้ การสื่อสารที่ใช้เทคโนโลยีจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวของเทคโนโลยีการสื่อสารตามแนวคิดและวัตถุประสงค์ในการใช้งาน แต่จะมีคุณสมบัติประการหนึ่งที่คล้ายกัน คือ การเอาชนะขีดจำกัดความสามารถตามธรรมชาติ และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารโดยประสานการสื่อสารและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน จนกลายเป็นระบบพื้นฐานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ สามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารรวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ทางสังคมออนไลน์ในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่การทำงาน (Electronic Transactions Development Agency (Public Organization) [ETDA], 2014)

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากช่วยเชื่อมต่อสังคมเข้าด้วยกัน และเป็นพื้นฐานในระบบการสื่อสารที่ทันสมัยและมีประโยชน์ต่อองค์กร ในการนี้ การสื่อสารที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มีความแตกต่างจากการสื่อสารรูปแบบเดิม โดยพนักงานสามารถสื่อสารกันได้ทันทีจากการโต้ตอบสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนสามารถสร้างช่องทางที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารใหม่สู่สาธารณชนได้ด้วยตนเอง (Nongtong, 2008) จึงสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสารให้แก่องค์กร ทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์จึงมีบทบาทในการจัดการ

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0 โดยผู้เขียนนำเสนอสื่อสังคมออนไลน์ที่นิยมใช้มากที่สุด 4 ประเภท ดังนี้

๐ การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต

การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต (internet communication) เป็นการสื่อสารที่นำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารร่วมกัน เพื่อให้บริการสำหรับผู้คนให้เข้ามาเป็นสังคมและได้ทำความรู้จักกัน และสามารถเป็นช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ทั้งการเผยแพร่ข้อมูลแบบส่วนตัวและต่อสังคม นอกจากนั้น การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตยังช่วยเป็นสื่อกลางให้ผู้คนได้สนทนาและแสดงความคิดเห็นต่อกัน (Duhe, 2007) ทำให้เกิดการรับรู้ที่กว้างขวางขึ้น โดยเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีบทบาทต่อองค์กรในปัจจุบัน คือ เป็นช่องทางการสนทนาระหว่างบุคลากรที่มีความต่างด้านวัฒนธรรม ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ทักษะและความรู้สึก และยังก่อให้เกิดสังคมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันในการดำเนินงานในองค์กร (Samovar, Porter, & McDaniel, 2009) ดังนั้น การใช้การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อช่วยให้คนในองค์กรสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

๐ เฟซบุ๊ก

แอปพลิเคชันเฟซบุ๊ก (facebook) เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยในการสื่อสารและสร้างสังคม และเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมสูงในปัจจุบัน โดยเป็นสื่อออนไลน์ในการสร้างธุรกิจหรือการดำเนินงานในองค์กร และทำให้ประเทศไทยก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Sinsuk, 2019) โดยเป็นช่องทางที่คนในองค์กรสามารถสนทนาโต้ตอบกันได้ และเป็นแหล่งเผยแพร่ข้อมูลและติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร และสามารถเพิ่มข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Nitipornmongkhon, 2011) ทั้งนี้ การนำเฟซบุ๊กมาประยุกต์ใช้สื่อสารในองค์กรสามารถใช้งานได้สะดวกรวดเร็ว และยังเข้าถึงบุคคลที่ต้องการจะสื่อสารได้รวดเร็วและตลอด 24 ชั่วโมง เพราะมีความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลในองค์กร สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังทำให้องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสำเร็จและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาจากการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต ดังนั้น การใช้เฟซบุ๊กจึงเป็นช่องทางการสื่อสารที่ทำให้คนในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถเข้าถึงกันและทำความรู้จักกัน

๐ ทวิตเตอร์

ทวิตเตอร์ (twitter) คือ แอปพลิเคชันที่ช่วยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงและเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารได้อย่างง่าย จนทำให้สามารถขึ้นกำหนดทิศทางแทนสื่อกระแสหลักและทำให้สังคมสนใจในเรื่องเดียวกันได้โดยไม่จำเป็นต้องติดตามบัญชีผู้ใช้ของกันและกัน (Katchwattana, 2019) ทวิตเตอร์เปรียบเสมือนบันทึกประจำวันที่เก็บข้อมูลขององค์กร โดยบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถโต้ตอบกันได้ทันต่อสถานการณ์โลกในปัจจุบัน เนื่องจากมีข่าวสารความรู้จากผู้คนจำนวนมากทั่วโลกและเปลี่ยนแปลงทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ทวิตเตอร์จึงเป็นแอปพลิเคชันที่สามารถทำให้บุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรสามารถติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้นทวิตเตอร์จึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดความคิด ความสนใจ และความรู้สึกร่วมกันได้

