

การสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้าง  
วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

**The Communication of Local Government Leaders on Cultivating  
Excellent Organizational Culture**

เอกกร มีสุข, จุฬารัตน์ จุลภักดิ์, ทนากร ศรีก๊อ,  
มณูญ วิวรรณ, อรรถชัย ตระการศาสตร์, วิทยาธร ท่อแก้ว,  
ปิยฉัตร ล้อมชวการ, หฤทัย ปัญญาวุธตระกูล, และ หัสพร ทองแดง  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**Akkorn Meesuk, Jularat Junlapuk, Tanakorn Sriko,  
Manoon Wiwan, Archay Trakansak, Wittayatorn Torkaew,  
Piyachat Lomchawak, Harutai Panyawuttrakul and Hassaporn Thongdaeng**  
Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: Jaroen81@gmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง รวม 17 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 คน (2) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 คน (3) นักวิชาการด้านการสื่อสาร 4 คน และ (4) นักวิชาชีพด้านการสื่อสารองค์กร 3 คน เครื่องมือ คือ แนวทางสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัย พบว่า 1) การสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร ประกอบด้วย (1) การสื่อสารที่ชัดเจนและมีการโน้มน้าวใจ (2) การสร้างการรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน (3) การยึดปฏิบัติตามค่านิยมของวัฒนธรรมขององค์กร (4) กลยุทธ์การสื่อสารแนวทางการร่วมมือและการวัดผล (5) หลักการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้และเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมความร่วมมือ (6) เนื้อหาสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (7) การสื่อสารอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม และ (8) ความร่วมมือ ความต่อเนื่อง และการวัดผลประเมิน และ 2) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากร ประกอบด้วย (1) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ (2) การกำหนดแนวทางการร่วมมือและเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร (3) การสื่อสารความเข้าใจและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร (4) การให้ความสำคัญเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานของบุคลากรฝ่าย (5) การสื่อสารที่มี

\* วันที่รับบทความ : 4 มีนาคม 2567; วันแก้ไขบทความ 4 เมษายน 2567; วันตอบรับบทความ : 16 เมษายน 2567

ประสิทธิภาพ เนื้อหาถูกต้อง เข้าใจง่าย และส่งเสริมความร่วมมือ (6) เนื้อหาที่มีคุณค่า เหมาะสม น่าเชื่อถือ และสร้างแรงจูงใจ (7) การเลือกใช้สื่อและเนื้อหาอย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และ (8) การวางแผนและบริหารจัดการการสื่อสารในลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

**คำสำคัญ:** การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร; ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

## Abstract

The purpose of this research is to study 1) communication to educate personnel of local government organization executives in creating an excellent organizational culture and 2) communication for persuading personnel of local government organization executives in creating an excellent organizational culture. Using qualitative research methods with in-depth interviews. A total of 17 key informants were selected specifically, consisting of (1) 5 local government organization executives, (2) 5 local government organization permanent secretaries, (3) 4 communication academics, and (4) 3 organizational communication professionals. By using a semi-structured in-depth interview guide as a tool and data were analyzed by drawing conclusions.

The results of the research found that 1) Communication to educate personnel consists of (1) clear and persuasive communication. (2) creating awareness and understanding in the same direction (3) adhering to the values of the organization's culture (4) communication strategies, collaborative approach and measurement (5) principles for accessing reliable and useful information to promoting cooperation, (6) the content is consistent with objectives, (7) continuous and appropriate communication, and (8) cooperation, continuity and measurement evaluation, and 2) Communication for persuading personnel consists of (1) creating understanding and acceptance (2) establishing guidelines for cooperation and common goals within the organization (3) communicating an understanding and appreciation of the organizational culture (4) ) emphasize the importance to linking work goals of department personnel (5) effective communication, accurate content, understand easily and promotes cooperation. (6) content is valuable, appropriate, trustworthy, and motivating. (7) selecting appropriate media and content for the target group, and (8) planning and managing communications in a manner appropriate to the organizational context.

**Keywords:** Organizational culture communication; Local government organization administrators; Excellent corporate culture

## บทนำ

ยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับเทรนด์โลกยุคใหม่มีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับบุคลากรที่มีความสามารถเต็มเต็มองค์กรของตนเอง คำว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคลหรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนในการสร้างคุณค่าขององค์กรที่จะต้องปรับให้

เหมาะสมกับทิศทางขององค์กรและสอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติ ข้อบังคับทางจริยธรรม การดูแลบุคลากร การให้ความสำคัญกับการทำงาน และสภาพแวดล้อมในองค์กร (วิทยากร ท่อแก้ว, 2565 : ออนไลน์)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะมีความเฉพาะของมนุษย์ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการเช่นเดียวกันกับการสร้างใยของแมงมุมที่มีความเกี่ยวโยงกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรประกอบขึ้นด้วยการใช้การสื่อสารระหว่างกันไปมาไม่ว่าจะแสดงออกมาในรูปแบบของเรื่องเล่า พิธีกรรม แนวปฏิบัติ และความเชื่อ ต่างก็ทอใยของตนเองเป็นผลผลิตส่วนผสมของพฤติกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งหมด (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2559) Oetzel, John G, (2005) กล่าวว่า สมาชิกและกลุ่มที่มีมาแตกต่างกันแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ความเป็นปัจเจกหรือกลุ่ม กรอบจินตนาการของตน และการรักษาหน้า ด้วยเหตุนี้ความต่างของมิติทางวัฒนธรรมย่อมส่งผลต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามการจะสร้างความสำเร็จทางวัฒนธรรมให้เกิดประสิทธิผลจะต้องเกิดสิ่งเหล่านี้ให้ได้ คือ การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม การตัดสินใจวินิจัยที่มีพื้นฐานจากการมองเห็นพ้องต้องกัน การจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่การครอบงำ และการสื่อสารที่ให้ความเคารพผู้อื่น, โดยปรากฏการณ์วิทยาและสังคมวิทยา วัฒนธรรมเป็นกระบวนการสำคัญของการกระทำที่เปิดช่องโอกาสให้แต่ละคนสร้างสรรค์ความคิดที่แตกต่างกันในจุดสนใจร่วมกัน ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การกำหนดทิศทางร่วมกันหรือมีการเจรจาต่อรองเพื่อนำไปสู่ความหมายร่วมกัน ดังนั้นการกำหนดทิศทางจะต้องดำเนินถึงข้อตกลงที่เผชิญอยู่ การลงมือทำตามข้อเท็จจริงและต้องสร้างบริบทในการกระทำดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2559) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่นำไปสู่บรรทัดฐานการปฏิบัติร่วมกัน การสร้างความราบรื่นในการทำงาน การมีเสถียรภาพด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อถือได้ จึงยังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กร (ศุภวรรณ คงเสมา, สุภาษา บุญยงค์ และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์, 2565)

