

การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ



นางสาวมณีกัทร งามเกิดเกียรติ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

APPLICATION OF DHARMA IN INTERNAL PUBLIC RELATIONS  
FOR BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT



Miss Manipat Ngamkoedkiart

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts Program in Public Relations

Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2007


Copyright of Chulalongkorn University

**501233**

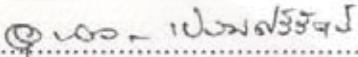
หัวข้อวิทยานิพนธ์	การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ
โดย	นางสาวมณีนัทธ งามเกิดเกียรติ
สาขาวิชา	การประชาสัมพันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวีณา วงษ์กะพันธ์


---

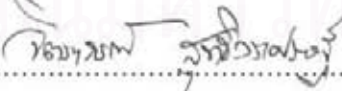
คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะนิติศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ อุดลวรรณ เปรมศรีรัตน์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวีณา วงษ์กะพันธ์)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์)

มณิกภัทร งามเกิดเกียรติ : การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ.  
(APPLICATION OF DHARMA IN INTERNAL PUBLIC RELATIONS FOR BUSINESS ORGANIZATION  
MANAGEMENT) อ. ที่ปริกษานิพนธ์หลัก : ผศ. สุวัฒน์ งามเกษมพันธ์, 329 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ (2) เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคิดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคิดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ระเบียบวิธีวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงกับผู้รับผิดชอบด้านประชาสัมพันธ์ภายในของบริษัท 3 แห่ง ได้แก่ (1) บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด (2) บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด (3) บริษัท ตวันนา ไฮเทล จำกัด ส่วนที่สอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัท 3 แห่ง ดังกล่าว จำนวน 261 ชุด และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

ผลการวิจัยส่วนแรก พบว่า แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ มีการใช้กลยุทธ์ 5 ประการ คือ (1) การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง (2) การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ (3) การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ (4) การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก (5) การสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ ตั้งแต่การศึกษาข้อมูล การวางแผนการสื่อสาร และการประเมินผล

ผลการวิจัยส่วนที่สอง พบว่า

- (1) พนักงานมีการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด
- (2) พนักงานมีความรู้ด้านธรรมะเกี่ยวกับคำนิยามของศีล อิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4 เป็นส่วนใหญ่
- (3) พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ โดยส่วนใหญ่ มีความเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ
- (4) พนักงานปฏิบัติตามหลักธรรมะในระดับสูง โดยส่วนใหญ่ จะซื่อสัตย์ต่อครอบครัวไม่ลวงลระเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น และซื่อสัตย์ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์ผู้อื่น
- (5) การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน
- (6) การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงาน
- (7) ความรู้ด้านธรรมะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน
- (8) ทักษะคิดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน

ภาควิชา ..... การประชาสัมพันธ์ ..... ลายมือชื่อนิสิต..... มณิกภัทร งามเกิดเกียรติ  
สาขาวิชา ..... การประชาสัมพันธ์ ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปริกษานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา ..... 2550 .....



# # 4985052628 : MAJOR PUBLIC RELATIONS

KEY WORD : INTERNAL PUBLIC RELATIONS / DHARMA / BUSSINESS ORGANIZATION / MANAGEMENT

MANIPAT NGAMKOEDKIART : APPLICATION OF DHARMA IN INTERNAL PUBLIC RELATIONS FOR BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT. THESIS PRINCIPAL ADVISOR : ASST. PROF. SUWATTANA VONGGAPAN, 329 pp.


The purposes of this research were to study (1) the application of dharma in internal public relations for business organization management ; (2) the perception and knowledge of dharma information, attitude of employees towards public relations on dharma and dharma practice to their work, and their daily life in business organization ; (3) the relationship between the perception and knowledge of dharma information, attitude of employees towards public relations on dharma and dharma practice to their work, and their daily life in business organization.

The research methodology was divided into 2 parts. Part 1, a qualitative approach was used. To collect the data, in-depth interviews were used with top executives and internal public relations administrators from three companies. They were (1) Thonglor Benze Co,Ltd. (2) DC Consultants and Marketing Communication Co,Ltd. (3) Tawana Hotel Co,Ltd. Part 2, was using a quantitative approach. To collect the data, the questionnaires were administered with the total 261 employees from the 3 companies under study. SPSS for Windows program were used for data processing.

The findings were as follows ; Part 1 There were five strategies of internal public relations in applying dharma to business organization management. They were (1) building correct awareness and understanding, (2) building dharma culture in the organization, (3) sending a message by reliable persons, (4) emphasizing activities as principal, (5) building formal and informal channel of communication according to public relations process beginning from fact finding, planning, communicating, and evaluating.

Part 2 (1) Most of employees knew dharma information from their supervisors. (2) Most of employees from the three companies had dharma knowledge about the definitions of morality, the four paths of accomplishment and the sublime states of mind respectively. (3) The attitude of the employees towards public relations on dharma was at positive level. Most of them trusted in merit and sin. (4) The employees practiced dharma to their work, and their daily life at high level. They mostly practiced faithfulness to their family and organization. (5) There was no correlation between perception of dharma information and attitude towards public relations on dharma. (6) There was no correlation between perception of dharma information and dharma practice of employees. (7) There was no correlation between dharma knowledge and dharma practice of employees. (8) Attitude towards public relations on dharma was positively correlated with dharma practice of employees.

Department : ..... Public relations ..... Student's signature : ..... Manipat Ngamkoedkiart .....

Field of study : ..... Public relations ..... Principal Advisor's signature : .....  .....

Academic year : ..... 2007 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้เพราะความกรุณาจากท่านผู้พระคุณหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ วังษ์กะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาในการช่วยเหลือ ให้กำลังใจที่ดี และให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์อุบลวรรณ เปรมศรีรัตน์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำ และเป็นแรงบันดาลใจที่ทำให้ผู้วิจัยเลือกทำวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับหลักพระพุทธศาสนานี้ รวมถึงช่วยชี้แนะให้วิทยานิพนธ์นี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาสละเวลาในการมาสอบวิทยานิพนธ์ ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทั้ง 3 ท่านเป็นอย่างสูง

รวมถึงขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่มีส่วนในการประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ ช่วยสอน และมีส่วนช่วยเหลือให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ที่ดีในการศึกษาในสถาบันแห่งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และบริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด ได้แก่ คุณวสันต์ โภธิพิมพ์านนท์ คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย และคุณกสินท์ สุรวงศ์ บุนนาค (ตามลำดับ) ที่ได้กรุณาให้โอกาสผู้วิจัยเข้าไปสัมภาษณ์ ศึกษาวิจัย และเก็บข้อมูลในองค์การของท่านได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณบุคลากรในองค์การธุรกิจที่ศึกษาวิจัยทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ คุณณราพร อยู่โต และคุณรัชฎ์ ลิมจำรูญรัตน์ ของบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด คุณปราณี อินทรรัตน์ คุณนารี โชคอนันต์ คุณอริยาภรณ์ สิทธิธรรมชัย และขอขอบคุณ คุณขวัญฤทัย จันทรกระจ่าง ของบริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และขอขอบพระคุณคุณกนกนภา ชรวังศ์สุร ของบริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด ที่ให้โอกาสผู้วิจัยในการสัมภาษณ์ ให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล เพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณปะป๊า คุณแม่ และพี่ชายทั้งสองคน ที่ให้ความรัก กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือดูแลในหลายด้าน ให้คำแนะนำต่าง ๆ และอยู่เคียงข้างผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้าย ขอขอบพระคุณรุ่นพี่ระดับปริญญาเอก และระดับปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีส่วนให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้คำแนะนำ กำลังใจ และมีมิตรภาพที่ดีกับผู้วิจัยเสมอมา



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
ปัญหาการวิจัย.....	11
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมะกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	28
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	52
แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม.....	56
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม.....	60
แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ.....	73
แนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	83
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	88
รูปแบบการวิจัย.....	88
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	91
กลุ่มตัวอย่าง.....	92
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล.....	99
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	100
ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	100
บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด.....	101
บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด.....	127
บริษัท ตวันนา ไฮเต็ล จำกัด.....	159
ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	190
ข้อมูลลักษณะทางประชากร.....	190
ข้อมูลการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติของพนักงาน.....	198
ข้อมูลความรู้ด้านธรรมชาติ.....	208
ข้อมูลทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ.....	214
ข้อมูลการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน.....	221
การทดสอบสมมติฐาน.....	231
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	235
ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	236
ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	253
อภิปรายผลการวิจัย.....	258
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	294
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป.....	303



รายการอ้างอิง.....	304
ภาคผนวก .....	313
ภาคผนวก ก.....	314
ภาคผนวก ข.....	324
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	329



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประโยชน์ของการฝึกสมาธิ.....	19
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามเพศ.....	191
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามอายุ.....	192
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามระดับการศึกษา.....	193
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	195
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามตำแหน่ง.....	197
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ ของ บจก. เบนซ์ทองหล่อ.....	198
8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ ของ พนักงาน บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์.....	200
9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ ของ พนักงาน บจก. ตวันนา ไฮเดิล.....	202
10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามความพึงพอใจต่อสื่อที่เผยแพร่ ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่าง.....	205
11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามเหตุผลของระดับความพึงพอใจ ที่มีต่อสื่อที่เผยแพร่ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่าง.....	206
12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามความรู้ด้านธรรมชาติของพนักงาน ของ บจก. เบนซ์ทองหล่อ.....	208
13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามความรู้ด้านธรรมชาติของพนักงาน ของ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์.....	210
14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามความรู้ด้านธรรมชาติของพนักงาน ของ บจก. ตวันนา ไฮเดิล.....	212
15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างແจกແจกตามทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ ด้านธรรมชาติของพนักงาน บจก. เบนซ์ทองหล่อ.....	214

ตาราง	หน้า
16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกแรงแจตามทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ ด้านธรรมะของพนักงาน บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์.....	216
17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกแรงแจตามทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ ด้านธรรมะของพนักงาน บจก. ตวันนา โฮเต็ล.....	218
18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกแรงแจตามการปฏิบัติตามหลักธรรมะใน การทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน บจก. เบนซ์ทองหล่อ.....	221
19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกแรงแจตามการปฏิบัติตามหลักธรรมะใน การทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์.....	224
20 การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน บจก. ตวันนา โฮเต็ล.....	227
21 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะกับทัศนคติต่อ การประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ.....	232
22 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ.....	232
23 ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ด้านธรรมะกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ.....	233
24 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะกับการปฏิบัติ ตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ.....	233
25 สรุปกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ.....	244
26 สรุปการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ.....	247



## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ทฤษฎีการพัฒนาสังคมตามแนวพุทธ.....	26
2 กระบวนการประชาสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน.....	36
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	87
4 หนังสือประกอบการอบรมธรรมะ.....	119
5 เอกสารใบสมัครงาน.....	120
6 บอร์ดประชาสัมพันธ์.....	122
7 กิจกรรมบรรยายธรรม.....	123
8 แผ่นซีดีธรรมะ.....	125
9 สื่อบทความธรรมะ.....	147
10 โบปลิว.....	147
11 บอร์ดประชาสัมพันธ์.....	150
12 การปล่อยปลา.....	151
13 กิจกรรมชมรมคนรู้ใจและเรือนธรรม.....	152
14 กิจกรรมการปฏิบัติธรรม.....	153
15 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์.....	154
16 โบปลิวโครงการตวันธรรม.....	181
17 กิจกรรมโครงการตวันธรรม.....	185
18 บันทึกข้อความ.....	187
19 สรุปการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ.....	204
20 สรุปความรู้ด้านธรรมะ.....	213
21 สรุปทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ.....	220
22 สรุปการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน.....	230
23 หลักธรรมะที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ.....	294
24 แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ.....	296

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยส่วนใหญ่ นั้นนับถือพระพุทธศาสนาสืบเนื่องต่อกันมาเป็นเวลานาน ตั้งแต่ก่อนสมัยสุโขทัย พระพุทธศาสนาได้เข้ามาเผยแผ่ และประดิษฐานมั่นคงอยู่ในสังคมไทย สถาบันพระพุทธศาสนา จึงเป็นสถาบันหลัก สถาบันหนึ่งของชาติไทยมาตั้งแต่โบราณกาล และสืบทอดมาถึงทุกวันนี้ โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นองค์อัครศาสนูปถัมภก และมีพระสงฆ์เป็นเสมือนตัวแทนพระพุทธศาสนาที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตของคนไทย

วัดเป็นศูนย์กลางของสังคมอย่างที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เป็นศูนย์กลางของการอบรมสั่งสอนหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา เป็นสถาบันสำคัญ ทั้งด้านการศึกษา สังคม และเป็นบ่อเกิดของศิลปะสาขาต่าง ๆ ในขณะที่พระสงฆ์เป็นผู้นำทางจิตใจของประชาชน เป็นศูนย์กลางความเคารพศรัทธา และความร่วมมือ ตลอดจนเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจให้ประชาชนมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมมือกันทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์ ซึ่งเท่ากับเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศชาติได้เป็นอย่างดี (จำเนียร บัวแก้ว, 2548)

พระพุทธศาสนามีความสำคัญในชีวิตมนุษย์ เป็นเสมือนสายใยเชื่อมโยงให้มนุษย์กับสังคมสัมพันธ์กันจนเป็นความจำเป็นสำหรับมนุษย์ เพราะเป็นสถาบันเบื้องต้นในการส่งเสริมอุดมการณ์ทางจริยธรรม ดำรงรักษาการสืบเนื่องของสังคม ซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้ศาสนาดำรงอยู่ได้ก็คือ ศาสนาต้องเป็นหลักให้มนุษย์ยึดถือปฏิบัติ และมนุษย์จะดำเนินชีวิตราบรื่น ต้องอาศัยศาสนาเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวทางใจ (คะเนิงนิตย์ จันทบุตร, 2532)

ปัจจุบัน จากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการพัฒนาด้านวัตถุอยู่เสมอ และเกิดการไหลบ่าเข้ามาของวัฒนธรรมต่างชาติที่ไม่สอดคล้องกับศีลธรรมและค่านิยมไทย สังคมเกิดวิถีคิดด้านวัตถุนิยม เงินนิยม มีผลทำให้สังคมเกิดสภาวะศีลธรรมเสื่อมโทรมลง คนเกิดการแข่งขันเบียดเบียนกันในสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความดี หรือความถูกต้องตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จึงอาจมีส่วนทำให้สังคมมีความสุขน้อยลงได้

ดังนั้น การพัฒนาสังคมให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้นได้นั้น จึงควรคำนึงถึงความสำคัญของการพัฒนาทางจิตใจ เพราะจิตเป็นประธาน หรือจิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว คนจะทำดีหรือไม่ ไม่ใช่อยู่ที่กายเป็นหลัก แต่อยู่ที่ใจที่เป็นประธาน สั่งกายให้ทำ ถ้าใจมีมโนสุจริต หรือมีจิตใจในทางสุจริต มีศีลธรรม ใจจะสั่งกาย ให้ทำแต่เรื่องที่ดีงามตามธรรมะ รู้จักเกื้อกูลมนุษย์ มีความรัก จริงใจ ซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นเสมอ แต่หากมีจิตใจไปในทางทุจริต และอบายมุข ใจจะสั่งกายให้ทำร้ายผู้อื่น หรือติดอบายมุข เช่น สุรา การพนัน เป็นต้น

จิตมีความสำคัญ เพราะจิตเป็นสิ่งที่นำชีวิต จิตจะคิด พุท และทำในสิ่งที่ถูกต้องได้ ต้องอาศัยการพัฒนาทางวิญญาณ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา วิญญาณ หมายถึง สติปัญญา หากต้องการสติปัญญาที่เป็นสัมมาทิฐิ ชีวิตเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา และพัฒนาได้ ชีวิตประกอบด้วย กายและจิต จิตเป็นสิ่งที่นำชีวิต ต้องพัฒนาที่จิต ให้จิตนี้เกิดสัมมาทิฐิ หรือความเห็นทุกสิ่งตาม สัจธรรม ให้เจริญงอกงามในทางที่สร้างสรรค์ ให้รู้คิดถูกต้อง มีการกระทำที่ถูกต้อง จะได้นำ ความสบาย ความเย็น เบิกบานมาสู่ชีวิต (รัญจวน อินทรกำแหง, 2548)

การพัฒนาทางจิตใจของคนในสังคมตามหลักธรรมะของศาสนาพุทธ ซึ่งเป็นศาสนาที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของคนไทยมายาวนาน จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้สังคมลดความเห็นแก่ตัว ประโยชน์ส่วนตน และเกิดความสงบสุขในสังคมขึ้นได้ ซึ่งจิตของคนเราสามารถอบรมพัฒนาได้ ดังคำกล่าวของ ประเวศ วะสี (2548) ที่กล่าวว่า “จิตสามารถ ฝึกอบรมให้มีความสุขได้ ฝึกอบรมให้ลดความเห็นแก่ตัวได้ และฝึกอบรมให้มีสติ มีสมาธิ มีปัญญา ยิ่ง ๆ ขึ้นได้ จึงควรส่งเสริมการพัฒนาจิตให้เป็นวิถีชีวิตของผู้คน”