๐ ยูทูบ

ยูทูบ (youtube) เป็นช่องทางอินเทอร์เน็ตที่สามารถแลกเปลี่ยนสื่อที่เป็นวิดีโอโดยที่บุคคลทั่วไปก็สามารถเข้าชมได้ โดยไม่มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายภายหลัง ซึ่งผู้ใช้สามารถแบ่งปันรูปภาพและวิดีโอของตนเองได้ ทั้งนี้ องค์กรสามารถสร้างวิดีโอเพื่อที่จะทำให้บุคคลในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมรับรู้ข้อมูลร่วมกันได้ง่ายขึ้น และเป็นช่องทางที่องค์กรสามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อยูทูบ และช่วยให้บุคลากรที่มีความต่างทางวัฒนธรรมและทางด้านภาษาในองค์กรสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อยูทูบและเกิดประโยชน์ในการทำงาน

การสื่อสารโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์ในประเภทที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งที่องค์กรประยุกต์ใช้เพื่อให้บุคคลในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว และเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรในทิศทางเดียวกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

ตัวอย่างขององค์กรที่น่ากัลยการสื่อสารโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ คือ บริษัท มิตซุย เคมิคอล อิงค์ จำกัด (Mitsui Chemical Inc Co., Ltd.) ซึ่งเป็นบริษัทผลิตและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ชั้นนำแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่นที่ใช้กัลยการสื่อสารคือใช้เทคโนโลยีร่วมกับสื่อสังคม

ออนไลน์ โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต ทำให้มีช่องทางที่ให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น รวมถึงถกเถียงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้มีการสื่อสารที่ดีขึ้นในหมู่พนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีการสื่อสารกันมากขึ้น ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันแบบเปิดทั่วทั้งองค์กร มีการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงาน และทำให้บริษัทกลายเป็นบริษัทที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน (Fujitsu Chu, Mitsubishi Chemical Co., Ltd., Studying New Work Innovation to Promote the Creativity of All Employees, 2016)

unสรุป

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร กลยุทธ์การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ และกลยุทธ์การสื่อสารโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์ โดยกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอขึ้นได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรในรูปแบบของประเทศไทย 4.0 ทั้งนี้ ปัจจุบันองค์กรแต่ละแห่งมีบุคลากรจากหลากหลายเชื้อชาติ ส่งผลให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0 จึงสามารถใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กลยุทธ์การสื่อสารที่นำเสนอในบทความนี้ สามารถสร้างรูปแบบการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำเร็จขององค์กรและช่วยนำพาองค์กรให้เกิดการพัฒนาด้านการสื่อสารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งแก่องค์กรและช่วยให้องค์กรจัดการการสื่อสารที่นำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