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศมีองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ค่านิยมซึ่งเป็นหลักการที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้นำ การสื่อสารที่ชัดเจนและประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นที่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยขั้นตอนหลักที่ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เชื่อมั่นและมีประสิทธิภาพ คือ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสื่อสารอย่างชัดเจน กำหนดกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสาร เลือกช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับข้อมูลและกลุ่มเป้าหมายสร้างเนื้อหาที่ชัดเจนและกระชับ สร้างการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น โดยการสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศไม่เพียงแต่เกิดจากระบวนการสื่อสารเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรม ได้แก่ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศควรสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันไอเดีย การส่งเสริมการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาพนักงานมีทักษะและความรู้ที่ต้องการพัฒนาในองค์กร การให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันและความร่วมมือ และการสร้างเกิดพฤติกรรมเชิงบวกในทีมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และความยืดหยุ่น (วิทยาธร ท่อแก้ว, 2565)

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ” โดยหลักการผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณสมบัติตามกฎหมายกำหนดไว้และมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายเลือกตั้งสภาท้องถิ่นและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานตามกรอบกฎหมายกำหนดเพื่อแบ่งเบาภาระจากราชการส่วนกลางในการตอบสนองสร้างคุณประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในพื้นที่ตามหลักการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และสิ่งจำเป็นซึ่งสำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำขององค์กรในการบริหารงานและปฏิบัติหน้าเพื่อการผลักดันนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น การสร้างผลงานตอบสนองความต้องการ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประชาชนในพื้นที่ และการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ การให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญต่อประชาชน การสร้างสังคมที่มีความเชื่อมั่น การสร้างความร่วมมือ การสร้างศักยภาพและเสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากร และความสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องของความสัมพันธ์กันโดยตรงกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องให้ความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานและการอยู่ร่วมกันเพื่อนำพาองค์กรให้เติบโต ทันสมัย และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (criterion sampling) อ้างอิง Creswell, J. W. (2012) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ องค์กรปกครองส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาลตำบล (ทต.) โดยมีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานขอบเขตอำนาจหน้าที่และจำนวนประชากรในพื้นที่ปกครองใกล้เคียงกันของแต่ละพื้นที่ในประเทศไทย ซึ่งมีผลงานการบริหารงานองค์กรจนประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐและผลรางวัลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยนี้มีประเด็นศึกษา ประกอบด้วย การสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ
2. เพื่อศึกษาการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ออกแบบวิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน คือ นายก อบต.หนองใหญ่ จังหวัดบุรีรัมย์ นายก อบต.สำนักท้อน จังหวัดระยอง นายก อบต.เจดีย์หลวง จังหวัดเชียงราย นายก อบต.ท่าข้าม จังหวัดสงขลา และ นายก ทต. โคกหล่อ จังหวัดตรัง 2) ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน คือ ปลัด อบต.หนองใหญ่ จังหวัดบุรีรัมย์ ปลัด อบต.สำนักท้อน จังหวัดระยอง ปลัด อบต.เจดีย์หลวง จังหวัดเชียงราย ปลัด อบต.ท่าข้าม จังหวัดสงขลา และปลัด ทต.โคกหล่อ จังหวัดตรัง 3) นักวิชาการด้านการสื่อสาร โดยมีเกณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการสื่อสารทางการเมืองการวางแผนการสื่อสาร การให้คำปรึกษาด้านการสื่อสาร และการปฏิบัติงานด้านสื่อสารจากสถาบันระดับอุดมศึกษา จำนวน 4 คน และ 4) นักวิชาชีพด้านการสื่อสารองค์กร โดยมีเกณฑ์เป็นผู้มีวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสื่อสาร การให้คำปรึกษาด้านการสื่อสาร และการปฏิบัติงานด้านสื่อสารองค์กรภาครัฐจากผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาองค์กรภาครัฐ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน

**ขั้นตอนที่ 2** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ยังมีอุปกรณ์ช่วยในการสัมภาษณ์ ได้แก่ อุปกรณ์บันทึกเสียง อุปกรณ์บันทึกภาพนี้ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างจะกำหนดแนวคำถามซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบได้อย่างอิสระตามที่ต้องการตอบ และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปผลการวิจัยที่มีเหตุผลสนับสนุนชัดเจน โดยแบบสัมภาษณ์ มี 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุดที่ 2 สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นักวิชาการด้านการสื่อสาร และนักวิชาชีพด้านการสื่อสารองค์กร

**ขั้นตอนที่ 3** การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามบัญชีรายชื่อ ขั้นตอนติดต่อประสานงานโดยผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานและนัดหมายวัน เวลาการขอเข้า สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่ม 1- 4 เพื่อขอเข้าไปสัมภาษณ์พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและ ประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากงานวิจัยในครั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการสร้างข้อสรุป ได้ดำเนินการ จำแนกเนื้อหาของบทสัมภาษณ์ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์