นอกจากนั้น ประเวศ วะสี (2548) ได้กล่าวเกี่ยวกับธรรมชาติเดิมแท้ของมนุษย์ด้วยว่า “ในทางพระพุทธศาสนา จิตเดิมแท้นั้น ประภัสสร (บริสุทธิ์) ความไม่ดีนั้น จรมาเหมือนมลภาวะ ส่วนในทางตะวันตกนั้น คิดตรงข้ามกัน คือคิดว่า พื้นฐานของมนุษย์นั้น เลวร้าย เห็นแก่ตัว ก้าวร้าว ทำลาย ทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์อยู่บนทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นฐานอันเป็นลบของมนุษย์”



ในระยะหลัง มีหลักฐานต่าง ๆ สนับสนุนมากขึ้นว่า ธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ คือ ความเมตตา กรุณา ทำให้ความคิดทางตะวันตกเริ่มเปลี่ยนแปลง จริง ๆ แล้ว มนุษย์ทุกคนมี เมล็ดพันธุ์แห่งโพธิ์ ถ้าเราคิดว่า พื้นฐานของมนุษย์ คือความเลวร้าย เราจะรู้สึกหดหู่ และมองไม่เห็นความหวัง แต่ถ้าคิดว่า มนุษย์มีธรรมชาติพื้นฐานเป็นความดี เราจะมีกำลังใจและมองเป็นความหวัง ดังนั้น ถ้ามนุษย์ทุกคนมีเมล็ดพันธุ์แห่งความดี ถ้ามีการรดน้ำพรวนดินใส่ปุ๋ยให้ถูกต้อง เมล็ดพันธุ์นี้ ก็จะงอกและเติบโตแผ่ไพศาลได้ วิธีการที่จะส่งเสริมศีลธรรม ความดี คือการกระตุ้น ธรรมชาติเดิมแท้ อันเป็นธรรมชาติแห่งความดีให้เติบโตขึ้น (ประเวศ วะสี, 2548)

ดังนั้น การปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นหนทางในการพัฒนาจิตใจและการกระทำของมนุษย์ให้ดำเนินชีวิตไปตามหน้าที่ที่ถูกต้องได้ เพราะพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งเหตุผล จะต้องจัดการที่เหตุให้ถูกต้อง จึงจะได้รับผลตามที่เรากำลังต้องการ (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ), 2545)

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ก) กล่าวว่า คำว่า ธรรม นั้นหมายถึง ธรรมชาติ หมายถึงหน้าที่ที่มนุษย์จะต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยถูกต้องแก่กฎของ ธรรมชาติ และ กาญจนนา นาคสกุล (2544) กล่าวว่า คำว่า “ธรรมะ” (ทัม-มะ) เป็นคำที่มาจาก คำภาษาสันสกฤต ธรรม แปลว่าสิ่งที่แยกไว้ หมายถึงกฎหมาย หน้าที่ ยุติธรรม ความถูกต้อง คุณความดี คุณธรรม ธรรมชาติ เป็นต้น ส่วนในภาษาไทย ธรรมะ หมายถึง คำสั่งสอนขององค์ พระสัมมาสัมพุทธเจ้า เช่น การให้ธรรม ชนะการให้ทั้งปวง

หลักธรรมะสำคัญที่จะช่วยอบรม พัฒนาจิตใจและการกระทำของคนได้ คือ **“หลักไตรสิกขา”** ซึ่ง พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) ได้อธิบายรายละเอียดไว้ว่า ไตรสิกขา แปลว่า ข้อปฏิบัติสามชั้น ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ข้อปฏิบัติในชั้นแรกสุด เรียกว่า **“ศีล”** หมายถึง การประพฤติดี ประพฤติถูกต้องตามหลักทั่ว ๆ ไปที่มีหลักอยู่ว่า การไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่ทำตนเดือดร้อนในทางที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่เป็นสังคมมนุษย์ แม้สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เป็นของจำเป็นแก่ชีวิต ซึ่งทั้งหมด เราจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง หากจะเรียกเต็มๆ เรียกว่า **“ศีลสิกขา”** เป็นสิ่งที่ควรศึกษาที่เป็นขั้นศีล เช่น ศีล 5 ศีล 8 ฯลฯ เป็นการปฏิบัติเพื่อความสงบเรียบร้อย ปราศจากโทษขั้นต้น ๆ ที่เป็นไปทางกาย ทางวาจา ทั้งเกี่ยวกับสังคมและส่วนตัว หรือ สิ่งของต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การเป็นอยู่

สิกขาขั้นที่ 2 ที่สูงขึ้นไปอีก เรียกว่า “สมาธิ” หรือที่เรียกว่า “จิตตสิกขา” คือการฝึกฝนจิต หรืออบรมจิต ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อม ที่มีสมรรถภาพถึงที่สุด ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางจิต เป็นการตั้งจิตมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงาน การฝึกสมาธิเป็นการทำจิตให้สงบ และเป็นบาทฐานของการเจริญปัญญาต่อไป (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ, 2549 ข)

การอบรมจิตให้เกิดสมาธินั้น ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ อัคร ศุภเศรษฐี (2545) ได้กล่าวถึง ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลการฝึกจิตจากที่ต่าง ๆ ทั่วโลก ที่สรุปผลได้ว่า “การฝึกจิต ให้อ่าง ผ่อนคลาย สงบประณีต จนเป็นสมาธิระดับต่างๆ นั้นจะช่วยให้ประโยชน์ คือ เพิ่มสิ่งดีๆ รักษาสิ่ง ที่ควรรักษา และลดสิ่งชั่วร้ายในร่างกาย จิตใจ พุทธิกรรม และศักยภาพด้านต่างๆ ของชีวิตได้” ซึ่งจะทำให้คนมีสุขภาพกายและใจที่ดีตามมาได้ ได้แก่ การเพิ่มการพักผ่อน เพิ่มความเป็น ระเบียบในการทำงานของสมอง และรักษาดุลยภาพทางอารมณ์ รักษาสมดุลของฮอร์โมน ในร่างกาย รวมทั้ง ลดความเครียด และลดอาการภูมิแพ้ได้ ฯลฯ

ส่วนสิกขาขั้นที่ 3 เป็นส่วนสุดท้ายของไตรสิกขา ที่เป็นระเบียบปฏิบัติ เรียกว่า “ปัญญา” หรือ “ปัญญาสิกขา” หมายถึง การฝึกฝนอบรม ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจถูกต้อง และสมบูรณ์ ถึงที่สุดในเรื่องทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง คำว่า “ตามเป็นจริง” พระบาลีว่า “ยถาภูตัง” แปลว่า ตามที่มันเป็นจริง เพราะคนตามปกติไม่สามารถรู้อะไรให้ถูกต้องตามที่เป็นจริง คือถูกต้องแต่ตามที่ เราเข้าใจเอง ปัญญาในทางพระพุทธศาสนา เป็นการรู้แจ้งเห็นจริง ด้วยการผ่านสิ่งนั้น ๆ หรือ เป็นประสบการณ์ไปแล้วโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือรู้จัก และเข้าใจสิ่งนั้น ๆ อย่างถูกต้องตามที่เป็นจริง และสมบูรณ์ (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ, 2549 ข)

สิกขาที่มีอยู่ทั้ง 3 สิกขานั้น คือ **ศีลสิกขา** เป็นการเตรียมเบื้องต้น เพื่อให้เราอยู่ใน สังคมที่ไม่มีการรบกวน ไม่ยุ่งยากลำบาก มีสิ่งแวดล้อมที่ผาสุกเป็นพื้นฐานภายนอก เราต้องมี ศีลดีก่อน จึงจะส่งเสริมให้เกิดสมาธิ หรือมี**จิตตสิกขา**ได้โดยง่าย การมีสมาธิดี ไม่ฟุ้งซ่าน และ อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นของจำเป็นในทุกกรณี ไม่ว่าเราจะทำอะไร ถ้าไม่ทำ ด้วยสมาธิแล้ว ย่อมไม่สำเร็จประโยชน์โดยทั่วไป และเมื่อจิตเป็นสมาธิแท้จริงแล้ว เป็นการง่ายดาย ที่สุด ที่จะเห็นสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง ช่วยแก้ปัญหาในชีวิตได้ เพราะการพิจารณา ด้วยกำลังของสมาธิ เรียกว่า ปัญญา หรืออย่างน้อยก็สังเคราะห์เข้าใน**ปัญญาสิกขา** เพราะฉะนั้น แล้วปัญญากับสมาธิจะต้องเกี่ยวข้องกันเสมอไป (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ), 2549 ข)

การพัฒนาจิตใจที่ดี ส่งเสริมให้คนมีสติ สมาธิ ย่อมก่อให้เกิดปัญญาตามมาได้ เมื่อเกิดปัญญาแล้ว มนุษย์ก็จะสามารถมองเห็น เข้าใจเรื่องชีวิตและความทุกข์ได้ตามเป็นจริง ทำให้แก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมมากขึ้นได้ เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงความทุกข์ที่จะเกิดขึ้นได้ ดังคำสอนของพระพุทธเจ้าในเรื่องการเกิด แก่ เจ็บ ตาย ที่มนุษย์ต้องประสบ และความทุกข์ที่พยายามเกิดปัญหา ที่ทำให้ไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และต้องมีการแก้ไขปัญหาที่พบเจอ ให้ถูกทางเพื่อนำชีวิตไปสู่ทางที่ดั่งาม

ปัจจุบัน ชาวตะวันตกหลายคน ได้หันมาสนใจปฏิบัติธรรมในศาสนาพุทธมากขึ้น เพราะความเลื่อมใสในคำสอนของพระพุทธเจ้า และความศรัทธาต่อพระหรือครูผู้สอนที่เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจหลักธรรมและวิธีการปฏิบัติ จนประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ และมีนักปราชญ์ชาติชื่อเสียงโด่งดังทั้งในยุโรป สหรัฐอเมริกา กล่าวคำสดุดี และยอมรับนับถือพระพุทธศาสนาเป็นหลักในการดำเนินชีวิต

ดังเช่น ศาสตราจารย์คาร์ล กุสตาฟ จุง (ค.ศ.1875-1961) นักจิตวิทยาชาวสวิสเซอร์แลนด์ กล่าวว่า “ในฐานะเป็นนักศึกษาศาสนาเปรียบเทียบ ข้าพเจ้าเชื่อว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่สมบูรณ์มากที่สุด ที่โลกเคยพบเห็นมา ปรัชญาของพระพุทธเจ้า ทฤษฎีวิวัฒนาการ และกฎแห่งกรรม (ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว) ยิ่งใหญ่เหนือลัทธิอื่นอย่างห่างไกล”

อัลแบร์ต ชไวเซอร์ (ค.ศ.1875-1965) แพทย์นักสอนศาสนาชาวฝรั่งเศส นักเทววิทยา และนักดนตรี ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ในปี 1952 (พ.ศ.2495) บอกว่า “พระองค์ (พระพุทธเจ้า) ได้ทรงแสดงออกซึ่งสัจธรรมอันมีคุณค่าเป็นนิรันดร และได้ทำให้จริยธรรมมิใช่ของอินเดียเท่านั้น แต่ของมนุษยชาติก้าวหน้าไป พระพุทธเจ้าเป็นผู้หนึ่งในบรรดาอัจฉริยมนุษย์ทางศีลธรรม ที่โลกเคยได้มา”

ไม่เพียงแต่นักปราชญ์ และนักวิชาการที่หันมาสนใจปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมเท่านั้น ยังมีชาวตะวันตกอีกมากมาย ที่มุ่งหน้าค้นหาสัจธรรมของชีวิต เดินทางเข้าสู่ดินแดนแห่งพุทธศาสนา ไม่ว่าจะเป็นทิเบต ภูฏาน ศรีลังกา พม่า หรือประเทศไทย เพื่อการศึกษาหลักธรรม คำสอนและปฏิบัติกันอย่างจริงจัง รวมทั้ง คอร์สอบรมวิปัสสนาที่วัด หรือหน่วยงานบางแห่งในบ้านเราจัดขึ้นสำหรับชาวต่างชาตินั้นได้รับความสนใจอย่างล้นหลาม (พุทธธรรมในหัวใจ ชูปเปอร์สตาร์ระดับโลก. <http://www.dhammadjak.net>, 9 ตุลาคม 2550)



จากหลักธรรมะ อย่างเช่น หลักไตรสิกขาที่ได้กล่าวมา ที่เป็นหลักธรรมในการพัฒนา มนุษย์ให้ดำเนินไปในทางแห่งความสุขแล้ว รวมทั้ง จากคำสวดดีในพระพุทธศาสนาของนักปราชญ์ ที่มีชื่อเสียงทางตะวันตก ที่แสดงคำกล่าวศรัทธาในพระพุทธเจ้า และหลักธรรมคำสอนทาง พระพุทธศาสนา ทำให้เห็นได้ว่า การน้อมนำหลักธรรมะขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า มาถือปฏิบัติในการดำเนินชีวิตนั้น เป็นหนทางที่นำไปสู่ความสุขได้

การปฏิบัติตามหลักธรรมะมีความสำคัญ และก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและ การดำเนินชีวิตประจำวันได้ ดังที่ ปรุตม์ บุญศรีตัน (2549) กล่าวว่า “ถ้าศึกษาคำสอน พระพุทธศาสนา และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังกับชีวิตประจำวัน ในการทำงาน ฯลฯ สามารถให้ ผลได้จริง และผลจากการปฏิบัติพุทธธรรมนั้น คือความสุข สงบเย็น ทั้งกายและจิตใจ ที่เรียกว่า “สันติสุข” ซึ่งเป็นยอดแห่งความสุข ดังพระบาลีที่ยืนยันผลการปฏิบัติธรรมที่ว่า “ผู้ประพฤติธรรม เป็นปกติ ย่อมอยู่เป็นสุข”

ในชีวิตการทำงานของมนุษย์จะมีความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง 1) ตัวงาน คืองาน ที่ทำอยู่ 2) คนทำงาน ได้แก่ มนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ของงานแต่ละอย่าง 3) ผลของงาน คือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ตามเป้าหมาย 4) ค่าตอบแทนในการทำงาน ถือเป็นผลโดยอ้อมในการทำงาน เพราะผลโดยตรงนั้น เป็นผลของ งานที่ทำ ซึ่งผลของงานจริง ๆ อาจมีค่ามากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับหลายเท่า 5) จิตวิญญาณ ของการทำงาน คือ ทศนคติที่มีต่องาน คน การกระทำงาน ผลของงาน ฯลฯ ว่ามีความรู้สึกดี หรือ ไม่ดี ทศนคติมีผลต่อการสร้างงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และ 6) นายจ้าง ซึ่งอาจจะเป็นตัวแปรหนึ่ง ในการทำงาน อาจออกมาในรูปองค์การ บริษัท ร้านค้า (ปรุตม์ บุญศรีตัน, 2549)

หากคนมองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ในการทำงานอย่างถูกต้อง ย่อมจะมีความสุขได้ง่าย และสามารถมีความสุขกับการทำงาน โดยมองเห็นงานเป็นเหมือนหน้าที่ ที่ควรทำ ไม่มุ่งถึงผลประโยชน์ หรือค่าตอบแทนเป็นหลัก การทำงาน คือการปฏิบัติธรรมอย่างหนึ่ง ชีวิตจะมีความสุขกับการได้ทำหน้าที่ในสายงานนั้น ๆ ยิ่งขึ้น (ปรุตม์ บุญศรีตัน, 2549)

องค์การเป็นสังคมหนึ่งที่มีกลุ่มคนมารวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์การ บุชบา สุธีธร (2548) กล่าวว่า องค์การ คือกลุ่มคนที่รวมตัวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ในการทำกิจกรรม หรืองานที่เกี่ยวข้องกัน โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรม หรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง และขององค์การร่วมกัน

การบริหารจัดการองค์การเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สมาชิกขององค์การ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งคำว่า “บริหารจัดการ” นั้น มีความหมายเดียวกับคำว่า การจัดการ โดยความหมายของคำว่า “การจัดการ” หมายถึง การปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบูรณาการระหว่างคนกับงาน และการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม

องค์การธุรกิจ เป็นองค์การประเภทหนึ่ง ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อแสวงหากำไร ซึ่งในมุมมอง ของธุรกิจเชิงพุทธ มองว่า “ธุรกิจ คือการแสวงหาประโยชน์ทางวัตถุอย่างมีระบบ” หลักการ ดำเนินชีวิตและธุรกิจ ต้องมีทั้งเชิงวัตถุ (เปลือก) และเชิงจิตใจ (เนื้อใน) เช่น การอิงหลักธรรมะ ในการดำเนินชีวิต และธุรกิจด้วยความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ มัธยัสถ์ ความไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ มนุษย์ทั้งโลก(ผู้อื่น) และเห็นแก่ความถูกต้อง ความเห็นแก่ตัวจะทำให้ทิศทางหันเหไปทางอื่นที่ ไม่ถูกต้อง ด้วยหวังผลประโยชน์ที่จะตกแก่ตนเป็นหลัก และความพอดี ดำเนินชีวิตด้วยการมี ทรัพย์สินสมบัติพอตัว มีเกียรติพอดี ให้ความเคารพไว้วางใจในเพื่อนมนุษย์ จะได้มีมิตรภาพที่แท้จริง และมั่นคง (การบริหารเชิงพุทธแนวท่านพุทธทาส. <http://www.budmgt.com>, 9 ตุลาคม 2550)

การนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อพนักงาน และองค์การ ดังที่ สัจญา สัจญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า “การบริหารจัดการแนวพุทธ ส่งผลให้ งานมีคุณภาพและได้ปริมาณ คนทำงานไม่เครียด มีความสุขสงบ เพราะผู้บริหารประกอบด้วย พรหมวิหารธรรม องค์การประกอบด้วย สันติภาพ เอื้ออาทร วัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรม แห่งปัญญา สมาธิ ศีล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยไตรสิกขา การพัฒนาคนแนวพุทธ มุ่งให้คนมีทั้งคุณภาพ และคุณธรรม คือการเป็นคนดีมีน้ำใจกับเพื่อนมนุษย์ ชักนำให้มองเห็น คุณค่าทางจิตใจของคน ไม่มุ่งแต่คุณค่าทางวัตถุ (วัตถุนิยม) อย่างเดียว ชักนำให้หาความสุขจาก ความสงบ ทางจิตใจ ไม่ใช่ความสุขจากวัตถุเงินทองเท่านั้น”

ในการบริหารองค์การ ควรประกอบด้วย ความรู้และธรรมะ คือการใช้ความรู้ด้านทักษะต่าง ๆ รู้ด้านคน และด้านบริหารจัดการเป็นต้นทาง ส่วนเรื่องของธรรมะนั้น เราเน้นใช้คุณธรรมหรือความดีเป็นต้นทาง ความรู้เป็นเรื่องทางกาย หรือทางสมอง แต่ถ้าเรื่องธรรมะเป็นเรื่องของคุณธรรมทางจิต ซึ่งคนเราจะประกอบด้วย กายกับจิตใจ กายต้องมีอาหารมาหล่อเลี้ยงเพื่อให้กายเจริญเติบโต ใจนั้นต้องมีศีลธรรม มีธรรมะมาเป็นอาหารเพื่อหล่อเลี้ยงทำให้จิตใจเจริญงอกงาม ซึ่งสังคมควรจะให้ความสำคัญไม่เพียงแต่อาหารหล่อเลี้ยงทางกายเท่านั้น ต้องให้มีอาหารหล่อเลี้ยงทางจิตใจควบคู่กันให้เกิดความสอดคล้องสมดุลด้วย ธรรมะกับการบริหาร จึงมีความเกี่ยวข้องกันได้ ซึ่งหากผู้ที่เข้าใจในเรื่องธรรมะแล้ว ใช้ธรรมะเข้ามาบริหารงาน หรือบริหารองค์การ นอกจากจะได้ผลดีกับงานแล้ว ยังได้สามัคคีธรรมจากผู้นับถือด้วย (มธุญ วรคันารี, 2536)

ปัจจุบัน มีองค์การธุรกิจหลายแห่ง ได้ใช้หลักธรรมะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูง จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการใช้ธรรมะ เพื่อพัฒนาคุณภาพจิตใจคนในองค์การ เช่น การนำหลักธรรมะ “ไตรสิกขา” ที่ประกอบด้วย “ศีล สมาธิ ปัญญา” มาใช้อบรม บริหารจิตใจของพนักงาน โดยให้ออกาสพนักงานเรียนรู้ธรรมะและได้ฝึกปฏิบัติธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางศีล สติ สมาธิ และอาจทำให้เกิดปัญญาตามมา ซึ่งหากคนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็จะทำให้ประโยชน์ต่อพนักงาน และองค์การได้

ดังเช่น คุณวสันต์ โภธิพิมพานนท์ ประธานบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด กล่าวว่า “การสร้างความสุข คือผลที่ได้รับจากการนั่งสมาธิ เพื่อให้เกิดความสุข” จึงได้ผสมผสานระหว่างธุรกิจกับสมาธิ โดยนำธรรมะเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ตั้งแต่อดีตเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งพนักงานทั้ง 3 สาขา ล้วนผ่านการโครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐานมาแล้วทั้งสิ้น

คุณวสันต์ได้นำธรรมะเข้ามาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร โดยตั้งกฎเกณฑ์ว่า “พนักงานใหม่ทุก ๆ คน ทุกระดับชั้น ทุกหน่วยงานตั้งแต่พนักงานส่วนออฟฟิศ ไปจนกระทั่งช่างซ่อมในศูนย์บริการของเบนซ์ทองหล่อ จะต้องผ่านโครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน หากพนักงานคนไหนไม่ได้ผ่านคอร์สการอบรมฯ ก็จะเปรียบเสมือนว่า เป็นพนักงานของเบนซ์ทองหล่อที่ไม่ผ่านการทดลองงาน” (ปฏิวัติแนวคิดคน...องค์กรสายพันธุ์ใหม่. 1 <http://itweb.lib.ru.ac.th>, 24 กันยายน 2550)



คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด กล่าวว่า “ทางบริษัท ฯ ได้วางตำแหน่ง DC Consultant เป็นบริษัท ที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และความเป็นมืออาชีพ โดยกลยุทธ์ คือ เน้นคุณธรรมจริยธรรมนำธุรกิจควบคู่กับการทำประโยชน์เพื่อสังคม” (คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย เปิดสำนักงานพ็อร์แห่งใหม่. <http://www.abaca.au.edu>, 24 กันยายน 2550)

คุณดนัยเชื่อมั่นว่า “จิตที่ว่างจะมีพลังและมีอานุภาพอย่างยิ่งในการทำงาน โดยเฉพาะงานทางด้านที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องเจอกับลูกค้าหลากหลายรูปแบบ มีขอข่าการทำงานที่กว้างขวาง และมีตัวแปรต่างๆ ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยมากมาย การเป็นคนมีสมาธิและมีสติอยู่ตลอดเวลา จะสามารถทำให้งานของลูกค้าลุล่วงไปได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสนับสนุนให้พนักงานได้เข้าไปปฏิบัติธรรม 8 วัน 7 คืน โดยไม่ถือว่าเป็นวันลา ผมถือว่า นี่คือหลักสูตรของการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดเท่าที่เคยเห็นมา” (ธรรมะกับธุรกิจ ของคุณดนัย จันทรเจ้าฉาย. <http://www.gotomanager.com>, 24 กันยายน 2550)

นอกจากนั้น คุณกณินท์ สุรวงศ์ บุนนาค ทายาทเจ้าของธุรกิจโรงแรมตวันนาของบริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด เป็นผู้ที่มีแนวคิดจัดตั้ง “โครงการตวันธรรม” หรือที่เรียกว่า “โครงการ...ยกวัด เข้าโรงแรม ที่โรงแรมตวันนา” คือ การนิมนต์พระ นักบวช และผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ มาบรรยายธรรมในรูปแบบต่าง ๆ และจัดปฏิบัติธรรมในบางโอกาส โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดใด อีกทั้งยังมีอาหาร และของว่างบริการฟรีอีกด้วย คุณกณินท์ สุรวงศ์ บุนนาค กล่าวว่า “ครั้งแรกโครงการตวันธรรมทำขึ้นมาให้พนักงานสัปดาห์ละครั้ง เพื่อช่วยให้พนักงานมีธรรมะในดวงใจอย่างน้อยได้ชิมรสพระธรรม ทั้งยังก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะที่ให้สลับกันมาฟังธรรมแต่ละครั้ง และก่อให้เกิดการทำงานที่รู้จักการให้อภัยต่อกัน”

“สิ่งที่ผมทำโครงการนี้ขึ้นมา คือ ผมได้ความสบายใจ ผมรู้สึกว่ามีส่วนช่วยให้คนเข้าหาธรรมะไม่มาก ไม่น้อยในพระพุทธศาสนา ยิ่งเห็นผู้คนที่ศรัทธาเข้ามาร่วมโครงการก็ยิ่งมีกำลังใจที่จะทำต่อ บางคนมานั่งสมาธิ มีการสอบถามปัญหากับพระอาจารย์ เหมือนคนไปวัดแล้วได้พูดคุยกัน สนทนาธรรมกับพระสงฆ์ อย่างน้อยโครงการนี้ก็ทำให้หลายคนเกิดความสบายใจ และมีหลายโรงแรมส่งตัวแทนมาดูเพื่อนำไปเป็นแบบอย่างบ้างแล้ว” (ตวันธรรมที่ตวันนา โครงการ...ยกวัดเข้าโรงแรม. <http://www.komchadluek.com>, 26 มกราคม 2551)

นอกจากการส่งเสริมการฟังธรรม การปฏิบัติธรรมให้เกิดสติ สมาธิ และปัญญาแล้ว ยังมีหลักสูตรที่ช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการองค์การธุรกิจอีก เช่น หลักสูตรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) และหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ซึ่งในการใช้หลักสูตรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การนั้น องค์การจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ภายใน เพื่อส่งข่าวสาร ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะต่าง ๆ ไปยังบุคลากรภายในองค์การผ่านทางสื่อภายใน และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการคนในองค์การได้ในที่สุด

วิรัช ฤทธิธนกุล (2546) อธิบายว่า การประชาสัมพันธ์ภายใน (Internal Public Relations) คือการสร้าง ความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในองค์การ ได้แก่ กลุ่มพนักงาน เจ้าหน้าที่ รวมถึงนักการ ภารโรง คนขับรถภายในองค์การสถาบันให้เกิดความสามัคคีกัน ในหมู่เพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานด้วย

บุษบา สุธีธร (2546) กล่าวถึง บทบาทของการประชาสัมพันธ์ภายในว่า มี 2 บทบาท คือ 1) บทบาทในการสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจ สื่อสารข้อมูลในระหว่างกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ภายในองค์การ และสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้น 2) บทบาทในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง คือการสร้างระบบการสื่อสารการทำงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะ ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อระบบการให้คุณค่า (values) พฤติกรรม และ ความคิดของพนักงาน องค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์เป็นอันดับต้น ๆ ของกิจกรรมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากความหมาย บทบาทที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์ และด้วยความสนใจต่อองค์การ ธุรกิจที่ใช้หลักสูตรในการบริหารจัดการองค์การดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ **“การใช้หลักสูตรในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการ องค์การธุรกิจ”** โดยศึกษาถึงแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักสูตรมาประยุกต์ใช้ ในองค์การธุรกิจ และศึกษาการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักสูตรในการทำงานและการดำเนิน ชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ และเป็น ประโยชน์ต่อนักวิชาการ นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อบริหารจัดการองค์การธุรกิจได้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

### ปัญหานำการวิจัย

1. แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ เป็นอย่างไร
2. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ เป็นอย่างไร
3. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

1. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ
2. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
3. ความรู้ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
4. ทักษะคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ และศึกษาการรับรู้ ความรู้ ทักษะคติ การปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจที่มีการนำหลักธรรมะมาประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการในองค์การอย่างเด่นชัด ด้วยวิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในบริษัทที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สนใจศึกษาและปฏิบัติธรรม แล้วจึงนำหลักธรรมะมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดระเบียบ นโยบาย จัดกิจกรรมด้านธรรมะในองค์การ และทำการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะเพื่อการบริหารจัดการองค์การ

ดังนั้น จึงคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือองค์การธุรกิจจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ (1) บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด (2) บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และ (3) บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด โดยกำหนดขอบเขตระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คือระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

### 1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจจำนวน 3 แห่งที่ศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ

### 2. การวิจัยเชิงปริมาณ

ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

## นิยามศัพท์

**ธรรมะ** หมายถึง หลักธรรมะที่องค์การธุรกิจ อันได้แก่ บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และบริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด นำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ



**หลักธรรมะ** หมายถึง หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าในพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหาร 4 หลักกัทธิบาท 4 หลักการบริหารจัดการเชิงพุทธ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ

**แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายใน** หมายถึง การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ เพื่อให้พนักงานขององค์การธุรกิจสามารถเข้าถึงการปฏิบัติตามหลักธรรมะ หรือการปฏิบัติธรรมได้ ซึ่งแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายใน จะประกอบด้วยกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายใน และขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ภายใน ได้แก่ การศึกษาข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย งบประมาณ การใช้สื่อและกิจกรรมต่าง ๆ การประเมินผล การประชาสัมพันธ์

**การบริหารจัดการ** หมายถึง การปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีการบูรณาการระหว่างคนกับงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งหลักการบริหารจัดการองค์การที่สำคัญมาจากแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงที่นำหลักธรรมะมาบริหารเพื่อพัฒนาจิตใจของคนในองค์การให้เกิดศีลสมาธิ ปัญญา ให้สามารถทำงาน และดำเนินชีวิตได้ด้วยธรรมะ คุณธรรม พัฒนาผลการทำงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้ง เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์การอย่างมีความสุข

**องค์การธุรกิจ** หมายถึง องค์การที่ดำเนินการเพื่อแสวงหากำไร โดยอาศัยหลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ได้แก่ บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และบริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด

**การรับรู้** หมายถึง ระดับความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ โดยรับรู้ข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ ขององค์การธุรกิจ ได้แก่ สื่อบุคคล เช่น ผู้บริหารระดับสูง นักประชาสัมพันธ์ในองค์การ สื่อสิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อเว็บไซต์ รวมทั้ง สื่อกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น การบรรยาย ธรรม การสวดมนต์ การนั่งสมาธิ หรือการปฏิบัติธรรม เป็นต้น

**ความรู้** หมายถึง การเข้าใจ จดจำได้ในประเด็นข่าวสารด้านธรรมะ หรือหลักธรรมคำสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่องค์การธุรกิจประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักไตรสิกขาว่า ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา การมีศีล ช่วยส่งเสริมให้เกิดสมาธิได้ง่ายขึ้น และคำว่า “ปัญญา” ทางพระพุทธศาสนา หมายถึง การรู้แจ้งเห็นจริง เป็นต้น

**ทัศนคติ** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็นของพนักงานที่เกิดการเรียนรู้ และตอบสนองไปในทิศทางที่เป็นความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะผ่านสื่อต่าง ๆ ภายในองค์การ ที่อาจส่งผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมด้านธรรมะ และการนำหลักธรรมะไปปฏิบัติในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากรภายในองค์การธุรกิจ

**การปฏิบัติ** หมายถึง การที่พนักงานขององค์การธุรกิจปฏิบัติตามนโยบายด้านธรรมะขององค์การ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมด้านธรรมะทั้งที่จัดขึ้นภายใน และภายนอกองค์การ ตามข่าวสารการประชาสัมพันธ์ขององค์การธุรกิจ รวมทั้ง การที่พนักงานขององค์การธุรกิจได้นำหลักธรรมะมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน ได้แก่ การประพฤติตนรักษาศีล 5 เช่น การไม่เบียดเบียนทำร้ายใคร การไม่ลักทรัพย์ เป็นต้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ หรือองค์การอื่น ๆ ในการนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนในองค์การ โดยการนำหลักธรรมะมาเป็นแนวทางในการบริหารองค์การในอนาคตได้
2. เพื่อเป็นแนวทางแก่นักประชาสัมพันธ์ นักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมะมาประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อบริหารจัดการองค์การธุรกิจ โดยนำผลการวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ หรือการบริหารจัดการในองค์การอื่น ๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมะกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม
6. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม
7. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ
8. แนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมะกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ

##### ● หลักธรรมะ

##### ความหมายของธรรม

คำว่า “ธรรม” มีความหมายกว้างขวางลึกซึ้ง นามหัตถ์จารย์ คำว่า “ธรรม” ในพุทธศาสนา นั้น หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดี สิ่งชั่ว หรือสิ่งไม่ดีไม่ชั่ว ก็รวมอยู่ในคำว่า “ธรรม” ทั้งหมด ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ก) อธิบายว่า “ธรรม” มีความหมายโดยรวม ดังนี้

1. ธรรม หมายถึง ตัวธรรมชาติทั้งหมด ปราภฏการณัทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ หรือ เป็นนามธรรม บรรดาสิ่งทั้งหลายที่มีอยู่ เป็ไปเอง ตามเหตุปัจจัย หรือแม้แต่ไม่มีเหตุปัจจัย ซึ่งเรียกว่ ธรรมในฐานะตัวธรรมชาตินั้นเอง
2. ธรรม หมายถึง กฎของธรรมชาติ ในธรรมชาติทั้งหมด จะต้องมีกฎของธรรมชาติ ประจำอยู่ และมีความหมายเท่ากันกับสิ่งที่เรียกว่ “พระเป็นเจ้า” ในศาสนาที่ถือว่ พระเป็นเจ้า เป็ผู้ทรงกฎสมบูรณั
3. ธรรม หมายถึง หน้าทีของมนุษย์ตามกฎของธรรมชาติ ธรรมชาติต้องการให้เราทำ อย่งไร จึงจะไม่เป็ทุกข์ กล่าวคือเป็หนทางทีมนุษย์ต้องปฏิบัติให้ถูกให้ตรงตามกฎของ ธรรมชาติ จึงไม่เกิดความทุกข์ขึ้นมา
4. ธรรม หมายถึง ผลของหน้าทีตามธรรมชาติ คือ สุข หรือทุกข์ ผลทีได้รบัจากการ ปฏิบัติในระดับไหนก็ตาม ในระดับทีเป็นิพพานชั่วคราว (คือความสงบระงับใจชั่วคราว) หรือ จะเป็ผลเด็ดขาดลงไป ไม่มีความทุกข์อีกต่อไป คือการบรรลุมรรคผลนิพพาน ซึ่งเป็ผลของการ ปฏิบัติหน้าทีตามธรรมชาตินั้นเอง