References

- Adekunle, A. S., & Jude, A. I. (2014). Cross-cultural management practice: The impact on Nigerian Organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(9), 61-66.
- Apiwongngam, A. (2014). Kān rianrū phāsā phān kān rianrū bāep khām watthanatham [Language learning through cross-cultural learning]. *Journal of Liberal Arts Maejo University*, 2(1), 105-117.
- Argenti, P. A. (2009). *Strategic corporate communication: A global approach for doing business in the new India*. New York: McGraw-Hill.
- Boonjarern, A. (2013). 'Itthiphon khōng watthanatham 'ongkān tō kān pen 'ongkān hāng kān rianrū [The influence of organizational culture on the learning organization development]. (Master's thesis, Srinakharinwirot University).
- Bussi, M., & Khatiwada, S. (2017). Thailand 4.0 and the future of work. Retrieved July 26, 2018, from <http://www.nationmultimedia.com/detail/opinion/30311956>
- Chaipanha, S., & Siprasoet, U. (2016). Nāēokhit tritsatī watthanatham kānchatkān: Kān prap tua phāitai khwām tāktaṅg thāng watthanatham [Concept, culture management theory: Adaptation under the cultural differences]. *Management Science Rajabhat Maha-Sarakham University Journal*, 1(2), 104-116.
- Chula International Communication Center. (2011). Kānsūsān [Communication]. Retrieved July 26, 2019, from [http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=การสื่อสาร_\(Communication\)](http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=การสื่อสาร_(Communication))
- Duangchathom, K. (2014). *Kānsuksā kāmī sūānrūām khōng khana kammakān kānsuksā naphūn thān nai kānbōrihān rōngriān khanāt lek sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā Maha Sarakham khēt 2* [The study of the basic education board's participation in administration of small schools under the Office of the Mahasarakham Primary Education Service Area 2] (Master's thesis, Rajabhat Mahasarakham University).
- Duhe, S. C. (2007). *New media and public relations*. New York: Peter Lang.
- Electronic Transactions Development Agency (Public Organization) [ETDA]. (2014). *Value of e-Commerce survey in Thailand 2014*. Bangkok: Author.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). Successful organizational development and growing pains. *Management Online Review*, 1-9. Retrieved September 13, 2018, from <https://pdfs.semanticscholar.org/4a48/536835af5495085f7a3ef3fe434001ca00f1.pdf>
- Fū čhit suchū bōrisat mit sui khēmikhōn 'ing pen kōranī suksā nawattakam kānthamngān yuk mai phūā songsoēm khwāmkhīt sāngsan sū paomāi khōng phanakngān thuk khon [Fujitsu Chu, Mitsubishi Chemical Co., Ltd., studying new work innovation to promote the creativity of all employees]. (2016). *Itnews24hrs Online*. Retrieved December 10, 2018, from <https://www.itnews24hrs.com/2016/11/case-study-mitsui-chemicals-inc/>
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1984). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. New York: McGraw-Hill.

- Hampton, A., & Rowell, J. (2010). Leveraging integrated partnerships as a means of developing international capability: An SME case study. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(6), 19-30.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind revised and expanded* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hongvoranan, K. (2018). Kānsūsān ‘ongkōn bōrisat kān pitroliām hāeng prathēt Thai (Mahāchon) kap withī pramuān khāosān khōng klum sathārana tō kanyōmrāp ‘ongkōn [Corporate communication of PTT Public Company Limited with elaboration likelihood methods of concerning publics to recognize the organization]. *Dhurakij Pundit Communication Arts Journal*, 12(1), 365-391.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behavior* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Jampakong, S., & Petchsawang, P. (2018). Phonkrathop khōng khāniyom tām miti thāng watthanatham thī mī tō phonkān patibat ngān khōng ‘ongkōn bōrisat rapmao kōsāng chāk prathēt Yipun nai samnakngān prathēt singkhapō [The impact of cultural dimensions of values on organizational performance of Japanese contractor company in Singapore]. In *The 13th RSU National Graduate Conference* [Graduate Research Conference] (pp. 192-205). Pathum Thani: Rangsit University.
- Jandt, F. E. (2004). *Intercultural communication: A global reader*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Kanchanatane, K., Suwanno, N., & Jarernvongrayab, A. (2012). ‘Itthiphon khōng khwām tæktāng thāng watthanatham thī mī tō kanyōmrāp kantalāt ‘ilekthronik khōng wisahakit khanāt klāng lāe khanāt yōm nai prathēt Thai [The influence of cultural differences on the adoption of e-marketing of small and medium sized enterprises in Thailand]. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 1(2), 55-62.
- Katchwattana, P. (2019). Thawittoe sōchian mīdīa ‘andap nung khōng chāi phū nam prathēt lāe phūchai ngān thūa lōk [The number one ‘Twitter’ social media dominate the hearts of country leaders and users around the world]. Retrieved February 21, 2020, from <https://www.salika.co/2019/05/17/twitter-number-one-social-media/>