**ขั้นตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจำแนกเนื้อหาของบทสัมภาษณ์ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตาม วัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาข้อมูลมาลดทอน จัดระเบียบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อสร้างเป็นข้อสรุปข้อมูลที่สมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสื่อสาร คือ กระบวนการโน้มน้าวจิตใจหรือจูง ใจและปฏิสัมพันธ์ของผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมบุคคลอื่นที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้ เกิดความเชื่อถือและยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาววัฒน์, 2563 : ...) 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม (KAP) คือ การให้ความรู้ (Knowledge) จะ ส่งผลต่อทัศนคติ (Attitude) และนำไปสู่พฤติกรรม (Practice) การยอมรับของผู้รับสาร (สุรพงษ์ โสธนะ เสงี่ยม, 2559 : ...) และ 3) ทฤษฎีปรากฏการณ์ที่ว่าด้วยวัฒนธรรมองค์กร คือ หลักการของวัฒนธรรม ค่านิยม ที่ปฏิบัติกันภายใต้กรอบทางวัฒนธรรมเดียวกันจึงเป็นกระบวนการสื่อสารสามารถเชื่อมโยงสมาชิกและการ แสดงออกของบุคลากรต่อการทำงาน (Oetzel, John G, 2005 : ...) จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ผลการวิจัยเกี่ยวกับ การสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ พบว่า 1) ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ได้แก่ การสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนและโน้มน้าวให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขององค์กร สร้างความโปร่งใสและการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ การสร้างสัมพันธภาพให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากรในการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และ

พัฒนาร่วมกัน การสร้างบรรยากาศที่เชื่อมั่นและเป็นกันเองภายในองค์กรที่ทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร 2) บทบาทผู้บริหารองค์กรในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ได้แก่ การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับทิศทางขององค์กร การสร้างแผนกิจกรรมและยุทธศาสตร์เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางการทำงานขององค์กร การสร้างสื่อสารองค์กรและสนับสนุนช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ คือ การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดประชุม การฝึกอบรม และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากรแบบจริงใจและโปร่งใส การสนับสนุนการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร และการสร้างบทบาทให้เป็นที่พึ่งของบุคลากร 3) แนวความคิดการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ได้แก่ การใช้ภาษาพื้นถิ่นในการสื่อสารและเข้าใจง่าย เพื่อถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรในการสร้างและรักษาวัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา ระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความกระตือรือร้นและความสามารถในการเรียนรู้ที่จะทำให้บุคลากรและองค์กรเติบโตและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพได้อย่างยั่งยืน การสร้างโอกาสการแสดงความคิดเห็น การให้คำปรึกษา และการแบ่งปันข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลโดยใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจ และจดจำวัฒนธรรมองค์กร และการวัดผลประสิทธิภาพจากการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการสื่อสารการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจากผู้บริหารองค์กร 4) นโยบายการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสารวัฒนธรรมในองค์กรที่ชัดเจน และไม่มี ความสับสนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และปรัชญาขององค์กร แนวทางปฏิบัติเน้นการมีส่วนร่วมและสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากรเกี่ยวกับประสบการณ์ การสร้างการสื่อสารองค์กรและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทางสื่อสารนโยบายการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และการติดตามและการวัดผลระดับความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมของผู้บริหารองค์กรและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 5) หลักการการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ได้แก่ การสื่อสารมีความชัดเจน น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในทุกระดับขององค์กร การส่งเสริมความร่วมมือและสร้างโอกาสและมีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิด เรียนรู้ และแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากรในการสร้างความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร กำหนดเนื้อหาให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อบุคลากร การใช้สื่อช่องทางสื่อสาร และเทคโนโลยีสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก และการติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 6) เนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์นโยบายการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวทางในการดำเนินงานในทางปฏิบัติที่ชัดเจนและโปร่งใสในการกำหนดทิศทางในการทำงานที่ถูกต้อง กลยุทธ์องค์กร แผนกิจกรรม และยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงวิธีการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด นโยบายขององค์กรที่เน้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามผลที่คาดหวัง

ความก้าวหน้า ความสำเร็จ และภาพรวมของผลงานที่ทำสำเร็จ ข้อมูลที่มีคุณภาพและถูกต้องเพื่อช่วยในการตัดสินใจและวางแผนในการทำงานขององค์กร การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโอกาสและโครงการในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานของบุคลากรในระดับสูงขึ้น การนำเสนอแผนนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการดำเนินการและวัฒนธรรมในองค์กร และการเผยแพร่และสื่อสารผลงานและมุมมองขององค์กรอย่างถูกต้องและโปร่งใสให้กับสาธารณะและสังคมภายนอกเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจจากสังคม 7) **วิธีการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม การเลือกวิธีการและช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้นำองค์กรและบุคลากร เช่น การจัดอบรมสัมมนา การประชุม การนำเสนอผลงาน หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ การนำเสนอเนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ระบบและกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพ การบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร การสร้างและปรับปรุงระบบที่เน้นให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เช่น คู่มือ วิดีโอ และอินโฟกราฟิก เป็นต้น การสร้างและสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ การให้ความสำคัญกับบริบทขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและคุณลักษณะพิเศษขององค์กรเลือกวิธีการสื่อสารที่สอดคล้องกับบริบทนั้น และการติดตามวัดผล การประเมินการสื่อสารชี้วัดประสิทธิภาพระดับความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ และ 8) **เงื่อนไขความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** ได้แก่ ความร่วมมือของผู้บริหารองค์กรและเป็นแบบอย่างในการสื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความเข้าใจและความมุ่งมั่นให้พนักงาน การสื่อสารต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้นักงานเข้าใจและจดจำวัฒนธรรมองค์กร การใช้กิจกรรมเข้ามาเสริมสร้างความสำเร็จ การวัดผลประสิทธิภาพของการสื่อสาร กำหนดกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารเพื่อให้สื่อสารได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ การกำหนดเนื้อหาของการสื่อสารและการบริหารจัดการข้อมูลครอบคลุมประเด็นสำคัญ และการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ดังผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นดังนี้

“...การให้ความรู้และสื่อสารอย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเข้าใจและวางใจให้ เกิดความสามัคคีที่เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางอย่างมีเป้าหมายอาศัยการสื่อสารทุกรูปแบบที่จะเชื่อมวัฒนธรรมและความเชื่อที่แตกต่างในทิศทางเดียวกัน...” (ทัศนัย ทองคต, 2566)

“...สร้างความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรด้วยการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยกระบวนการสื่อสารวัฒนธรรมที่ดีในการส่งเสริมให้พนักงานให้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นสู่ ความสำเร็จ และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร...” (สมเกียรติ อินทวิ, 2566)