ธรรมะ (ทัม-มะ) เป็คำทีมาจากคำภาษาสันสกฤต ธรรม แปลว่สิ่งที่แบกไว้ หมายถึง กฎหมาย หน้าที ยุติธรรม ความถูกต้อง คุณความดี คุณธรรม ธรรมชาติ เป็ต้น ส่วนในภาษาไทย ธรรมะ หมายถึง คำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เช่น การให้ธรรมชนะการให้ทั้งปวง (กาญจนา นาคสกุล, 2544)

กล่าวโดยสรุป “ธรรม” ในหน้าทีเป็ความหมายทีสำคัญที่สุด (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ), 2549 ก) เพราะถ้าเราปฏิบัติหน้าทีถูกต้องแล้ว ผลทีไม่เป็ความทุกข์ก็จะตามมาเอง ซึ่งคำว่ “หน้าที” ของมนุษย์รวมถึงศีลธรรม พุทธศาสนา และวิธีปฏิบัติตามกฎของธรรมชาตินั้นเอง

### หลักธรรมะ

หลักธรรมะทีนำมาอ้างอิงในงานวิจัยนี้ เป็หลักธรรมทีก่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าทีที ถูกต้องของมนุษย์ตามหลักธรรมคำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในพระพุทศาสนา และ เป็หลักธรรมะทีช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้คน มีผลการปฏิบัติงานดี และเกิดความสามัคคีธรรมในองค์การได้ ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักพรหมวิหาร 4 และหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้



## 1. หลักไตรสิกขา

ธรรมะหมวดไตรสิกขา คือสิ่งที่มนุษย์จะต้องเรียนรู้ฝึกฝน 3 ประการ คือศีล (ระเบียบวินัย ความประพฤติดี) สมาธิ (การทำให้จิตมีความแน่วแน่นมั่นคง) และปัญญา (ความรู้และความสามารถแก้ปัญหาได้)

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) อธิบายว่า ข้อปฏิบัติสามขั้นที่เรียกว่า “ไตรสิกขา” หรือสิกขา 3 อย่างนั้น ประกอบด้วย

**1.1 สีสสิกขา** แปลว่า สิ่งที่ควรศึกษา หรือควรอบรมที่เป็นขั้นศีล ซึ่งศีล หมายถึง การประพฤติดี ประพฤติถูกต้องตามหลักทั่ว ๆ ไปที่มีหลักอยู่ว่าไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่ทำตนให้เดือดร้อนในการที่เกี่ยวข้องกันอยู่เป็นสังคมมนุษย์ เป็นการปฏิบัติ เพื่อความปรกติสงบเรียบร้อย ปราศจากโทษขั้นต้น ๆ ที่เป็นไปทางกาย วาจา ทั้งที่เกี่ยวข้องกับสังคม หรือส่วนตัว หรือสิ่งของ ต่างๆ ที่เป็นของจำเป็นแก่ชีวิต ศีลได้จำแนกเป็น ศีลห้า ศีลแปด หรือศีล 227 ฯลฯ

ศีล 5 เป็นศีลคฤหัสถ์ สำหรับอุบาสก อุบาสิกา ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2548) ให้รายละเอียดของ**ศีล 5** ดังนี้

- เว้นจากปาณาติบาต คือละเว้นจากการฆ่า การสังหาร ไม่ประทุษร้ายต่อชีวิต และร่างกาย
- เว้นจากอาทินาทาน คือละเว้นการลักขโมย เบียดบังแย่งชิง ไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน
- เว้นจากกาเมสุมิจฉาจารา เวมณี คือละเว้นจากการประพฤตินิดในกาม
- เว้นจากมุสาวาท คือละเว้นการพูดเท็จ โกหก หลอกลวง
- เว้นจากสุราเมรัย คือละเว้นการเสพเครื่องดอง ของมึนเมา สิ่งเสพยาติดอันเป็นเหตุให้เกิดความประมาทมัวเมา ก่อความเสียหายผิดพลาดเพราะขาดสติ เช่น ทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรืออย่างน้อยก็เป็นผู้คุกคามต่อความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยของผู้ร่วมสังคม

**1.2 จิตตสิกขา** แปลว่า สิ่งที่ควรศึกษา หรืออบรมในทางบังคับจิต หรือเกี่ยวกับจิต เป็นสิกขาขั้นที่ 2 ที่สูงขึ้นไปอีก เรียกว่า “**สมาธิ**” สิกขาขั้นนี้ เป็นการทำให้จิตให้เหมาะสมที่จะทำการงานทางจิต ฝึกฝนจิต หรืออบรมจิต ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อม ที่มีสมรรถภาพถึงที่สุด ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางจิต คำว่า สมาธิ จะหมายถึงจิตตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงาน ไม่ใช่ตั้งมั่นในลักษณะที่ไม่ปฏิบัติงานใด ๆ คือสงบนิ่งเฉยอยู่เฉย ๆ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550 : 18) กล่าวว่า **สมาธิ** คือการตั้งจิตอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างเดียว และโดยปกติจะทำเช่นนั้นเป็นเวลานาน แล้วจึงเกิดภาวะจิตนิ่งที่เรียกว่า “ฌาน” สมาธิต่างจากสติ ตรงที่ สติ แปลว่า การรู้ตัวในขณะที่หนึ่งขณะใด รู้ตัวว่ากำลังทำอะไรอยู่

การพัฒนาจิต หรือการพัฒนาสมาธิ คือทำให้จิตมีความมั่นคงแข็งแรง ไม่วอกแวกหวั่นไหวง่าย เวลาทำงานจิตก็อยู่กับงาน ทำให้จิตคิดแต่ทางที่ดี (กุศลจิต) มีเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น ดำเนินชีวิตอย่างระมัดระวัง ไม่ประมาทเดินเล่น ทำประโยชน์ โดยไม่ผิดวันประกันพรุ่ง ยึดคติที่ว่า “เวลาแต่ละวัน อย่าให้ผ่านไปเปล่า ไม่มากไม่น้อย ต้องให้ได้ อะไรบ้าง” (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550)

การฝึกสมาธิ เป็นการภาวนาอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดจิตสงบชั่วคราว ดังที่ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า สมถภาวนา เป็นการภาวนาที่มุ่งให้จิตเกิดความสงบ จิตได้รับการพักผ่อน ร่างกายแข็งแรง สมถภาวนาเมื่อทำถึงขนาดหนึ่ง จะได้รับความหลุดพ้น (วิมุตติ) จากกิเลสชั่วคราว เมื่อเลิกภาวนา กิเลสก็จะกลับมามากดังเดิม

### ประโยชน์ของสมาธิ

การฝึกสมาธิ หรือการอบรมจิต ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังต่อไปนี้

พระเทพเจติยาจารย์ (วิริยงค์ สิริธโร) (2540) พระอาจารย์ผู้ก่อตั้งสถาบันพลังจิตตานุภาพ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมาธิในหลักสูตรครูสมาธิเล่ม 2 ของสถาบันพลังจิตตานุภาพ วัดธรรมมงคล ไว้ว่า “เรามีความคิด และประสงค์ที่จะให้บุคคลทั้งหลายมาเอาใจใส่ ประโยชน์ คือสมาธิ หมายความว่าจิตพยายามหาวิธีมุ่งมั่น มุ่งหมายต่อประโยชน์ของสมาธิ เช่นเดียวกันกับประโยชน์ทางโลกเราจะหาวิธีใดที่จะให้บุคคลทั่ว ๆ ไป ได้มีความคิดเห็นว่สมาธินี้สำคัญมาก ประโยชน์สมาธิ” มีดังนี้

ประโยชน์ของการฝึกสมาธิ	
1. ทำให้หลับสบายคลายกังวล	7. มีความสุขพิเศษ
2. กำจัดโรคภัยไข้เจ็บ	8. ทำให้จิตใจอ่อนโยน
3. ทำให้สมอง ปัญญาดี	9. กลับใจได้
4. ทำให้รอบคอบก่อนทำงาน	10. เวลาจะสิ้นลม พบทางดี
5. ทำให้ระงับความร้ายกาจ	11. เจริญวาสนาบารมี
6. บรรเทาความเครียด	12. เป็นกุศล

ตารางที่ 1 : ประโยชน์ของการฝึกสมาธิ

ที่มา : พระเทพเจติยาจารย์ (วิริยงค์ สิริธโร) (2540)

เอก ธนะสิริ (2533) นายแพทย์ผู้สนใจ และเชี่ยวชาญในเรื่องการฝึกจิต กล่าวถึงประโยชน์ของสมาธิตามหลักทางพระพุทธศาสนา ดังนี้คือ

1. เพื่อความสุขทันตาเห็นเราจะรู้สึกมีความสุขอิ่มเอิบใจและเกิดความสุขจากจิตว่าง
2. เพื่อความสมบูรณ์ของสติปัญญา ทำให้สติ ระลึก รู้ตัวตลอดเวลา ไม่เกิดวาท
3. เพื่อกระทำอาสวะ หรือกิเลสให้ลดน้อย หรือหมดไปจนบรรลุถึงมรรคผลนิพพาน
4. เกิดประโยชน์ของสมาธิเป็นประจำในทางโลก คือ
  - เป็นสิ่งช่วยเสริมให้เกิดความกล้าหาญ
  - ทำให้ดำรงชีวิต ทำการงาน ศึกษาเล่าเรียนได้อย่างสมบูรณ์แบบ
  - มีความประพฤติดีและเข้าใจตนเอง
  - ช่วยให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี
  - ช่วยในการรักษาโรคบางอย่างได้
  - ช่วยในการพัฒนาจิตใจ สามารถเปลี่ยนวิถีชีวิตของตนใหม่ไปในทางที่ถูกต้องได้

อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545) ได้เขียนถึงผลการวิจัยการฝึกจิต ในหนังสือสรรพศาสตร์ แห่งการฝึกจิต ใ้ว่า การฝึกจิตเป็นการวิจัยทางศาสนาโดยตรง แต่ยังมีผลการวิจัยเกี่ยวกับผลการ ฝึกจิตจากที่ต่างๆ ทั่วโลกมากมายหลายร้อยประการ ซึ่งผลการวิจัยโดยรวมของนักวิจัยเหล่านี้คือ Wallace, Allison, Corey, และคนอื่นๆ อีกหลายคน ที่จัดทำเป็นงานวิจัยเดี่ยว และวิจัยร่วม สรุปผลได้ว่า “การฝึกจิตให้ว่าง ผ่อนคลาย สงบประณีต จนเป็นสมาธิระดับต่าง ๆ นั้น จะช่วยให้ ประโยชน์ คือ เพิ่มสิ่งดี ๆ รักษาสิ่งที่ควรรักษา และลดสิ่งชั่วร้ายในร่างกาย จิตใจ พฤติกรรม และ เพิ่มศักยภาพด้านต่าง ๆ ของชีวิต” นั่นคือประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกสมาธิ มีดังนี้

### สิ่งที่เพิ่มเติม

- เพิ่มการพักผ่อน เพิ่มความสมดุลของคลื่นสมองซ้าย ขวา
- เพิ่มความเป็นระเบียบในการทำงานของสมอง เพิ่มความสะดวกใน การหายใจ
- เพิ่มปริมาณพลาสมา (ของเหลวในเซลล์) เพิ่มการไหลเวียนของโลหิต
- เพิ่มการดูดซับโลหิตไปเลี้ยงสมอง เพิ่มภูมิคุ้มกันต่อภาวะเครียด
- เพิ่มการผ่อนคลายกล้ามเนื้อส่วนใน เพิ่มความตื่นตัว ฯลฯ

### สิ่งที่รักษา

- รักษาระดับน้ำหนัก รักษาคุณภาพทางอารมณ์
- รักษาสมดุลของฮอร์โมนในร่างกาย รักษาความสามารถในการรักษาเวลา
- รักษาความสม่ำเสมอของคลื่นอัลฟาในสมอง ฯลฯ

### สิ่งที่ลด

- ลดอัตราการหายใจ ลดอัตราการสันดาปเผาผลาญในเซลล์
- ลดอัตราการเต้นของหัวใจ ลดความเจ็บป่วยทางร่างกาย
- ลดความเครียด ลดความดันโลหิตผิดปกติ
- ลดอาการภูมิแพ้ ลดอาการนอนไม่หลับ ฯลฯ

จากประโยชน์ของสมาธิดังกล่าว เห็นได้ว่า การฝึกอบรมจิตใจให้เกิดสมาธิเป็น สิ่งสำคัญสำหรับมนุษย์ ที่จะส่งผลดีต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจ ทำให้คนมีศักยภาพในการ ทำงานและการดำเนินชีวิตมากขึ้นได้



**1.3 ปัญญาศึกษา** แปลว่า การฝึกฝนอบรม ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ อันถูกต้อง และสมบูรณ์ถึงที่สุดในสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง คำที่สำคัญคือ **“ตามเป็นจริง”** หรือที่พระบาลีว่า ยถาภูตัง แปลว่า ตามที่มันเป็นจริง คนเราปกติไม่สามารถรู้อะไรให้ถูกต้องตามที่เป็นจริง คือ มักถูกต้องตามที่เข้าใจเอง หรือสมมติกันโดยมาก จึงไม่ใช่ตามที่มันเป็นจริง ซึ่งปัญญาในทางพระพุทธศาสนา ต้องเป็นการรู้แจ้งเห็นจริง ด้วยการผ่านสิ่งนั้น ๆ ไปแล้วโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง และนำไปสู่ทางพ้นทุกข์ได้ด้วยความเห็นแจ้งที่แท้จริง

วิธีการปฏิบัติที่ทำให้เกิดปัญญา คือการปฏิบัติวิปัสสนาภาวนา (สังยุตตะ สัตถะวิวัตถน, 2550) กล่าวว่า วิปัสสนาภาวนา เป็นการภาวนาที่มุ่งให้เกิดปัญญา มองเห็นโลกตามความเป็นจริง เมื่อปฏิบัติวิปัสสนาได้ขนาดหนึ่ง จะได้วิมุตติถาวร เพราะได้ญาณทัสสนะ กลายเป็นอริยบุคคลชั้นโสดาบัน สามารถตัดกิเลสได้จำนวนหนึ่ง และเมื่อปฏิบัติต่อไป จะกลายเป็นอริยบุคคลชั้นสูง ที่เรียกว่า อรหันต์ เป็นผู้หมดกิเลส บรรลุนิพพาน

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) กล่าวว่า สิกขาที่มีอยู่ทั้ง 3 สิกขา คือ **ศีลสิกขา** เป็นการตระเตรียมเบื้องต้น เพื่อให้เราอยู่ในสังคมที่ไม่มีการรบกวน ไม่ยุ่งยากลำบาก และเป็นการเตรียมให้เป็นอยู่ในครอบครัวที่ผาสุก มีสิ่งแวดล้อมที่ผาสุกเป็นพื้นฐานเบื้องต้นภายนอก เราต้องมีศีลดีก่อน จึงจะส่งเสริมให้เกิดสมาธิได้โดยง่าย หรือมี**จิตตสิกขา** เมื่อมีสมาธิ มีการประพฤติทางจิตดี ไม่ฟุ้งซ่าน และอยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นผู้อบรมจิตจนเกิดสมาธิ ซึ่งสมาธิเป็นของจำเป็นในทุกกรณี ไม่ว่าเราจะทำอะไร ถ้าไม่ทำด้วยสมาธิแล้ว ย่อมไม่สำเร็จประโยชน์โดยทั่วไป จึงต้องอาศัยสมาธิ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จได้ด้วยดี และเมื่อจิตเป็นสมาธิแท้จริงแล้ว เป็นการง่ายดายที่สุด ที่จะเห็นสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาในชีวิตได้ เพราะการพิจารณาด้วยกำลังของสมาธิ เรียกว่า ปัญญา หรืออย่างน้อยก็สังเคราะห์เข้าใน**ปัญญาศึกษา** เพราะฉะนั้นแล้วปัญญากับสมาธิจะต้องเกี่ยวข้องกันเสมอไป

## 2. หลักพรหมวิหาร 4

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2544) ให้รายละเอียดโดยมีที่มาจากทศสูตร ปาฐกถาค์ ที่สมณิกาย สุตตันตปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 10 และวิภังค์อภิมปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 35 ว่า พรหมวิหาร 4 คือธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหมเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง ผู้นำ ผู้จัดการ ได้แก่ บิดามารดา ครูอาจารย์ หัวหน้าหน่วยงาน และนักบริหาร พรหมวิหารธรรมมี 4 ประการ ดังต่อไปนี้