- Keawsuk, W. (2014). *Kānsuksā kānsūsān bon khruākhaī sangkhom ‘ōnlai kap kān bōričhāk kōranī suksā munnithi phūa sunak yakrai pī sōngphanhārōjhasipchet* [Communication on social network: Case study “homeless dog foundation 2014”] (Master’s thesis, Bangkok University).
- Ketsumphan, Y. (2006). *Watthanatham ‘ongkōn mī phon tō kānchatkān khwāmru yāngrai* [Organizational culture affects knowledge management]. (Doctoral thesis, Mahidol University).
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Laphirattanakoon, V. (2003). *Kānprachāsamphan chabap sombūn* [Public relations: Complete edition]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (1993). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. New York, NY: Harper Collins College.
- Maloney, W. F., & Federle, M. O. (1990). *Organizational culture in engineering and construction organizations*. Ann Arbor: University of Michigan.
- McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organizational behavior: A student’s handbook*. London: Psychology Press.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Suppl. 4, pp. 99-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Meechart, W. (2005). *Phruttkam kānbōrihān ‘ongkōn sāthārana* [Public organization management behavior]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Naisiri, S. (2019). Phonkrathop khōng watthanatham ‘ongkōn thī mī phon tō prasitthipap kān khuāpkhum phāinai khōng sathāban ‘udomsuksā nai prathet Thai [The effects of corporate culture on the performance of internal control of the higher education institutions affiliated with the Office of the Board of Higher Education in Thailand]. In *The 3rd National Conference* (pp. 21-31). Kamphaeng Phet: Kamphaeng Phet Rajabhat University.
- Na-Nan, K. (2014). ‘Itthiphon khōng khunnalaksana bukkhalikkaphāp lāe khwāmphungphōchhai thī mī tō kān prap tua nai kānthamngān khōng phū khao sū talāt bandit mai [Influence of personality characteristics, and job satisfaction on work adjustment of new graduates]. *Journal of Management Sciences*, 31(1), 39-67.
- Nitipornmongkhon, P. (2011). *Phruttkam kānchai khruākhaī sangkhom ‘ōnlai khōng khon wai thā ngān nai khēt Krung Thep Maha Nakhōn* [Social networks USAGE of working people in Bangkok]. (Master’s thesis, Sripatum University)
- Nongtong, N. (2008). *Kān sūāsān kāntalāt bāep wairat khōng trāsīn khā dīthæk* [Viral marketing communication of Dtac brand] (Master’s thesis, Thepsatri Rajabhat University)
- Ooi, K. B., & Veeri, A. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organisations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.

- Phungparmtrakool, P. (2011). *Khwām waiwāngchai nai phubāngkhapbanchā khwām waiwāngchai nai ‘ongkān khwāmphungphoṅchai nai kānthamngān læ kān phūkphan nai ‘ongkān khōng bukkhalākqñ thāngkān suksā mahāwitthayalai theknōyīrāt mongkhon Rattanakosin* [Supervisory trust, organizational trust, job satisfaction, and organizational commitment of educational office of Rajamangala University of Technology Rattanakosin]. (Master’s thesis, Silpakorn University).
- Ponboon, S. (2015). Watthanatham ‘ongkān kap khwām phūkphan toṅ ‘ongkān [Organizational culture and organizational commitment]. *MCU e-Journals System*, 69(5), 52-53.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson, Boston: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2009). *Intercultural communication: A reader* (12th ed.). South Melbourne, Australia; Boston, Mass: Wadsworth Cengage Learning.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senghaphan, J. (2017). *Khwāmsamphan rawāng kānraprū kānhai khōmuñ yōñ klap kap phonkān patibat ngān khōng phanakngān: kōrānī suksā sathāban theknōyī niukhlā hæng chāt (‘ongkān mahāchon)* [The relationship between feedback perception and performance of employees: Case Study at Thailand Institute of Nuclear Technology (public organization)] (Independent study, Rajamangala University of Technology Thanyaburi).
- Sinsuk, P. (2019, May 24). fētbuk phut laksūt khā ‘ōnlai [Online trade course on Facebook]. Retrieved February 21, 2020, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/836063>
- Smythe, J. (1996). The changing role of internal communication in tomorrow’s company. *Managing Service Quality*, 6(2), 41-44.
- Tan, L., & Tang, S. (2017). Energy harvesting wireless sensor node with temporal death: Novel models and analyses. *IEEE/ACM Transactions on Networking*, 25(2), 896-909.
- Thailæn 4.0 modēn khapkhluān prathēt Thai sū khwāmmankhong mangkhang læ yangyūn [Thailand 4.0 models for wealth and sustainability]. (2017). *Sevendaynews Online*. Retrieved September 13, 2018, from http://www.sevendaynew.com/19028/?fbclid=IwAR02BTn7DhZFQVQXmLYK3inYcGUdaZei3_iK1DepwTIS2dTY2SnZeb6pQ68
- United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. (2013). *World population ageing 2013*. New York: Author.

Wittayaudom, V. (2012). *Thritsadi'ongkañ* (Phim
khrang thi 2) [Organization theory (2nd ed.)].
Bangkok: Thira Film and Sci-Tacks.