“...มีเป้าหมายที่จะสื่อสารที่ชัดเจนสอดคล้องกับผู้ที่เกี่ยวข้องและเกิดประโยชน์กับบุคลากรและ องค์กร การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมอันดีงามให้มุ่งไปสู่การพัฒนา...” (ธีระพงษ์ วงศ์สายตา, 2566)

“...ยึดหลักถูกต้องตามวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรเพื่อประสานประโยชน์และตระหนักถึงวัฒนธรรมอันดีงามที่จะช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรสร้างความโปร่งใสและเชื่อมั่นให้เกิดความรักสามัคคีภายในองค์กรและพวกพ้องในการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจ...” (นริศ ศรีใหม่, 2566)

“...การสื่อสารที่ต้องเน้นจริยธรรม ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม และความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบรอบด้านในการตั้งเป้าหมายและค่านิยมที่เชื่อมโยงหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ด้วยกัน...” (หฤทัย ปัญญาวุฒตระกูล, 2566)

“...การสร้างความสำเร็จร่วมกันให้เกิดสัมพันธภาพในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่ดี การสื่อสารนโยบายต้องชัดเจนสอดคล้องกับค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารวัฒนธรรมร่วมกันจะต้องเปิดโอกาสในการสร้างความรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผยโดยมีนโยบายขององค์กรในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาท้องถิ่นที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ...” (ปิยะฉัตร ล้อมชวการ, 2566)

“...เนื้อหาสาระและข้อมูลมีความเป็นปัจจุบันโดยพิจารณาปัจจัยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กฎหมาย เทคโนโลยีร่วมกับความเหมาะสมกับช่องทางการสื่อสาร...” (สุภาภรณ์ ศรีดี, 2566)

“...ผู้นำจะต้องคำนึงถึงกระบวนการสื่อสารอย่างเข้าใจในทุก ๆ ขั้นตอนเพื่อออกแบบกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นเป็นรูปธรรม...” (เชิด ด้วงไพรี, 2567)

“...การใช้เทคโนโลยีเข้ามาสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง เชื่อมร้อย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรหาความรู้ใหม่ ๆ สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย...” (สินธพ อินทร์ตัน, 2566)

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการวิจัยเกี่ยวกับ การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ พบว่า 1) ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากบุคลากรเกี่ยวกับแนวคิด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร การมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มากขึ้นสู่เป้าหมายการทำงานในทิศทางที่ถูกต้อง การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อ ความมั่นใจในทิศทางการทำงานขององค์กรแก่บุคลากร การสร้างความสมดุลความร่วมมือ และความเข้าใจในการทำงานร่วมกันในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความโปร่งใสและการแบ่งปันข้อมูลแก่บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก และการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อเนื่องในองค์กร 2) บทบาทผู้บริหารองค์กรในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ได้แก่ กำหนดแนวทางและเป้าหมายขององค์กรให้ทุกคนเข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการสร้างขึ้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการเชื่อมโยงด้วยการพูดคุยและฟังความคิดเห็นของบุคลากร การเป็นแบบอย่างที่ดี และสนับสนุนให้กำลังใจในการทำงานร่วมกันแก่บุคลากร การแบ่งปันข้อมูลที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมที่เน้นความร่วมมือและสร้างความ

เข้าใจร่วมกัน 3) **แนวความคิดการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** ได้แก่ การสร้างความเข้าใจและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศที่ต้องการสร้างขึ้นในองค์กร ความร่วมมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการให้รางวัลและโอกาสพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการสร้างแรงจูงใจ การใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้าถึงและเข้าใจเนื้อหาที่ชัดเจน กระชับ และเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ จิตใจ และการเข้าใจความต้องการของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในบุคลากรให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดจากการทำงาน การร่วมมือ และการบอกความคาดหวัง และการให้คำแนะนำและคำปรึกษาให้กับบุคลากร ประกอบการตัดสินใจ เกี่ยวกับทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) **นโยบายการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนเฉพาะเรื่อง การให้บุคลากรเข้าใจความสำคัญของการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและเปิดกว้างแบ่งปันความคิดเห็น สร้างความร่วมมือ การเข้าใจความต้องการของทีมและการเป็นตัวกลางในการแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างเครือข่ายสื่อสารให้มีศักยภาพการเชื่อมโยงกับบุคลากรภายในองค์กร การเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ในเชิงบวก เช่น ความสำเร็จ ความเชื่อมั่น และประสบการณ์ที่ดีที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของบุคลากร 5) **หลักการการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** ได้แก่ การสร้างความชัดเจนและโปร่งใสในการสื่อสารแก่บุคลากร การฟังและเข้าใจความต้องการและความคิดเห็นของบุคลากร การสร้างความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ในข้อมูลที่สื่อสาร การให้กำลังใจสร้างความประทับใจ การให้รางวัลและการขอบคุณกับบุคลากรเพื่อความมุ่งมั่นและกระตุ้นให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น การสร้างพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นและการตอบสนองต่อความต้องการและความเห็นของบุคลากร การสร้างมิตรภาพของบุคลากรสามารถเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และการใช้เทคโนโลยีสื่อสารในการช่วยส่งเสริมการดูแลภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรไปสู่ภายนอกอย่างเหมาะสม 6) **เนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** ได้แก่ ประโยชน์และความสำคัญการเรียนรู้และพัฒนาของวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ แนวทางสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ทัศนศึกษาความสำเร็จเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรอื่น การนำเสนอข้อมูลและหลักฐานที่มีคุณค่า น่าเชื่อถือสามารถโน้มน้าวใจ และการแบ่งปันประสบการณ์และเรียนรู้ที่สำคัญแก่บุคลากรได้รับความแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ 7) **วิธีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** ได้แก่ การเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ประกอบด้วย การสื่อสารแบบตัวต่อตัว การสื่อสารแบบกลุ่ม และการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม การสร้างเนื้อหาของการสื่อสารให้เหมาะกับวิธีการสื่อสาร และสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น วิดีโอ อินโฟกราฟิก เป็นต้น การศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารและการใช้สื่อกระตุ้นความสนใจและการเข้าใจ และการนำเสนอเรื่องราวที่สร้างสรรค์และน่าสนใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และ 8) **เงื่อนไขความสำเร็จในการ**

ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ ได้แก่ การวางแผนและบริหารจัดการการสื่อสารในลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสสร้างความเข้าใจเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการแก่บุคลากร การใช้ศิลปะ เทคนิคการสื่อสาร และภาษาที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจไว้วางใจ และน่าเชื่อถือของผู้บริหารองค์กร และโน้มน้าวใจ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น การฟังความเห็น และการสร้างความร่วมมือในทีม การสร้างทัศนคติและค่านิยมในการทำงานร่วมกันด้วยความรับผิดชอบและการรักษาคำสัญญาที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร และการใช้การสื่อสารอย่างต่อเนื่องโดยการใช้เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ดังผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นดังนี้

“...สื่อสารให้เข้าใจและสร้างการยอมรับให้เกิดความเชื่อมั่นในการสร้างแรงบันดาลใจเกิดพลังร่วมกันจากทุกฝ่ายให้เป็นหนึ่งเดียว...” (ธนกฤต ภูมิมาตร, 2566)

“...ความเชื่อมาจากการยอมรับกันและกันและนำไปสู่การปฏิบัติได้ เนื้อหาข้อเท็จจริงจะต้องน่าเชื่อถือเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน...” (กัจจร ธนสุนทรสุทธิ์, 2566)

“...การนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การสื่อสารทางตรงและนำเทคโนโลยีที่เข้าถึงบุคลากรเพื่อการสื่อสารที่ชัดเจน และการมอบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ...” (สมบัติ พัฒนายังเจริญ, 2566)

“...เนื้อหา ความรู้ ทัศนคติในการถ่ายทอดยุคดิจิทัล 4.0 จะต้องเชื่อมโยงอย่างมีกระบวนการ ผู้นำท้องถิ่นและบุคลากรจะต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารอยู่เสมอ...” (พิรพร กันภัย, 2566)

“...การสร้างความเข้าใจในคุณค่า สร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม และการใช้การสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น เน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม...” (วิทยาธร ท่อแก้ว, 2566)

“...จากความตั้งใจของบุคลากรรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและร่วมกันกำหนด พัฒนา เรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรร่วมกันให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง...” (หัสพร ทองแดง, 2566)

“...ผู้นำองค์กรจะต้องมีการวางแผนงานการสื่อสารในทุกด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและจะต้องสอดคล้องวัตถุประสงค์ของนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สารนั้นถูกตีความสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารเกิดความสัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติ...” (กานต์ บุญศิริ, 2567)

“...การให้ความสำคัญกับความคิดของบุคลากรโดยการสร้างสังคมแห่งการแบ่งปัน การจัดการความรู้ และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร...” (สุภาภรณ์ ศรีดี, 2566)

## อภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัย “การสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ” พบว่า

1. จากผลการศึกษา พบว่า การสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1) **ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งเน้นในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรได้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ที่ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายและทิศทางการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อส่งทำให้องค์กรเป็นเลิศและยั่งยืนในระยะยาว ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ชัดเจน การสร้างแผนกิจกรรมและยุทธศาสตร์ทิศทางการทำงาน การสร้างและสนับสนุนช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย การเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากร การสื่อสารเป็นจริงใจและโปร่งใส การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร และการสร้างบทบาทสำคัญในองค์กรแก่บุคลากรในการรับผิดชอบ สอดคล้องกับพิมพ์ศิริ ตั้งคุณศิริ และวาสิตา บุญสาธิต (2561 : 185) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำและประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ กรณีศึกษา องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ และผู้บริหารองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม

2) **บทบาทผู้บริหารองค์กรในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสื่อสารที่ดีและเชื่อมั่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย การมุ่งเน้นสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ให้แก่พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายและทิศทางการทำงาน การสร้างกิจกรรมที่รัดกุมและแจ่มแจ้งแผนงาน กลยุทธ์ และวิธีการเพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงพนักงานทุกระดับ การสร้างความเข้าใจตรงกันในการขับเคลื่อนควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สื่อสารอย่างจริงใจ โปร่งใส สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมพัฒนาทักษะการสื่อสาร และผลักดันเป้าหมายให้เกิดความร่วมมือของพนักงานในองค์กรมุ่งสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน สอดคล้องกับศิริวรรณ มนอัคระผดุง และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ (2562 : 14-15) เรื่อง บทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์การของข้าราชการสังกัดรัฐสภา พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ การทำงาน และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

3) **แนวความคิดการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสื่อสารที่เป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ความรู้แก่บุคลากรซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีการปรับตัวและทำงานในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย การเป็นผู้บริหารองค์กรสื่อสารอย่างเป็นมิตรด้วยใช้ภาษาท้องถิ่น ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าใจง่าย การเป็นผู้บริหารองค์กรที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยม สร้างความน่าเชื่อถือ การสนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลาระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากร การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการวัดผลประสิทธิภาพที่มีการกำหนดตัวชี้วัด ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาการ สอดคล้องกับศรัทธา มนอดระผดุง และวิโรจน์ เฉษฐาลักษณ์ (2562 : 15-16) เรื่อง บทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์กรของข้าราชการสังกัดรัฐสภา พบว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมและได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้พัฒนาตนเองส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เปิดรับเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนทางสังคมมีผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในหน่วยงาน และการวัดผลของการแบ่งปันความรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา

4) **นโยบายการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีนโยบายในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในองค์กร และสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในสภาวะที่ต้องเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กลยุทธ์สื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สม่ำเสมอ การเสริมสร้างทักษะและความรู้ในทีมงาน ช่องทางสื่อสารการสื่อสารองค์กรและเทคโนโลยีที่เข้าใจง่ายและการใช้เทคโนโลยีเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการติดตามและวัดผลการประเมินนโยบาย กิจกรรม และพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับจันต์ดำ (2559 : 78) เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร พบว่า วัตถุประสงค์ของกระบวนการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดลักษณะพื้นฐานขององค์กร ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรการทำงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการสื่อสารในการสร้าง ความเข้าใจ รับรู้ในลักษณะขององค์กร และรู้สึกรักและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5) **หลักการการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเปิดโอกาสที่ส่งผลให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่สำคัญจะช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร ประกอบด้วย ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เป็นประโยชน์ ไม่สร้างความสับสนและตรงตามความคาดหวัง การเกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนความรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เติบโตไปพร้อมองค์กร การกำหนดเนื้อหาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายตามความคาดหวังของผู้นำองค์กร การใช้สื่อ ช่องทาง และเทคโนโลยีสื่อสารที่หลากหลาย สะดวก และเข้าถึงง่าย การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง

การสื่อสารให้ตรงตามคาดหวังและสามารถปรับปรุงการสื่อสารในอนาคตได้ สอดคล้องกับอุษณากร ทาวะรัมย์ (2562 : 99-100) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร และเทศบาลเมืองในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง พบว่า ความยืดหยุ่น และอิสระทางความคิดเห็นในการควบคุมการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จที่มีคุณภาพและความเข้มแข็งวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำองค์กรมีลักษณะให้คำปรึกษาอำนวยความสะดวกที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ การประสานงาน และการใช้สื่อเทคโนโลยีในองค์กรช่วยให้เกิดความราบรื่นจนเกิดความสำเร็จครีธาในตัวผู้นำในการยึดโยงองค์กรกับบุคลากรเสมือนครอบครัวเดียวกัน

6) เนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรมีความชัดเจนในเป้าหมายและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้นำและบุคลากรมีข้อมูลและความรู้ที่เพียงพอสำหรับการปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมุ่งสร้างแรงจูงใจและทิศทางในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามนโยบายสร้างประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ผลงานที่ถึงแสดงความสำเร็จในการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างความพร้อมในการทำงานและพัฒนาองค์กรให้เติบโต การเผยแพร่และสื่อสารผลงานที่สร้างความเข้าใจและความไว้วางใจจากสังคมและเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร สอดคล้องกับพิมพ์ศิริ ตั้งคุณศิริ และวาสิตา บุญสาธ (2561 : 141-142) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำและประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ กรณีศึกษา องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานจะมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรและผูกพันกับองค์กรเพื่อบรรลุพร้อมเป้าหมายนโยบายขององค์กรเกิดจากการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยการสนับสนุนและการฝึกอบรมให้แก่พนักงานให้เข้าใจร่วมกัน และรับรู้แนวทางเป้าหมายขององค์กรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพแก่พนักงานให้เกิดความมั่นใจ และมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

7) วิธีการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีในการทำงานด้วยขั้นตอนการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นพร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร ประกอบด้วย กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ เลือกรูปแบบและช่องทางสื่อสารเข้าถึงกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ นำเสนอเนื้อหาสำคัญอย่างคุ้มค่าสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองและหลากหลายรูปแบบ การสร้างและสนับสนุนกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน เลือกรูปแบบสื่อสารที่คำนึงถึงบริบทเหมาะสมกับบริบทและคุณลักษณะพิเศษขององค์กร และการติดตามและวัดผลเพื่อพัฒนาการสื่อสารให้ตรงตามความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับจงดี้ จันทร์ดำ (2559 : 53-58) เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร พบว่า การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนจากผู้บังคับบัญชาและจะถูกกระจายเป็นแบบแนวนอนสู่หน่วยงานต่าง ๆ ไปยัง

บุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับการแจ้งแนวทางปฏิบัติ โดยข้อมูลข่าวสาร นโยบาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์จะเข้าสู่กระบวนการรับส่งข้อมูล ตามช่องทางสื่อสารตามความเหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละระดับ และการสังเกตของการทำงานจากช่องทางการสื่อสารแบบต่าง ๆ เพื่อค้นหาช่องทางที่ใช้สื่อสารภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

**8) เงื่อนไขความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อให้ความรู้** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจและการปรับตัวของผู้นำและบุคลากรทั้งหมดในองค์กรซึ่ง เป็นเงื่อนไขที่มีผลในความสำเร็จของการสื่อสาร ประกอบด้วย ความร่วมมือของผู้บริหารองค์กรเป็นแบบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสร้างความเข้าใจและจดจำ วัตถุประสงค์พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ตรงจุดและเข้าถึงได้ เนื้อหาชัดเจน ครบคลุม และตอบสนองความต้องการ และเลือกใช้ช่องทางเหมาะสมสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เชี่ยวสมุทร (2564 : 116-117) เรื่อง ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กรที่มีผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตและความมั่นคง คือ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ที่สามารถปรับตัวมีความโดดเด่นเป็นอัตลักษณ์ ได้แก่ ใส่ใจสิ่งรอบตัว ดูแลพนักงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจะสร้างความสัมพันธ์และรักษาความสัมพันธ์อย่างยาวนาน

2. ผลการศึกษา พบว่า การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

**1) ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการโน้มน้าวใจบุคลากรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศและส่งผลดีต่อการพัฒนาและการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจและยอมรับเกี่ยวกับแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร การมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรมุ่งมั่นทำงานในทิศทางที่ถูกต้อง การสร้างความไว้วางใจและมั่นใจในทิศทางการดำเนินงานขององค์กร การสร้างความสมดุลและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความโปร่งใสในการแบ่งปันข้อมูลและการเข้าใจสถานการณ์ และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ แสงสว่าง (2566 : 123) เรื่อง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลดีต่อแรงจูงใจและวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นผลงานส่งผลดีต่อแรงจูงใจและความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**2) บทบาทผู้บริหารองค์กรในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสร้างบทบาทเป็นผู้นำที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กรให้บุคลากรรู้สึกว่าจะอยากให้ความร่วมมือและมีความสำคัญต่อองค์กร และสร้างบทบาทที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้ทุกคนเข้าใจวัฒนธรรมที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยความเข้าใจในทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร การเป็นแบบอย่างที่ดียึดถือหลักการและพฤติกรรมที่ดี สนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหา และการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่เน้นความร่วมมือและสร้างความเข้าใจร่วมกัน สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ แสงสว่าง (2566 : 123-124) เรื่อง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี” พบว่า บทบาทของผู้นำองค์กรในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งผลต่อแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของบุคลากร

**3) แนวความคิดการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้แนวความคิดการโน้มน้าวใจและวิธีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในองค์กรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจคุณค่าของวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การก่อให้เกิดความร่วมมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมอบรางวัลและโอกาสพัฒนาบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การสร้างความเชื่อมโยงและความต้องการของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและความคาดหวัง และการให้คำแนะนำ ปรีกษา และการตัดสินใจให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับอุษณากร ทาวะรัมย์ (2562 : 95) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร และเทศบาลเมืองในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นการปรับตัวของพนักงานในการทำงานเข้ากับองค์กร เริ่มจากการสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้และทักษะ ในการใช้เทคโนโลยี การสร้างแผนในการรองรับเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ ในการถ่ายทอดให้ทุกคนเข้าใจ

**4) นโยบายการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสร้างนโยบายการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ แนวทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการโน้มน้าวใจและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการสื่อสารที่ชัดเจน เฉพาะเรื่อง การเพิ่มความเข้าใจในบริหารองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสร้างความร่วมมือและความต้องการของทีม การแก้ไขความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างเครือข่ายสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากรภายใน การใช้เครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ และการปรับปรุงการทำงานบุคลากรในการพัฒนาทักษะการสื่อสาร สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ แสงสว่าง (2566 : 124) เรื่อง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นผลงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส เน้นย้ำ ความสำคัญของเป้าหมายและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ส่งผลต่อแรงจูงใจ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรส่งผลต่อแรงจูงใจ

5) **หลักการการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหลักการและเทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความประสงค์ให้กับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อโน้มน้าวใจบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การสื่อสารชัดเจนโปร่งใสป้องกันความสับสนและเข้าใจผิด การฟังและเข้าใจความต้องการของบุคลากรการให้กำลังใจ รางวัล และชกแจงให้เกิดความร่วมมือ การมีพื้นที่แสดงความคิดเห็นเพื่อเสริมสร้างความผูกพันการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเข้าถึงระบบข้อมูลและสื่อสารสะดวก เทคโนโลยีสื่อสารสะดวกและประสิทธิภาพ การดูแลภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรสื่อสารผ่านเทคโนโลยี การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเน้นย้ำความสำคัญและการประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาการสื่อสาร สอดคล้องกับ อมรรัตน์ แก้วปิ่น (2557 : 125) เรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัทแพนดอร่าโปรดักชั่น จำกัด พบว่า หลักการบริหารที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การสื่อสาร สร้างระบบ และสุดท้ายคือสร้างคน เพื่อให้เกิดทิศทางที่ถูกต้องและการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเป็นเครื่องมือสื่อสารกันภายในองค์กร

6) **เนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรมีการเน้นไปที่การสร้าง ความเชื่อมโยงและความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากร โดยใช้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์และเป็นที่ต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถโน้มน้าวใจและสร้างความสนใจในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ประโยชน์ของการเรียนรู้และพัฒนา วัฒนธรรมต่อบุคลากร แนวทางและกลยุทธ์การสร้างและรักษาวัฒนธรรม วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมกระตุ้นความร่วมมือ ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรม ข้อมูลและหลักฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และประสบการณ์ การเรียนรู้ การแข่งขัน และแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับอมรรัตน์ แก้วปิ่น (2557 : 127-128) เรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัทแพนดอร่าโปรดักชั่น จำกัด พบว่า รูปแบบเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวที่นำไปสู่กระบวนการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการทำงานและการมอบหมายหน้าที่ให้แก่พนักงานสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเองได้รับผิดชอบในคุณภาพการผลิตเสมือนหน้าที่ของตนเอง

7) **วิธีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสื่อสารในการสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์กับบุคลากร โดยอาศัยช่องทางสื่อสารเป็นเครื่องมือและเทคนิคในการสร้างการเข้าใจและความร่วมมือในองค์กรมาใช้เพื่อการโน้มน้าวใจและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเหมาะสมกับวิธีการสื่อสาร เนื้อหาเหมาะสมกับวิธีการสื่อสาร และสื่อต่าง ๆ การศึกษาความต้องการกลุ่มเป้าหมายในเปิดรับข้อมูลข่าวสาร และการนำเสนอเรื่องราวที่สร้างสรรค์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับจติ จันทรดำ (2559 : 79-80) เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรให้แก่บุคลากรทุกคนได้รับทราบ โดยอาศัยการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการและเชื่อมโยงช่องทางเทคโนโลยีสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้ถึงบุคลากรอย่างทั่วถึง และมีช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งเรื่องทั่วไปและเรื่องการทำงานในบรรยากาศที่เป็นกันเองให้มีความรู้สึกผ่อนคลายที่จะบอกเล่าความคิดความรู้สึกที่อาจเป็นข้อจำกัดในการทำงานของบุคลากร

**8) เงื่อนไขความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ** โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คำนึงถึงปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสารและปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทและสภาพการณ์ขององค์กร ประกอบด้วย การวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบทองค์กร การสื่อสารเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและโปร่งใส การนำเสนอข้อมูลด้วยศิลปะและมีเทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนความคิดเห็นร่วมกัน การสร้างทัศนคติและค่านิยมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการใช้เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์นำเสนอข้อมูลต่อเนื่อง สอดคล้องกับสุดา ประทวน และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2558 : 138) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัทผลิต และจำหน่ายเครื่องดื่ม พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นการปรับตัวของพนักงานในการทำงานในรูปแบบการสื่อสารภายในและภายนอกให้เกิดการยอมรับและรับรู้ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) จากผลการวิจัย พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การบริหารองค์กรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการพัฒนาบุคลากรในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำผลการวิจัยในประเด็น การสื่อสารเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร และการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจบุคลากรมาปรับใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

2) จากผลการวิจัย พบว่า การขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนจะต้องอาศัยอำนาจการบริหารสั่งการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะต้องสื่อสารความต้องการและทิศทางการพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยฝ่ายกองงานยุทธศาสตร์แผนงานและนโยบายควรมีนโยบายการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารองค์กรและบุคลากรให้ทันยุคของความเปลี่ยนแปลงในการกำหนดทิศทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศแก่องค์กร