**2.1 เมตตา** ความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ทั้งสุขภาพและสุขใจ ความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองตามสมควร บุคคลที่เป็นใหญ่จะต้องแผ่ความรักให้กว้างขวาง ตั้งแต่รักตนเอง รักบิดามารดา ญาติพี่น้อง ผู้ร่วมงาน ศัตรู และสัตว์ทั่วไป เพื่อสร้างมิตรภาพ และเห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้น การใช้หลักเมตตาเชิงธุรกิจ สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ มีการตอบสนองลูกค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความสุข เช่น การต้อนรับ การบริการ เป็นต้น หรือผู้บริหารมอบความสุขให้ลูกน้องด้วยความเมตตา เช่น การจัดสวัสดิการ อาหารว่าง การรักษาพยาบาลที่ดี และเมตตาต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการปรารถนาดีต่อกันเสมอ

**2.2 กรุณา** ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึงความปรารถนาจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ และความลำเค็ญต่าง ๆ เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการช่วยให้เขาพ้นจากสิ่งที่เบียดเบียนเขา ที่ทำให้เกิดความไม่สบายทางกายและใจ ได้แก่ เมื่อลูกค้าไม่พึงพอใจหรือเป็นทุกข์ ช่วยเหลือโดยลดต้นทุนให้ลูกค้าตามสมควร ช่วยทำกิจให้ลูกค้า เช่น ช่วยซื้อของให้เมื่อต้องขับรถผ่านทางนั้นอยู่แล้ว และช่วยพูดให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเศร้าโศกเสียใจ

**2.3 มุทิตา** ความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข ความสำเร็จหรือความเจริญ หมายถึง การแสดงความยินดีปรีดา เมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มุทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยา และการโกรธเคืองได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์ จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมุทิตา มีความสุขกาย สุขใจ หน้าตาสดชื่น แจ่มใส และเป็นที่ยรักของคนทั่วไปผูกมิตรไว้ได้ สร้างมิตรกับคนอื่นได้ง่าย เช่น การจัดงานฉลองชัยชนะการแข่งขันกีฬาในบริษัท การมอบเกียรติบัตรให้พนักงานขยัน การเลี้ยงส่ง หรือเลี้ยงฉลอง เมื่อพนักงานได้รับตำแหน่งงานใหม่ การให้เกียรติบัตรลูกค้า หรือตัวแทนที่เขาทำยอดขายได้มาก

**2.4 อุเบกขา** หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง วางเฉย ไม่ดีใจ หรือไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ เป็นหลักธรรมะที่สำคัญ คือ เมื่อปฏิบัติตาม 3 ข้อข้างต้นแล้ว ควรมีอุเบกขา กำกับอยู่ด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ไม่เที่ยงธรรม เช่น ไม่เอนเอียงด้วยรักหรือชัง หรือปกปิดความผิดของคนที่ตนรัก และโยนความผิดให้คนที่ตนชัง ไม่ควรไปดีใจ หรือซ้ำเติมกับความวิบัติของผู้อื่น เช่น เมื่อเวลาผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจ บางครั้งอาจจำเป็นต้องนิมนต์พระมาปลอบใจให้สติ หรือมีการแสดงหลักธรรมเรื่องอนิจจัง ความไม่แน่นอนมาบอกกล่าว ว่า ทุกอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ มีลงก็มีขึ้น มีรุ่นวายก็มีโอกาสสงบในอนาคตได้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2543) ได้อธิบายถึงวิธีการทำให้มีพรหมวิหาร 4 โดยดูจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับคนอื่น ดังนี้

สถานการณ์ 1 คนอื่นอยู่ปกติ เราก็ใช้ธรรมข้อ 1 คือเมตตา ได้แก่ ความเป็นมิตร คือความมีน้ำใจหวังดี ความปรารถนาดีต่อกัน

สถานการณ์ 2 คนอื่นมีความทุกข์ มีปัญหา ให้ย้ายมาใช้ข้อ 2 คือกรุณา แปลว่า พลอยหัวใจในทุกข์ ต้องชวนชวยหาทางช่วยเหลือ ให้เขาพ้นจากความทุกข์ หรือช่วยแก้ปัญหาให้เขา

สถานการณ์ 3 คนอื่นทำสิ่งถูกต้อง ดีงาม มีความสุข ก็ย้ายมาใช้ข้อ 3 คือมุทิตา ได้แก่ พลอยยินดีด้วย เอาใจช่วย ส่งเสริมสนับสนุนเขาให้ทำดีมีความสุขสำเร็จยิ่งขึ้นไป

สถานการณ์ 4 เมื่อใดที่ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์จะส่งผลกระทบ หรือทำลายตัวธรรม คือ หลักการ กฎเกณฑ์ ความจริง ความถูกต้องดีงาม ความเป็นธรรม ความชอบธรรม เมื่อนั้นความสัมพันธ์ต้องมีอุเบกขา ได้แก่ การวางตัวเป็นกลางตามธรรม คือความจริง ความถูกต้องดีงาม ตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย เพื่อให้ธรรมอยู่ได้ ซึ่งอุเบกขานี้คุมทั้งหมดให้อยู่ในดุลยภาพ ซึ่งความหมายของอุเบกขาอีกแง่หนึ่ง ก็คือการรักษาจิตใจตนเองให้อยู่ในธรรม อยู่ในความดีงาม ไม่เอนเอียง ไม่เสียดุล คือรักษาคุณภาพของจิตใจ เพื่อรักษาธรรมนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมพรหมวิหาร 4 นี้ ช่วยทำให้คนมีความสงบสุขทางกายใจที่แผ่แผ่ถึงคนรอบข้าง โดยการมีเมตตาที่จะปรารถนาดีต่อผู้อื่น กรุณาเป็นการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้เขา พ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขา การวางใจเป็นกลาง ให้อยู่ในธรรม ซึ่งหากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานสามารถนำหลักธรรมะนี้มาปฏิบัติได้ จะช่วยทำให้สังคมการทำงานมีความสามัคคี และสงบสุขยิ่งขึ้นได้

### 3. หลักอิทธิบาท 4

คำว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์

การปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการ ผู้ทำงานทั่วไป สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น ให้งาน สู้งาน ใส่ใจงาน และทำงานด้วยปัญญา รวมแล้วเป็นหลักธรรมที่เรียกว่า อิทธิบาท มี 4 ข้อ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2548 : 55) คือ

3.1 **ฉันทะ** มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจ หรืองานที่ทำ มิใช่ว่าทำให้เสร็จ เพียงเพราะอยากได้รางวัล หรือผลกำไร

3.2 **วิริยะ** พากเพียรทำ คือขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย ก้าวไปข้างหน้า จนกว่าจะทำสำเร็จ

3.3 **จิตตะ** เอาจิตฝึกใจ คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ ทำกิจ หรืองานนั้นอย่าง อุทิศตัว อุทิศใจ

3.4 **วิมังสา** ใช้ปัญญาสอบสวน คือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตรา หาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน บกพร่องขัดข้อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อจัดการ และดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

#### ● การบริหารจัดการเชิงพุทธ

ธรรมะกับการบริหารมีความเกี่ยวข้องกันได้ หากผู้ที่เข้าใจในเรื่องธรรมะแล้ว ใช้ธรรมะเข้ามาบริหารงาน หรือบริหารองค์การแล้ว นอกจากจะได้ผลดีกับงานแล้ว ยังได้สามัคคีธรรมจาก ผู้ปฏิบัติงานด้วย (มนูญ วงศ์นารี, 2536)

หลักการบริหารเชิงพุทธแนวท่านพุทธทาสภิกขุ (อ้างถึงใน สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, 2543) อธิบายว่า พุทธ คือ ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน การบริหารเชิงพุทธ คือการบริหารด้วยสติปัญญา ด้วยความไม่เห็นแก่ตัว ไม่บริหารด้วยตัณหากิเลส หรือความอยาก

ในแง่ของชีวิตมนุษย์ พระพุทธศาสนาระบุเป้าหมายชีวิตไว้ 3 ชั้น (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550) คือ

1. ขั้นต้น คือการสามารถสร้างฐานะทางเศรษฐกิจสังคมได้ มีปัจจัย 4 เลี้ยงตัวเองได้
2. ขั้นกลาง คือการมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์
3. ขั้นสูงสุด คือการหลุดพ้นจากสองชั้นแรก เป็นอิสระจากความผูกพันทั้งหลายเข้าสู่

นิพพาน



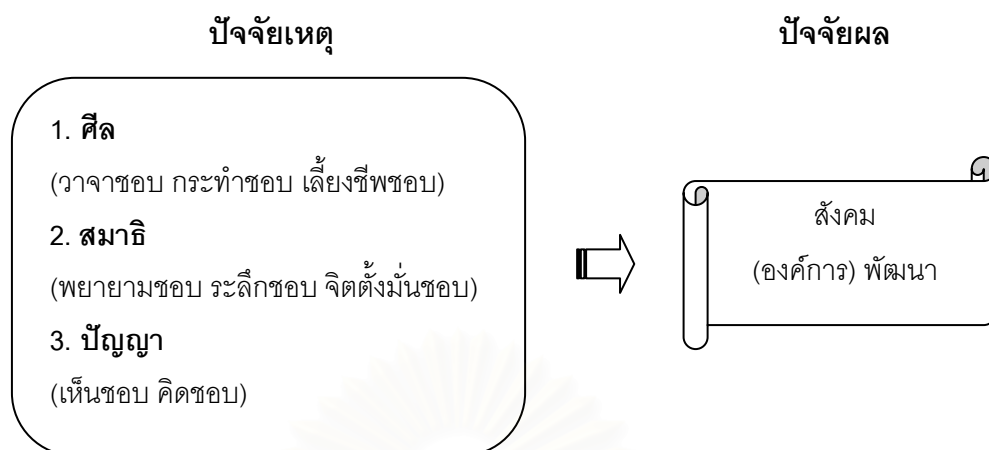
### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550 : 54) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ คือ วิธีการพัฒนาคนของพุทธศาสนา ด้วยหลัก**ไตรสิกขา** ที่ประกอบด้วย 1. สीलสิกขา (การเรียนรู้และฝึกทักษะเรื่องระเบียบวินัยของสังคม ทำให้กายและพฤติกรรมพัฒนา) 2. สมာธิสิกขา (การเรียนรู้และฝึกฝนทักษะทางจิตใจ ทำให้จิตใจพัฒนา คิดดี มีเมตตา) 3. ปัญญาสิกขา (การพัฒนาปัญญาความสามารถทำให้เกิดปัญญา) เมื่อคนผ่านการศึกษา 3 ประเภทนี้แล้ว คนจะกลายเป็นมนุษย์เป็นสมาชิกของสังคมมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ผู้วิจัยนำหลักไตรสิกขามาอธิบายในส่วนนี้อีกเพื่อขยายความให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังจะกล่าวต่อไป)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเนื้อหาของ**ทฤษฎีการพัฒนาสังคมแนวพุทธ** ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน (มรรค 8) ที่เป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมอริยสัจ 4 “ความจริงอันประเสริฐ” ดังนี้

1. ทุกข์ คือความไม่สบาย ความเจ็บปวด ความอยากได้ อยากเป็น อยากมี
2. สมุทัย คือเหตุแห่งทุกข์ ตัณหา หรือความอยากมากกว่าต้องการเพื่อดำรงชีวิต เป็นกิเลสอย่างหนึ่ง ที่ทำให้จิตไม่สะอาด
3. นิโรธ คือสภาพปราศจากทุกข์ นิพพาน
4. มรรค คือทางไปสู่निพพานมี 8 ชั้น คือ (1) มีความเห็นถูก (2) คิดถูก เช่น คิดไม่พยาบาท (3) พูดถูก เช่น วาจาสุจริต (4) กระทำถูก เช่น กายสุจริต (5) เลี้ยงชีพชอบ เช่น เว้นจากมิถฉาชีพ (6) พยายามชอบ เช่น พยายามทำแต่กรรมดี (7) ระลึกชอบ เช่น มีสติ (8) ตั้งจิตมั่นชอบ เช่น ได้ฌานระดับต่าง ๆ

ในที่นี้ จะใช้**มรรค 8** ที่เป็นส่วนหนึ่งของอริยสัจ จัดกลุ่มใหม่เป็น “**ศีล สมာธิ ปัญญา**” ที่มีชื่อว่า “**ไตรสิกขา**” เป็นหลักธรรมที่จะช่วยพัฒนาคนให้กลายเป็นมนุษย์ที่เป็นสัตว์ประเสริฐ หรือเป็นคนพัฒนา เพื่อให้มีชีวิตเป็นสุข (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550) โดยแสดงได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 : ทฤษฎีการพัฒนาสังคมาตามแนวพุทธ  
(สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550)

การพัฒนาสังคมา หมายถึงรวมถึง การพัฒนาคน ครอบครัว ชุมชน หรือองค์การ (Organization) ที่อยู่ในสังคมา วิธีหนึ่งในการพัฒนาสังคมา คือการใช้หลักทฤษฎีการพัฒนาสังคมาตามแนวพุทธ ซึ่งประกอบด้วย 3 ประการ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550) คือ

1. **ศีล** เป็นตัวรวมของกรรมสามประการ คือการ**พูดชอบ** ได้แก่ การไม่พูดเท็จ การไม่พูดเสื่อมเสีย การไม่พูดคำหยาบ และการไม่พูดเพื่อเจ้อ **การกระทำชอบ** ได้แก่ การเว้นจากการปลงชีวิต เว้นจากการลักขโมย และเว้นจากการผิดประเวณี **การเลี้ยงชีพชอบ** คือการประกอบอาชีพสุจริต ไม่ประกอบอาชีพที่เป็นโทษ

2. **สมภาณี** ประกอบด้วยการกระทำสามประการ

2.1 **ความพยายามชอบ** คือเพียรปิดกั้นการกระทำไม่ดีไม่ให้เกิดขึ้น เพื่อกำจัดการกระทำไม่ดีที่เกิดขึ้นแล้ว ให้หมดไป เพียรสร้างกรรมดี และเพียรรักษากรรมดีที่ทำไว้แล้วให้คงอยู่และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2.2 **ระลึกชอบ** ได้แก่ สติปัฏฐาน 4 (ที่ตั้งของสติ) คือการพิจารณากาย เวทนา จิต ธรรม ซึ่ง วรเดช ปัญจรงค์ (2549) กล่าวว่า สติปัฏฐาน คือการใช้สติพิจารณากำหนดรู้อยู่ทุกขณะว่า ในขณะที่หนึ่งๆ นั้น เรากำลังทำอะไรอยู่ หรือเรากำลังมีความนึกคิดอะไรอยู่ ทั้งนี้พิจารณากันเฉพาะในปัจจุบัน

2.3 **จิตตั้งมั่นชอบ** ได้แก่ ฌาน 4 (ระดับแห่งความสงบของจิต) คือฌานชั้นต้น มีองค์ 5 คือ วิตกวิจารณ์ ปีติ สุข เอกัคคตา ฌานชั้น 2 มีองค์ คือ ปีติ สุข เอกัคคตา ฌานชั้น 3 มีองค์ คือ สุข เอกัคคตา ฌานชั้น 4 มีองค์ คือ อุเบกขา เอกัคคตา

3. **ปัญญา** ประกอบด้วยกิจกรรมสองประการ คือ

3.1 **เห็นชอบ** ได้แก่ ความรู้ร้อยยี่สิบสี่ 4 พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 ฐิติคุณ อุทิศ เป็นต้น

3.2 **คิดชอบ** คือการคิดออกบวช การคิดไม่พยาบาท การคิดไม่เบียดเบียน (กุศลวิตก 3 คือ ความไม่โลภ ความไม่โกรธ ความไม่หลง)

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวสรุปว่า “**ศีล สมาธิ ปัญญา**” ทำให้สังคมเกิดการ พัฒนา เพราะคนมี**ศีล** คือการพูด การกระทำดี ประกอบสัมมาอาชีวะ ย่อมทำให้เกิดความสงบสุข ในสังคม สังคมย่อมมีความเป็นมิตร สามัคคีปรองดอง และมีความสุข หากคนมี**สมาธิ** สังคม มีความเพียรทำ รักษาความดี เพิ่มพูนความดี มีสติรู้ตัวเสมอ และมีความสุขแห่งจิตสูง ย่อมจะ ประกอบกรรมดี มีประสิทธิภาพ ทำให้สังคมมีผลิตผล คุณภาพ ปริมาณมาก ทุกคนอยู่เย็นเป็นสุข **ปัญญา** โดยทั่วไป คือความรู้ ความสามารถประกอบกิจการงานให้สำเร็จด้วยดี แก้ปัญหาอุปสรรค ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ และยังเป็นปัญญาทางธรรม คือการรู้สัจธรรมของชีวิตโลก ยิ่งทำให้ สังคมมีความสุขยิ่งขึ้น ถึงขั้นนิพพานได้ หากเปรียบทางโลก นิพพาน คือสังคมสงบสุขนั่นเอง