3) จากผลวิจัย พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องปรับให้เหมาะสมกับทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติและสภาพแวดล้อมในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเสริมสมรรถนะทางการสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร และการประเมินการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการวิจัยในรูปแบบเชิงปริมาณควบคู่ไปกับเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2) ในการศึกษาครั้งนี้ได้วิจัยในพื้นที่ อปท. จากแหล่งผู้ให้ข้อมูลหลักจากการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ของการวิจัย จึงให้ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาคือการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ จาก อปท. ที่มีเฉพาะในพื้นที่จังหวัด และระดับภูมิภาคต่าง ๆ ที่มีปัจจัยแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน

3) ควรทำการศึกษาคือการสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศในระดับที่มีความเฉพาะขององค์กร ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

## เอกสารอ้างอิง

กานต์ บุญศิริ. (2566). นักวิชาชีพด้านการสื่อสารองค์กร. *สัมภาษณ์*. 18 มกราคม 2567.

กำจร ธนสุนทรสุทธิ์. (2566). นายองค์การบริหารส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลหนองใหญ่

อำเภอสะตึก จังหวัดบุรีรัมย์. *สัมภาษณ์*. 28 ตุลาคม 2566.

เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง. (2566). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. *คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น. วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน*. 5 (1), 113-127.

จงดี จันท์ดำ. (2559). *การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร*. มหาวิทยาลัยมหิดล/นครปฐม.

เชิด ด้วงไพรี. (2566). นักวิชาชีพด้านการสื่อสารองค์กร. *สัมภาษณ์*. 13 กุมภาพันธ์ 2567.

ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2563). ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

*ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2566 แหล่งที่มา: [http://www.elgrad.ssru.ac.th/natnaporn\\_ae/pluginfile.php/31/block\\_html/content/%E0%B2.pdf](http://www.elgrad.ssru.ac.th/natnaporn_ae/pluginfile.php/31/block_html/content/%E0%B2.pdf).

- ทัศนัย ทองคต. (2566). นายกองค้กรบริหารส่วนตำบลสำนักท้อน อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง. *สัมพันธ์*. 11 พฤศจิกายน 2566.
- ธนภุต ภูมิมาตร. (2566). นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลโคกหล่อ อำเภอเมือง จังหวัดตรัง. *สัมพันธ์*. 19 ตุลาคม 2566.
- ธีระพงษ์ วงศ์สายตา. (2566). นายกองค้กรบริหารส่วนตำบลกองค้กรบริหารส่วนตำบลหนองใหญ่ อำเภอสะตึก จังหวัดบุรีรัมย์. *สัมพันธ์*. 28 ตุลาคม 2566.
- นริศ ศรีใหม่. (2566). ปลัดเทศบาลตำบลโคกหล่อ อำเภอเมือง จังหวัดตรัง. *สัมพันธ์*. 19 ตุลาคม 2566.
- ปิยะฉัตร ล้อมชวการ. (2566). นักวิชาการด้านการสื่อสาร. *สัมพันธ์*. 16 ตุลาคม 2566.
- พิมพ์ศิริ ตั้งคุณศิริ และวาสิตา บุญสาธ. (2561). กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำและประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ กรณีศึกษา องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*. 2 (5), 181-205.
- พีรพร กันภัย. (2566). ปลัดกองค้กรบริหารส่วนตำบลเจดีย์หลวง อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย. *สัมพันธ์*. 3 พฤศจิกายน 2566.
- วิทยากร ท่อแก้ว. (2565). *การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรธรรมาภิบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิทยากร ท่อแก้ว. (2565). การสร้างวัฒนธรรมองค์กร. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2566 แหล่งที่มา : <https://www.stou.ac.th/SchoolsWeb/commart/UploadedFile>.
- วิทยากร ท่อแก้ว. (2566). นักวิชาการด้านการสื่อสาร. *สัมพันธ์*. 11 ตุลาคม 2566.
- วิสารท์ เขียวสมุทร. (2564). ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กรที่มีผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). *คณะนิเทศศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 13 (1), 104-118.
- ศุภวรรณ คงเสมา, สุภาษา บุญยงค์ และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). วัฒนธรรมองค์กร : เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7 (12), 378290.
- สมเกียรติ อินทวิ. (2566). นายกองค้กรบริหารส่วนตำบลเจดีย์หลวง อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย. *สัมพันธ์*. 3 พฤศจิกายน 2566.
- สมบัติ พัฒนayingเจริญ. (2566). ปลัดกองค้กรบริหารส่วนตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่. จังหวัดสงขลา. *สัมพันธ์*. 17 ตุลาคม 2566
- สินธพ อินทรรัตน์. (2566). นายกองค้กรบริหารส่วนตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่. จังหวัดสงขลา. *สัมพันธ์*. 12 ตุลาคม 2566.

- สุดา ประทวน และทิพทินนา สมุทรานนท์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คนคิดต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่ม. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา*. 7 ( 14), 124-145
- สุภาภรณ์ ศรีดี. (2566). นักวิชาชีพด้านการสื่อสารองค์กร. *สัมภาษณ์*. 28 พฤศจิกายน 2566.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2559). *ทฤษฎีการสื่อสาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ระเบียงทอง.
- หุทัย ปัญญาอุตรระกุล. (2566). นักวิชาการด้านการสื่อสาร. *สัมภาษณ์*. 27 ตุลาคม 2566.
- หัสพร ทองแดง. (2566). นักวิชาการด้านการสื่อสาร. *สัมภาษณ์*. 19 ตุลาคม 2566.
- อมรรัตน์ แก้วปิ่น. (2557) *การสื่อสารเพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแพนดอร่า โพรดัคชั่น จำกัด*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์/กรุงเทพมหานคร.
- อุษณากร ทาวะรมย์. (2562). วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร และเทศบาลเมือง ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*. 8 (1), 85-105.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage. Publications, Inc.
- Oetzel, John G. (2005). *Effective intercultural Work Group Communication Theory*. ed. by William B Gudykunst. *Theorizing about Communication and Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.