โดยสรุป ศีล สมาธิ ปัญญา ทำให้เกิดการพัฒนาระดับสังคม 4 ประการ คือสังคมมีสันติภาพ สังคมมีคนพัฒนา สังคมครอบครัวมั่นคง/ชุมชนเข้มแข็ง สังคมรักษาสมดุลของธรรมชาติ

การนำแนวคิดธรรมะ การบริหารจัดการแนวพุทธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธมา อ้างประกอบในวิจัยนี้ เพื่อแสดงว่า หลักธรรมะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ โดย เน้นหลักไตรสิกขา เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้เป็นผู้เจริญ หรือที่เรียกว่า ภาวิต

ภาวิต มีลักษณะ 4 ประการ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550) คือ

- 1) กายพัฒนา สุขภาพกายดี
- 2) พุทธิกรรมดี มีวินัย
- 3) มีจิตดี สุขภาพจิตดี มีความมั่นคง
- 4) มีปัญญาดี ฉลาดปราดเปรื่อง

หากบุคลากรขององค์การได้รับการพัฒนาตามลักษณะของภาวิตแล้ว จะส่งผลถึงการ พัฒนาองค์การด้วย ทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

## 2. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของคำว่าจัดการ

คำว่า **การบริหาร (Management) หรือการจัดการ (Administration)** โดยทั่วไปแล้ว จะมีความหมายเหมือนกัน และใช้แทนกันได้ (บรยองค์ โตจินดา, 2542) ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “**บริหารจัดการ**” ในความหมายเดียวกัน ซึ่งคำว่า **การบริหาร หรือการจัดการ** มีนักวิชาการอธิบายความหมายไว้ ดังนี้

Drucker (2006) กล่าวว่า การจัดการ คือ การทำให้งานสำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น

Koontz (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 6) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เวลา เป็นอุปกรณ์ในการจัดการนั้น

บรยองค์ โตจินดา (2542) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของคำว่า “**การจัดการ**” โดยสรุป (คินคิก และ วิลเลียม, 2549) คือ

1. การปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. การบูรณาการระหว่างคนกับงาน
3. การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** คือ การใช้ความสามารถในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุดิบ อย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพมักจะถูกวัดในรูปของต้นทุน หรือจำนวนทรัพยากรที่นำไปใช้เปรียบเทียบกับผลงาน หรือผลผลิตที่ได้

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** คือ การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งขึ้น โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้อง และสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยประสิทธิผล จะวัดที่ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าสินค้าหรือบริการเป็นที่ต้องการหรือไม่

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาวะหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

### ระดับอำนาจของการจัดการ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547) ให้รายละเอียดว่า ระดับของอำนาจในการควบคุม และสั่งงานย่อมจะต้องมีความแตกต่างกันในภาวะความรับผิดชอบ อำนาจในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการมีไม่เท่ากัน จึงสามารถแบ่งระดับการบริหาร ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. **การบริหารระดับสูง (top management)** หมายถึง ผู้รับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การในภาพรวม เป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบาย และรับผิดชอบในขั้นสุดท้ายของผลการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งทำหน้าที่ประสานหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น หน้าที่ทางการตลาด หน้าที่ทางการผลิต หน้าที่ทางการเงิน หน้าที่ทางการบริหารและอื่น ๆ เพื่อให้งานทุกหน้าที่เคลื่อนไปได้อย่างสัมพันธ์กัน ผู้บริหารระดับนี้ ได้แก่ กรรมการบริหารบริษัท เป็นต้น

2. **การบริหารระดับกลาง (middle management)** หมายถึง การบริหารในระดับหน้าที่หลักขององค์การ เช่น หน้าที่ทางการตลาด หน้าที่ทางการบริหารทั่วไป หน้าที่ทางการบริหารระดับกลางนี้ จะรับนโยบายจากระดับสูงลงมา ทำให้เกิดความเป็นจริง โดยถ่ายทอดไปยังระดับปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันก็จะทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลในระดับล่างสู่ผู้บริหารด้วย ผู้บริหารระดับนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3. **การบริหารระดับต้น (first-line management)** หมายถึง ผู้บริหารระดับแรกเริ่มงานบริหารในองค์การ เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก การบริหารระดับต้นนี้ จะมีความใกล้ชิดกับปฏิบัติมากที่สุด จึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน และเกิดผลผลิตต่าง ๆ ขององค์การ



## การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Dessler G. (2004) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คินคิก และ วิลเลียม (2549) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource (HR) management) จะประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องมีการวางแผน ดึงดูด พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แผนกทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร เป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะ **มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด**

โดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีการวางแผน สรรหา คัดเลือก พัฒนา และรักษาสมาชิกในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานขององค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ

**กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์** กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการพิจารณาเป็นระบบโดยมีขั้นตอน (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2547) คือ

1. การวางแผนและกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (Planning & Policy setting Human Resource Management) โดยกำหนดกรอบแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดนโยบายที่เน้นความสามารถเหนือกว่าอัตราค่าจ้าง บริษัทยอมจ่ายค่าจ้างแพงกว่าค่าเฉลี่ย

2. **สรรหา (Recruitment)** สรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการตามแต่ละตำแหน่ง

3. **การคัดเลือกบุคลากร (Selection)** คัดเลือก ทดสอบ และสัมภาษณ์บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาคุณสมบัติส่วนบุคคล ให้เหมาะสมกับระดับการทำงาน ดังนี้

- 3.1 ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตได้แม่นยำ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว

3.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relation skill) คือทักษะด้านการประสานงานระหว่างบุคลากร เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ประสานงานกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับล่าง หรือกับพนักงานด้วย ดังนั้นจึงต้องประสานงานกับบุคคลทั่วไปได้อย่างดี

3.3 ทักษะทางด้านความรู้ในการทำงานเฉพาะด้าน (technical skill) คือ ทักษะในเรื่องการปฏิบัติงานเฉพาะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งต้องให้คำแนะนำ หรือแก้ปัญหาให้ จึงต้องมีความรู้เฉพาะด้านเป็นอย่างดี จึงจะแก้ปัญหาให้แก่พนักงานได้

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) เมื่อรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว ขั้นตอนนี้ จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา มีหลายลักษณะ ได้แก่ การปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้บุคลากรเข้ามาใหม่คุ้นเคยกับองค์กรได้รวดเร็ว หรือเมื่อทำงานไปแล้ว อาจต้องการอบรมตามความเหมาะสม เช่น การฝึกอบรมทักษะการทำงานเฉพาะด้าน หรือการฝึกอบรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์

5. การจัดการเรื่องเงินเดือนและผลตอบแทน (Salary and other benefit) จัดการเรื่องเงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนต่อบุคลากรตามการวางแผน และคำนวณการให้เงินเดือนและผลตอบแทนขององค์กร

6. การประเมินผลการปฏิบัติการ (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานขององค์กร เพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ

การใช้หลักธรรมะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยนำหลักธรรมะมาพัฒนาคุณภาพจิตใจคนให้ดีขึ้น เช่น หลักไตรสิกขา หากคนปฏิบัติตามศีลได้ งานก็จะดำเนินไปอย่างโปร่งใส ซื่อสัตย์ หากคนมีสมาธิอยู่ที่งาน โอกาสผิดพลาดก็จะลดลง และหากคนได้ฝึกปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ จะทำให้เกิดปัญญาได้ และเมื่อคนมีศีล สมาธิ ปัญญา ก็จะเป็นคนมีคุณภาพ และทำให้การทำงานสำเร็จได้ ดังนั้น ธรรมะเกี่ยวเนื่องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้โดยตรง จึงนำแนวคิดนี้มาประกอบในการวิจัยนี้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ เป็นศาสตร์ทางด้านสังคมวิทยาที่มีระเบียบแบบแผน มีหลักและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลกับองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ได้ การประชาสัมพันธ์ถือเป็นศิลปะด้วย โดยมีลักษณะการดำเนินงานที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์ด้านความรู้ กลยุทธ์ กลวิธี ประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะบุคคลอีกด้วย ในการศึกษาวิจัยนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการใช้หลักธรรมชาติในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ ซึ่งในส่วนของทฤษฎีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลงานวิจัยนี้ ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ (ศาสตร์) เชื่อมโยงกับแนวทางการประชาสัมพันธ์ขององค์การธุรกิจ (ศาสตร์และศิลป์) เพื่อให้เกิดความเข้าใจทางวิชาการประชาสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และอาจนำแนวทางการประชาสัมพันธ์ที่ใช้จริงมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบางสถานการณ์ในอนาคตได้

#### **ความหมายของการประชาสัมพันธ์**

ความหมายของการประชาสัมพันธ์ ได้มีนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การประชาสัมพันธ์หลายท่านได้ให้ความหมาย หรือคำจำกัดความของคำว่า “การประชาสัมพันธ์” ดังต่อไปนี้

สมาคมการประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (IPRA) ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์ คือภาระหน้าที่ของฝ่ายจัดการ (Management function) ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนงานที่ดี และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อสร้างสรรค์ และธำรงไว้ซึ่งความเข้าใจดี มีความเห็นอกเห็นใจ และได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องอยู่ โดยองค์การจะต้องใช้วิธีการวัดประเมินถึงประชาติที่ประชาชนมีต่อองค์การ แล้วนำมาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดเป็นแผนงาน และนโยบายขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

Bernays (1952) ผู้บุกเบิกงานประชาสัมพันธ์ ให้ความเห็นว่า การประชาสัมพันธ์ มีความหมาย 3 ประการด้วยกัน คือ 1) เผยแพร่ชี้แจงให้ประชาชนทราบ 2) ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วย ตลอดจนเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การสถาบัน 3) ประสานความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องให้เข้ากับจุดมุ่งหมาย และวิธีการดำเนินงานของสถาบัน

Baskin และคณะ (1997) กล่าวถึงความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดปรัชญาขององค์การ และอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานการประชาสัมพันธ์จะดำเนินการสื่อสารกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์การ และความคาดหวังทางสังคม นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานการประชาสัมพันธ์ยังมีหน้าที่พัฒนา ปฏิบัติการ และประเมินแผนการขององค์การ ซึ่งส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และสร้างความเข้าใจต่อกัน ในบรรดาส່วนต่าง ๆ ขององค์การ และสาธารณชน

สะอาด ตันศุภผล (อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2546) ให้คำจำกัดความว่า การประชาสัมพันธ์ คือ วิธีการของสถาบันอันมีแบบแผน และการกระทำที่ต่อเนื่องกันในอันที่จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน เพื่อให้สถาบัน และกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้น ๆ ดำเนินงานไปได้ผลดีสมความมุ่งหมาย

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) การประชาสัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรหรือสถาบันกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อหวังผลในความร่วมมือ และสนับสนุนจากประชาชน

จากคำจำกัดความที่หลากหลาย ดังที่กล่าวมาข้างต้น วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) ได้ให้ความหมายของคำที่สำคัญในการนิยามความหมาย ดังนี้

- สถาบัน (Organization) หมายถึง กิจกรรมที่คณะบุคคลได้จัดทำขึ้นโดยประสงค์ที่จะดำเนินการใด ๆ ในสังคมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของคณะบุคคลนั้น สถาบันมีหลายรูปแบบ ได้แก่ หน่วยงานราชการ องค์กรสาธารณกุศล และกิจการด้านธุรกิจ เช่น บริษัท ธนาคาร เป็นต้น และต้องติดต่อกับประชาชนทางตรง หรือทางอ้อมเสมอ

- กลุ่มประชาชน (the public) องค์กรต้องติดต่อกับกลุ่มประชาชนที่แบ่งย่อยได้หลายกลุ่ม เช่น แบ่งกลุ่มตามความสนใจ เพศ วัย เป็นต้น การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ องค์กรต้องผูกพันกับประชาชนทั้งภายใน เช่น กลุ่มพนักงาน เจ้าหน้าที่องค์กร และกลุ่มประชาชนภายนอก ที่ต้องติดต่อด้วย เช่น ลูกค้า ประชาชน เป็นต้น

- วิธีการของสถาบันอันมีแผนการ และการกระทำที่ต่อเนื่องกันไป อธิบายได้ว่าการประชาสัมพันธ์เป็นงานที่กระทำต่อความรู้สึกนึกคิดของคนจำนวนมาก ย่อมต้องอาศัยเวลา สร้างความนิยมชมชอบ จึงต้องอาศัยระยะเวลา การกระทำที่ต่อเนื่องกันไป และต้องมีการวางแผนเตรียมไว้อย่างรอบคอบ โดยมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และมีการจัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร และบุคคลพร้อมจะดำเนินการได้อย่างมีระเบียบตามจังหวะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง ภาระงานที่มีการวางแผนงานการประชาสัมพันธ์ขององค์การโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนกลยุทธ์ วิธีการดำเนินงานตามระยะเวลางบประมาณ เตรียมบุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ไว้ล่วงหน้าก่อน แล้วดำเนินการสื่อสาร พร้อมทั้งจูงใจกลุ่มเป้าหมายให้ประชาชนเกิดความรู้สึก และความสัมพันธ์ดีกับองค์การ โดยอาจจัดให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์การ และความคาดหวังทางสังคม

### วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

วิรัช ภูมิรัตนกุล (2546) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ที่สรุปไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน (Positive step to achieve good will)

การสร้างความนิยมจากประชาชนโดยการปลุกกระตุ้น (arousing) ให้ประชาชนเกิดความนิยม ศรัทธาในนโยบาย การดำเนินงานของสถาบัน และผลงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำมาแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันเป็นไปด้วยความราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสถาบัน

2. เพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น (Action to safeguard reputation)

ชื่อเสียงขององค์การเป็นสิ่งสำคัญมาก ที่องค์การต้องพยายามสร้าง ปกป้อง และรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์การไว้ เพราะหากมีชื่อเสียงไปทางลบ จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ที่มีต่อสถาบันทางลบเช่นกัน องค์การจึงต้องดำเนินงานที่ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ประพฤติดี เพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์การ หากเกิดความเข้าใจผิด องค์การสามารถแก้ไขโดยการประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อให้ประชาชนเข้าใจได้



### 3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายใน (Internal Relationship)

ความสัมพันธ์ภายใน หมายถึง ความสัมพันธ์ของกลุ่มประชาชน หรือบุคลากรภายในองค์การโดยทั่วไป การประชาสัมพันธ์อาจแบ่งตามลักษณะงานกว้าง ๆ ได้ 2 ประเภท (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2546) คือ

3.1 การประชาสัมพันธ์ภายใน (Internal Public Relations) คือ การสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในองค์การเอง ได้แก่ กลุ่มพนักงาน เจ้าหน้าที่ รวมถึงนักการภารโรง คนขับรถ ภายในองค์การสถาบัน ให้เกิดมีความกลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง การเสริมสร้างขวัญ ความรักใคร่ผูกพัน และจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

3.2 การประชาสัมพันธ์ภายนอก (External Public Relations) คือ การสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนภายนอกกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ลูกค้า ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และให้ความร่วมมือกับสถาบันด้วยดี

การประชาสัมพันธ์ภายในมีความสำคัญมาก หากการประชาสัมพันธ์ภายในไม่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์ภายนอกขององค์การจะดีไม่ได้เลย เพราะความสัมพันธ์อันดีภายในองค์การจะสะท้อนไปกับการสร้างความสัมพันธ์ภายนอกด้วย รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีภายในองค์การ จะเอื้ออำนวยให้การบริหาร และการดำเนินงานขององค์การเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2546)

### กระบวนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Process)

Cutlip และคณะ (2006) ให้รายละเอียดของกระบวนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุปัญหา หรือโอกาส
2. การวางแผนและกำหนดกิจกรรม
3. การปฏิบัติงานสื่อสารและดำเนินกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์
4. การประเมินผลและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์



ภาพที่ 2 : กระบวนการประชาสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน

ที่มา : Cutlip และคณะ (2006 : 283)

การประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขปัญหาขององค์การโดยการดำเนินการประชาสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้จากภาพที่ 2 ดังนี้

1. **การระบุปัญหาหรือโอกาส (Defining the problem or opportunity)** เป็นขั้นตอนแรกที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาข้อเท็จจริง ศึกษาสถานการณ์ ตรวจสอบความรู้ ความคิดเห็น ทัศนคติ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และสิ่งที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาแผนและนโยบายขององค์การ ขั้นตอนนี้ เป็นการเตรียมการพื้นฐานสำคัญของขั้นตอนต่อไป โดยกำหนดว่า ขณะนี้อะไรกำลังเกิดขึ้น

2. **การวางแผนและกำหนดกิจกรรม (Planning and programming)** คือการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้จากขั้นแรก มาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติ กลยุทธ์ และกลวิธีที่จะดำเนินงานสื่อสารต่าง ๆ ขั้นตอนนี้เป็นการตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่เรารู้ได้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเราควรจะเปลี่ยนแปลงหรือสื่อสารอะไรบ้าง

3. การปฏิบัติการสื่อสาร (Taking action and communication) ในขั้นตอนที่สามนี้ เป็นการกระทำตามแผน และดำเนินการสื่อสารตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน

4. การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ (Evaluating the program) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการดำเนินงาน เป็นการวัด ประเมินผลแผนการที่ได้ปฏิบัติไปว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ดีหรือไม่ดีอย่างไร ซึ่งอาจปรับแผนในระหว่างดำเนินการหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับผลตอบกลับ (feedback) ว่าดีหรือไม่ การประเมินผลทำให้รู้ได้ว่าแผนจะดำเนินต่อไป หรือนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้ในการวางแผนต่อไป

### การวางแผนงานประชาสัมพันธ์

สมควร กวียะ (2546) สรุปความหมายว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์ คือ การร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์การใดองค์การหนึ่ง ทำการกำหนดระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และแนวทางปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่แน่นอน โดยอาศัยปัจจัย คือ นโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร และวิชาการที่ผสมผสานเข้ามด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้มีเป้าหมายที่จะสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมให้ส่งผลดีต่อองค์การนั้น ๆ จนประสบความสำเร็จ

จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2538) กล่าวว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์ หมายถึง การกำหนดการตัดสินใจและการดำเนินงานอย่างมีระบบว่าจะทำอะไรกับใคร มีวัตถุประสงค์อะไร และจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยเน้นการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลดีต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์ของสถาบัน รวมทั้งการได้รับความร่วมมือสนับสนุน และการยอมรับจากประชาชนกลุ่มนั้น

โดยสรุป การวางแผนประชาสัมพันธ์ คือ การกำหนดกรอบ วัตถุประสงค์ แนวทางในการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่แน่นอน โดยมีนโยบาย มีการใช้ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์การใช้สื่อและสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการตรวจสอบปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมพร้อมแก้ไขปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงที่สร้างสรรค์ต่อองค์การได้

## หลักในการวางแผนการประชาสัมพันธ์

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) ได้อธิบายว่า การพิจารณาวางแผนนั้น มีหลักสำคัญ 6 ประการดังต่อไปนี้ คือ

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** จะต้องกำหนดหรือระบุไว้อย่างชัดเจนว่า เพื่ออะไรบ้าง ต้องการสร้างความเข้าใจในสิ่งใดบ้าง หรือต้องการแก้ปัญหาใด
2. **การกำหนดกลุ่มประชาชนเป้าหมาย** จะต้องระบุให้แน่ชัดว่ากลุ่มประชาชนเป้าหมายคือใคร มีพื้นฐานการศึกษาหรือภูมิหลังอย่างไร รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ เช่น สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนด้านจิตวิทยา เช่น ใครเป็นผู้นำความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่อการแพร่กระจายข่าวสารสู่ประชาชนอีกต่อหนึ่ง
3. **การกำหนดแนวหัวเรื่อง** จะต้องกำหนดให้แน่นอนว่า แนวหัวข้อเรื่องนั้นจะเน้นไปทางใด ตลอดจนกำหนดสัญลักษณ์ หรือข้อความสั้น ๆ เป็นคำขวัญต่าง ๆ ที่จดจำได้ง่าย หรือดึงดูดความสนใจ และเตือนใจได้ดี
4. **การกำหนดช่วงระยะเวลา** จะต้องกำหนดช่วงระยะที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น จะเริ่มเผยแพร่ล่วงหน้า (Advanced publicity) เพื่อเป็นการปูพื้นเสียก่อน เป็นการเรียกความสนใจ และจะถึงวันรณรงค์เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เมื่อไร วันเวลาอะไร สิ่งเหล่านี้จะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างแน่ชัด
5. **การกำหนดสื่อและเทคนิคต่าง ๆ** จะต้องกำหนดลงไปว่าจะใช้สื่อ หรือเครื่องมือใดบ้าง รวมทั้งจะใช้เทคนิคอื่น ๆ อะไรบ้างเข้าร่วมด้วย เป็นต้น
6. **การกำหนดงบประมาณ** จะต้องกำหนดงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดปัญหาภายหลัง เช่น งบประมาณไม่พอ หรือต้องใช้จ่ายเกินงบประมาณไป ฯลฯ การกำหนดงบประมาณนี้ หมายรวมถึงกำลังบุคลากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำเนินการด้วย

### ลักษณะของแผนการประชาสัมพันธ์ที่ดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532 อ้างถึงใน พัชรภรณ์ เขียมสุทธา, 2543)

1. มีความยืดหยุ่น ปรับปรุงได้เสมอ เพื่อให้เหมาะกับสภาพความเป็นจริงในเวลานั้น
  2. สามารถปฏิบัติได้จริง ตามเวลาที่เหมาะสม
  3. มีความเหมาะสมกับเวลา โดยไม่จัดกิจกรรมหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพราะจะมีผลกระทบต่อการบริหาร และสร้างความสงสัยให้กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งต้องจัดให้เหมาะสมตามกาลเทศะ เช่น การจัดนิทรรศการเผยแพร่กิจกรรมของสถาบันในวันครบรอบวันเกิดของสถาบันไม่ควรจัดในวันสำคัญ ๆ ของชาติ เป็นต้น
  4. มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นงานที่สร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้แก่สังคม และอาจเลี่ยงการทำกิจกรรมซ้ำกับองค์การอื่น ๆ
  5. สามารถประเมินผลได้ เป็นแผนที่มีวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายชัดเจน เพื่อเอื้อต่อการประเมินผลให้รู้ถึงข้อดี ข้อเสียของการประชาสัมพันธ์ เพื่อนำมาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- Seitel (1992) เสนอเพิ่มเติมถึงคุณสมบัติของแผน ที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของแผน คือ
6. มีความต่อเนื่อง เป็นแผนที่มีความต่อเนื่องกับแผนก่อน และต่อเนื่องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ทำไปแล้ว
  7. มีความคุ้มค่า โดยมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ประหยัดและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
  8. มีความชัดเจน แผนที่กำหนดอย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ละกิจกรรมเริ่มเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อไรเพื่ออำนวยความสะดวก
  9. มีความสอดคล้อง กำหนดแผนได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ หรือจะต้องสอดคล้อง และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ รวมทั้งแผนย่อย และการใช้สื่อแต่ละชนิดต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันด้วย
  10. มีความครอบคลุมประเด็นเนื้อหา เป็นแผนที่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์การได้ทุกด้าน โดยศึกษาสาเหตุปัญหาอย่างรอบคอบ แล้ววิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ



## กลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์

นอกเหนือจากรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะ และกลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์ข้างต้นแล้ว เพื่อการเสริมค่านิยมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอเสนอรายละเอียดที่ Newsom และคณะ (2000 : 91) ได้กล่าวเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ว่า นักวิชาการมักแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มภายในองค์กร และกลุ่มภายนอกองค์กร ดังนี้

1. **กลุ่มภายในองค์กร (Internal publics)** หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมเอกลักษณ์ของสถาบันเดียวกัน (Internal publics share the institutional identity) ตามความหมายของ (Hendrix อ้างถึงใน Newsom และคณะ, 2000) กล่าวถึงกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มคน คือ

1.1 กลุ่มผู้บริหาร (Management) ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น

1.2 กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหารแต่เป็นกลุ่มสนับสนุนการทำงานในสำนักงานประเภทต่าง ๆ (Non Management or Staff) ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มพนักงานธุรการ เสมียน เลขานุการ

1.3 กลุ่มผู้ทำงานระดับปฏิบัติการ ซึ่ง Hendrix ใช้คำภาษาอังกฤษว่า Uniformed personnel ประกอบด้วย กลุ่มช่างซ่อมบำรุงต่าง ๆ กลุ่มพนักงานขับรถ พนักงานรักษาความปลอดภัย นักการภารโรง เป็นต้น

1.4 กลุ่มสหภาพแรงงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารสหภาพ และสมาชิกสหภาพแรงงาน

2. **กลุ่มภายนอกองค์กร (External publics)** หมายถึง กลุ่มที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยตรง แต่มีความสัมพันธ์กับองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง เช่น กลุ่มลูกค้าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยตรง แต่กลุ่มลูกค้าย่อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรในฐานะของผู้บริโภคสินค้าที่องค์กรนั้น ๆ ผลิตขึ้น เป็นต้น

เนื่องจากการศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในด้านการนำหลักธรรมะเพื่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ จึงเน้นการนำเสนอรายละเอียดแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## การประชาสัมพันธ์ภายใน

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การประชาสัมพันธ์ภายใน (Internal Public Relations) คือ การสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในองค์การเอง ได้แก่ กลุ่มพนักงาน เจ้าหน้าที่ รวมถึงนักการ ภารโรง คนขับรถภายในองค์การสถาบัน ให้มีความกลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง การสร้างขวัญ และความรักใคร่ผูกพัน จงรักภักดีต่อหน่วยงาน (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2546)

## บทบาทการประชาสัมพันธ์ภายใน

บุษบา สุธีธร (2546) กล่าวว่า บทบาทการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายภายใน องค์การประเภทต่าง ๆ ทั้งองค์การรัฐ องค์การธุรกิจเอกชน และองค์การสาธารณกุศล จะมีบทบาทสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมายภายในองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. บทบาทในการสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจ สื่อสารข้อมูลในระหว่างกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ภายในองค์การ และสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้น

องค์การเป็นระบบประกอบด้วยหน่วยงานหลายส่วน ซึ่งสมาชิกแต่ละหน่วย แต่ละฝ่าย แม้จะทำหน้าที่แตกต่างกันไป แต่การปฏิบัติงานของทุกคน ทุกฝ่าย ล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การที่พนักงานทุกคน ทุกฝ่ายจะสามารถประสานงาน เชื่อมโยงเครือข่ายการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นอย่างราบรื่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีระบบการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และงานประชาสัมพันธ์สามารถเข้ามามีบทบาทในการสร้างบรรยากาศทางบวก สร้างความรู้ ความเข้าใจภายในองค์การได้ ดังนี้

1.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ และตระหนักในเป้าหมายขององค์การให้เกิดขึ้นร่วมกัน

1.2 เป็นสื่อกลางในการสื่อความหมาย อธิบายนโยบายในการบริหารงาน แผนงานยุทธศาสตร์ขององค์การให้เป็นที่เข้าใจถูกต้องตรงกัน

1.3 สนองตอบความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นที่สนใจของพนักงาน

1.4 ส่งเสริมจัดหาช่องทางสื่อสารเพื่อให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้นระหว่างองค์การกับกลุ่มเป้าหมายภายในกลุ่มต่าง ๆ

1.5 กระตุ้น สร้างความมั่นใจให้พนักงานในการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น แสดงปฏิกิริยาป้อนกลับ หรือเสนอข้อเสนอนะที่เกิเกิดขึ้นจากประสบการณ์ ความรู้สึก และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานขององค์การไปยังฝ่ายบริหาร

1.6 เสริมสร้างทัศนคติที่ดี และเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อการเพิ่มพูนผลิตภาพแรงงานให้เกิดขึ้น

1.7 เป็นเครื่องมือขององค์การในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายภายในองค์การให้สามารถทำหน้าที่เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นตัวแทน หรือทำหน้าที่เสมือนทูตขององค์การในการเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม

นอกจากการประชาสัมพันธ์จะมีบทบาทในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างภายในองค์การแล้ว การประชาสัมพันธ์ยังมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงาน จากงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การกว่า 50 ปีมานี้ **พลังที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การทำงานขององค์การประสบความสำเร็จ** เป็นพลังที่เกิดจากปัจจัยด้านจิตวิทยาในการทำงานของบุคคล ที่มีผลมาจากบรรยากาศในการทำงาน หรือ**วัฒนธรรมองค์การ** นั้นเอง (บุษบา สุธีธร, 2548)

รศชงพร โกมลเสวิน (2547) ระบุไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติ ทดลองพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา หรือเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ
2. วัฒนธรรมที่เน้นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้สมาชิกอื่น ๆ ขององค์การ โดยไม่จำกัดอำนาจการตัดสินใจอยู่เพียงผู้บริหาร
3. วัฒนธรรมที่เน้นการพัฒนาสมาชิก โดยส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงาน การดูแลเอาใจใส่พนักงาน และครอบครัว
4. วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงลงมาสัมผัส หรือมีประสบการณ์ร่วมกับพนักงานระดับล่าง และส่งเสริมกิจกรรมที่ย้ำเตือนถึงค่านิยมหลักขององค์การ

5. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์การ รวมถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การที่สั่งสมมาหลายยุคหลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์การสามารถทำได้โดย

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ และตั้งใจจริงในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน
2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อ และค่านิยมให้คนในองค์การยอมรับนับถือร่วมกัน เช่น หากองค์การประสบปัญหาการเงิน องค์การจะไม่เลิกจ้างพนักงาน องค์การจะต้องดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุข
3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี และเป็นผู้สอน แนะนำที่ดีให้กับพนักงาน ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้พนักงานมีทัศนคติดีต่อองค์การ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการลงโทษแก่พฤติกรรมที่ไม่ดี
4. การสรรหา คัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์การยอมรับ

Grunig (อ้างถึงใน Baskin และคณะ, 1997 : 231) ระบุว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง เป็นหนึ่งในลักษณะสำคัญสุดขององค์การที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เป็นเช่นนั้นได้ องค์การต้องสร้างบรรยากาศทางบวกให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสาร ผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครงาน การสร้างความภาคภูมิใจในองค์การให้เกิดขึ้น การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์การที่น่าพึงพอใจให้เกิดขึ้น ตรงกันข้ามกับองค์การที่ขาดการประชาสัมพันธ์ ปล่อยให้กลุ่มเป้าหมายภายในองค์การมีทัศนคติเป็นลบ องค์การนั้นต้องเผชิญกับปัญหาการสูญเสียค่าใช้จ่าย อันเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เสียเวลา ต้นทุนสูง กำลังใจพนักงานน้อย หยุดงานบ่อย ลาออกมาก เป็นต้น

## 2. บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรเป็นระบบที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง แต่เคลื่อนไหว เติบโต และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ หรือเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่ได้คาดคิดก็ตาม สมาชิกในองค์กรเอง ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ทันกับกิจกรรม หรือข้อกำหนดใหม่ ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งกิจกรรมหลักที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้น คือ การสร้างระบบการสื่อสารการทำงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อระบบการให้คุณค่า (values) พฤติกรรม และความคิดของพนักงาน องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์มาเป็นอันดับต้น ๆ ของกิจกรรมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายใน

กลยุทธ์ของการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่สำคัญ คือการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้น ซึ่งการจะสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ ฯลฯ ขององค์กรได้นั้น ต้องยึดหลักความซื่อสัตย์และความจริงใจเป็นหัวใจสำคัญ และองค์กรต้องปฏิบัติต่อกลุ่มพนักงานโดยแนวทาง หรือกลยุทธ์การสื่อสาร ดังนี้ (บุษบา สุธีธร, 2548)

1. **สำรวจทัศนคติอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยใหู้้แนวโน้มสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นก่อนจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด** เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ความไม่พึงพอใจ หรือเข้าใจผิดในเรื่องต่างๆ ของพนักงานเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น แต่มักเกิดการสะสมบ่มเพาะความเข้าใจผิด หรือความไม่พึงพอใจในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้น การติดตามตรวจสอบทัศนคติของกลุ่มพนักงานอยู่เสมอ จึงเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อการวางแผนงาน สร้างแนวรั้วป้องกันความเข้าใจผิดต่าง ๆ ที่สำคัญยิ่งในการทำงานประชาสัมพันธ์กับพนักงาน

2. **สร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องต่าง ๆ** ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย เป้าหมายองค์กร มาตรการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ไม่ว่าเรื่องนั้นจะเกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง หรือเกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้มาติดต่อ และการสื่อสาร ต้องกระทำด้วยความต่อเนื่อง และย้ำเตือนซ้ำ ๆ ด้วยความถี่ และสื่อขององค์กรที่จะเข้าถึงพนักงานทุกคน ทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่าปล่อยให้พนักงานรับรู้ข่าวเป็นกลุ่มสุดท้าย หรือต้องไปรับรู้จากสื่อมวลชน หรือบุคคลภายนอกองค์กร



3. **เปิดโอกาส และสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** ช่องทางการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระดับเดียวกัน หรือพูดคุยในที่ทำงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพยายามผลักดันให้การทำงานเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นทั้งที่ชอบ และไม่ชอบในเรื่องต่างๆ ช่วยทำให้ปัญหาด้านข่าวลือ หรือความเข้าใจผิดในเรื่องต่าง ๆ ลดลงได้

4. **สนับสนุนส่งเสริมด้วยการเผยแพร่ทางสื่อ หรือจัดกิจกรรมด้านการสื่อสาร** ที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การประกาศเกียรติคุณ หรือการนำเสนอข่าวสารยกย่องชมเชยพนักงานที่ประสบความสำเร็จ เมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น

5. **พัฒนาความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การของตนให้เกิดขึ้น** ด้วยการแสดงให้เห็นว่าองค์การของตนดำเนินกิจการที่เป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น องค์การเป็นองค์การที่มีธรรมาภิบาล มีคุณธรรม องค์การมีผู้บริหารดี มีบุคลากรที่มีความสามารถประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

6. **ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน** เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์การต้องคำนึงถึงการจัดหาเทคโนโลยี อุปกรณ์ การสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เพื่อให้ทันกับความต้องการของสังคม ข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### กลวิธีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ

การดำเนินการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายภายในองค์การ ควรวางแผนและไต่ร่ตรองล่วงหน้าในประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้ก่อน (บุษบา สุธีธร, 2548) ได้แก่

1. การสื่อสารอะไรที่มีอยู่แล้วในองค์การ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พิจารณาว่า ระบบที่มีอยู่เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการสื่อสารหรือไม่ ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทางมากกว่าการสื่อสารทางเดียว

2. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ว่าเป็นกลุ่ม หรือระดับใดบ้าง ที่ต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจ

3. กำหนดเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย

4. ออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่มีความต้องการแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงต้องการข้อมูลข่าวสารในลักษณะประเด็นสำคัญที่ผ่านการกลั่นกรอง มีการประมวลผลสารนิเทศนั้น ๆ แล้ว เพราะมีเวลาจำกัด อ่านได้แต่ใจความสำคัญที่สั้นกระชับ ขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติจะต้องการรับรู้ในรายละเอียดมากกว่า จึงต้องคำนึงในการออกแบบสาร และการนำเสนอที่น่าสนใจกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

5. กำหนดสื่อช่องทางนำพาสารไปยังกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จึงเป็นเรื่องของกลวิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ ที่จะต้องพิจารณาต่อไป

### สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายใน

การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน คือ หนทางหรือวิถีทางในการนำข่าวสารที่ต้องการประชาสัมพันธ์จากผู้ส่งไปสู่อุปรับ ซึ่งมักกระทำผ่านสื่อที่เรียกว่า สื่อภายใน (Internal media) หรือเรียกว่า สื่อที่ควบคุมได้ (controlled media) เนื่องจากการบริหารจัดการผลิตและเผยแพร่ได้ด้วยองค์การเอง ซึ่งจะแตกต่างกับสื่อที่ควบคุมไม่ได้ (uncontrolled media) ซึ่งมักจะหมายถึง สื่อมวลชน ที่องค์การไม่สามารถควบคุมให้การเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปตามความต้องการได้

ประเภทสื่อที่ควบคุมได้สำหรับกลุ่มเป้าหมายภายในขององค์การ (บุษบา สุธีธร, 2548) คือ

#### 1. สื่อประเภทสิ่งพิมพ์

เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์ที่หน่วยงานเป็นผู้ผลิตและเผยแพร่ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ด้วยวัตถุประสงค์ในการผลิตและรูปแบบของสิ่งพิมพ์ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### 1.1 สิ่งพิมพ์ที่ใช้เพื่อการปฐมนิเทศ

ได้แก่ สิ่งพิมพ์ประเภทคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานใหม่ หรือผู้บริหารที่มารับตำแหน่งใหม่ได้เข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายในการก้าวไปข้างหน้าร่วมกัน ตลอดจนกฎ กติกาในการอยู่ร่วมกัน

##### 1.2 สิ่งพิมพ์เพื่อใช้เป็นหนังสืออ้างอิงในเรื่องต่าง ๆ

เป็นสิ่งพิมพ์ที่ให้คำตอบแนวทางการปฏิบัติที่ต้องการได้ เช่น ระเบียบแนวทางการเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายพัสดุ หลักเกณฑ์ระเบียบการประกันสุขภาพ ระเบียบแนวทางการลา ประเภทต่าง ๆ

### 1.3 สิ่งพิมพ์หัวข้อพิเศษในโอกาสพิเศษต่าง ๆ

บางกรณี อาจจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการร่วมกันของหน่วยงาน และบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น รายงานประจำปี สิ่งพิมพ์ผลการสำรวจทัศนคติกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรที่มีต่อนโยบาย การปรับปรุงองค์กร สิ่งพิมพ์ที่ระลึกโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

### 1.4 สิ่งพิมพ์เพื่อการสื่อสารข้อมูลปัจจุบันภายในองค์กร

เป็นสิ่งพิมพ์ที่จัดทำเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งจากฝ่ายบริหารไปยังกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร และจากกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรไปยังฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน การประสานงานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน การเสนอข้อเสนอนั้นจากกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร โดยสามารถจัดทำในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ แผ่นปลิว จดหมายเวียน บันทึกรายความ แล้วแต่ความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารครั้งนั้น ๆ

## 2. สื่อบูรณาการ สื่อกิจกรรม

องค์กรสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรได้ด้วยสื่อประชาสัมพันธ์ เฉพาะกิจต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่อเดียว และการผสมผสานสื่อเข้าเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ได้อีก เช่น การสื่อสารผ่านป้ายประกาศ โปสเตอร์ หรือจัดเป็นนิทรรศการ นอกจากนี้ อาจจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ขึ้น เพื่อเป็นสื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์กร และระหว่างกลุ่มภายในกับกลุ่มภายนอกองค์กร ได้แก่ การจัดงานครบรอบวันจัดตั้งบริษัท การจัดกิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมด้านศาสนา เช่น กิจกรรมการบรรยายธรรม กิจกรรมปฏิบัติธรรม เป็นต้น

## 3. สื่อบุคคล

สื่อบุคคลผ่านการพูดจากันสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจง การอบรม การสัมมนา และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยเจรจากันในโอกาสการรับประทานอาหารร่วมกัน การปรึกษาหาความร่วมมือ ประสานงานกันในระหว่างบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ การพูดคุยผ่านทางโทรศัพท์ เป็นต้น

Lazarsfeld และ Manzel (1968) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีบทบาทสำคัญ เพราะเป็นการสื่อสารที่มีความเป็นกันเอง และเป็นส่วนตัว ก่อให้เกิดความคุ้นเคย ซึ่งช่วยให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นได้ง่าย

Culip และคณะ (2006 cited in Sinickas (2004) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการสื่อสารในองค์กร คือการสื่อสารด้วยคำพูด มีการผลวิจัย พบว่า ผู้ถูกว่าจ้าง (employee) ชอบการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชามากกว่าการสื่อสารทาง E-mail บันทึกข้อความ หรือรูปแบบการสื่อสารอื่น ซึ่งการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication) นั้น จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและจดจำได้มากที่สุดในการส่งข่าวสารไปยังผู้ถูกว่าจ้าง

ปัจจัยที่ทำให้สื่อบุคคลในฐานะเป็นผู้ส่งสารที่มีอิทธิพลต่อการการโน้มน้าวใจในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้รับสารเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (เกศินี จุฑาวิจิตร, 2540) คือ

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความน่าเชื่อถือในที่นี้คือ ระดับของความรู้สึกที่ผู้รับสารรู้สึกว่าคุณส่งสารเป็นที่น่าไว้วางใจ (Trustworthy) และมีความสามารถ (Competent)
2. ความดึงดูดใจ (Attractiveness) ผู้ส่งสารที่มีความดึงดูดใจ ย่อมกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดความสนใจหรือพึงพอใจในการพบเห็นและพูดคุย
3. ความคล้ายคลึง (Similarity) สื่อบุคคลหรือผู้ส่งสารที่มีความคล้ายคลึงกับผู้รับสารเป้าหมายในด้านต่างๆ เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ภาษา การแต่งกาย ฯลฯ จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็นของผู้รับสาร ความคล้ายคลึงกันนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ชอบพอ และไว้วางใจ

Croskey และ Daly (1987) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร หมายถึง การรับรู้ของผู้รับสารเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้ส่งสาร ซึ่งมีคุณสมบัติอย่างน้อย 5 ประการ ที่ช่วยให้ผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือ ได้แก่

1. ความสามารถ เช่น ความรู้ ความสามารถในข้อมูลข่าวสาร หรือเรื่องที่จะทำการสื่อสาร
2. คุณลักษณะ หรือบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถึงความอบอุ่น น่าไว้วางใจ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี
3. ความสุขุม เยือกเย็น และความคล่องแคล่วในการสื่อความ การไม่มีอาการแสดงความหวาดกลัว หรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้

4. การเป็นคนที่สังคมให้การยอมรับ หรือเป็นที่รู้จักของสังคม ทำให้ได้รับความรู้สึกดี ผู้รับสารจะให้ความนิยมเชื่อถือ

5. การเป็นคนเปิดเผย การให้ข้อมูลที่เปิดเผยของผู้ส่งสาร จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง

#### 4. สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

การสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การหลายลักษณะ เช่น การสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โสมเพจ หรือเว็บไซต์ แผ่นซีดีรอม และวีดิทัศน์ภายใน (Internal Video) ฯลฯ สื่อประเภทนี้ มีความยืดหยุ่นในการจัดทำ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขข้อมูลสามารถทำได้รวดเร็ว

Newsom และคณะ (2000) กล่าวว่า เว็บไซต์ขององค์การต่างๆ เป็นสื่อใหม่ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ได้ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่กลุ่มเป้าหมายให้สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารในระดับบุคคลได้เป็นอย่างดี

#### หลักในการพิจารณาเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์

สื่อถือเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับกลุ่มประชาชนเป้าหมาย การพิจารณาตัดสินใจเลือกสื่อเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เลือกสื่อไปใช้ได้เหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนได้

วาสนา จันทร์สว่าง (2534) กล่าวถึงวิธีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่

1. **การย่ำ หรือการซ้ำ** คือการใช้สื่อซ้ำ หรือซ้ำบ่อย ๆ ติดต่อกันซึ่งจะช่วยเตือนความจำและความสนใจอยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ ต้องดูกาลเทศะ และความเหมาะสมว่า ช่วงเวลาใดควรย่ำหรือซ้ำ ความสำเร็จที่เท่าใด เพราะถ้าซ้ำมากเกินไป และช่วงเวลาต่อเนื่องมากเกินไปผู้รับสารจะเกิดความชินชาและเบื่อหน่าย ดังนั้น จึงควรซ้ำ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความสนใจจำได้แม่นยำ แล้วเว้นระยะห่างออกไป พอใกล้จะลืม ก็ควรซ้ำอีก

2. **การมีส่วนร่วม** คือการใช้สื่อเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้กับผู้รับสารจะช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้รับสารสนใจ และติดตามการประชาสัมพันธ์ได้ดี



**3. การได้รับประโยชน์โดยตรงและโดยอ้อม** คือการได้รับประโยชน์โดยตรง เช่น การได้รับรางวัลจากสื่ออื่น การตอบปัญหาชิงรางวัล เป็นต้น และการได้รับประโยชน์ โดยอ้อม เช่น การได้รับความรู้ ความบันเทิง อันเนื่องจากการเปิดรับสื่ออื่น ซึ่งจะทำให้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้ผลมากขึ้น

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2546) กล่าวว่า การพิจารณาเลือกสื่อประชาสัมพันธ์มีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

**1. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์** ซึ่งมีส่วนชี้แนะว่าสื่อเหมาะสมควรเป็นเช่นไรบ้าง

1.1 เพื่อแจ้งให้ทราบ สื่อที่ใช้อาจเป็นสื่อทั่วไป เช่น จดหมายข่าว บ้ายประกาศ เป็นต้น

1.2 เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิด จะมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น สื่อที่ใช้เป็นสื่อประเภทสาธิต เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การตอบปัญหาชิงรางวัล การระดมความคิด เป็นต้น

1.3 เพื่อให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม จะมีลักษณะเฉพาะมากขึ้นเช่นกัน โดยสื่อที่ใช้ควรเป็นการจัดนิทรรศการ การจัดพิธีทางศาสนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

**2. กลุ่มเป้าหมาย** การส่งข่าวสารผ่านสื่อไปสู่กลุ่มประชาชนเป้าหมาย นอกจากเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมแล้ว ยังต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด หรือสำรวจวิจัยเกี่ยวกับประชาชนเป้าหมายเพื่อให้สื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น กลุ่มเป้าหมายหลักขององค์การคือ นิสิต นักศึกษา องค์การใช้สื่อกิจกรรม แต่กลุ่มเป้าหมายรอง คือ กลุ่มประชาชนทั่วไป ก็ต้องเผยแพร่ข่าวสารไปยังสื่อมวลชนด้วย เป็นต้น

**3. ศักยภาพขององค์การ** การเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์การที่จะให้นักประชาสัมพันธ์สามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้ เช่น มีงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้อย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับศักยภาพขององค์การ เป็นต้น

**4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีกลยุทธ์** การใช้สื่อที่มีความคิดที่ดี ๆ และมีกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อเรียกความสนใจจากกลุ่มประชาชนเป้าหมายได้ เพื่อให้กิจกรรม หรือโครงการที่องค์การจัดขึ้นมีความน่าสนใจ และมีคุณค่า รวมทั้งชักชวนให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาร่วมกิจกรรมตามเป้าหมายของแผนงานได้ ซึ่งในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และมีกลยุทธ์นี้ มีขอบเขตที่กว้างไกล ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะทำ สถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น และความแปลกใหม่ที่สร้างสรรค์ขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

การพิจารณาตัดสินใจเลือกสื่อประชาสัมพันธ์นั้น ผู้วางแผนจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ศักยภาพขององค์กร และต้องมีความคิดสร้างสรรค์และมีกลยุทธ์ ทั้งนี้ในเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจดูสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมจากความเป็นจริงในเวลานั้นประกอบด้วย เพราะในขณะที่วางแผนอาจคาดคะเนสภาพแวดล้อมในอนาคตได้ยาก การวางแผนที่ดี จึงอาจยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์ข้างต้น เป็นศาสตร์ที่เป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้นักประชาสัมพันธ์สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ โดยมีหลักการกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ กลวิธี การใช้สื่อ และกิจกรรม ในการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีการประชาสัมพันธ์ ได้เน้นถึงการประชาสัมพันธ์ภายใน เนื่องจากงานวิจัยนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในที่มีการประชาสัมพันธ์ด้านหลักธรรมะใน องค์กรเพื่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ จึงนำแนวคิดนี้มาเป็นกรอบที่สำคัญของการ ศึกษาวิจัยนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งหวังปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องต่าง ๆ ให้ดี พัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้มีสภาพที่ดีกว่า และทำสิ่งที่ดีกว่าให้เป็นสิ่งที่ดีที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่ปรับเปลี่ยนวิธีการ และรูปแบบให้เหมาะสม เพื่อการพัฒนาสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่องนั่นเอง (สวัสดี เพชรโชติวงศ์, 2549)

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยความสมบูรณ์รอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และการคาดการณ์ในอนาคตถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

**กลยุทธ์** คือเครื่องมือทางการตัดสินใจที่จะทำให้เรารู้ว่า เราควรทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร จึงมีความเหมาะสมกับกาลเวลา กับสถานการณ์ และกับสภาพแวดล้อมรอบข้างที่เรา กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (สวัสดี เพชรโชติวงศ์, 2549)

**การจัดการเชิงกลยุทธ์** มุ่งเน้นการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีต่อองค์การโดยรวม ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ที่จะให้องค์การมีจุดยืนที่สามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อม (Gunnigle และ Moore, 1994)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก อันเป็นผลทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่กำลังเป็นอยู่ในขณะนั้น

**กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์** มีลำดับ ดังนี้

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการที่สะท้อนให้ผู้บริหารสามารถเห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก คือการวิเคราะห์ SWOT สามารถแบ่งประเด็นได้ (คินคิกิ และ วิลเลียม, 2549) ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายใน

- จุดแข็งขององค์กร คือ ทักษะและความสามารถที่ทำให้องค์กรมีคุณสมบัติพิเศษและ  
ความได้เปรียบการแข่งขันในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามพันธกิจ เช่น พนักงานมี  
ทักษะตรงตามต้องการ การมีชื่อเสียงยาวนาน หรือระบบการเงินที่มั่นคง เป็นต้น

- จุดอ่อนขององค์กร คือ ข้อด้อยขององค์กรที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน  
กลยุทธ์ที่กำหนดตามพันธกิจ เช่น องค์กรมีเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย หรือ  
ฐานะทางการเงินที่ไม่มั่นคง เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก มีองค์ประกอบหลายประการที่อยู่ภายนอกวงการธุรกิจที่เรา  
กำลังดำเนินการอยู่ องค์ประกอบเหล่านั้น เป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถควบคุมได้  
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางสังคม  
เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย และกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ ที่มีการพัฒนาทาง  
เทคโนโลยี ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ กับวงการบริหารธุรกิจ เช่น E-commerce E-business ฯลฯ และ  
ทำให้เกิดโทษต่อสังคมมนุษย์ เช่น เกิดปัญหามลภาวะทางน้ำ ทางบก ทางอากาศ อันมีผลทำให้  
สภาพแวดล้อมของโลกทั้งโลก เปลี่ยนไปในทิศทางที่เราไม่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนัก  
ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ เพราะมีผลต่อธุรกิจทั้งระดับท้องถิ่น  
ระดับประเทศ และระดับโลก

- โอกาสขององค์กร คือ ปัจจัยแวดล้อมที่องค์กรสามารถแสวงหาประโยชน์เพื่อสร้าง  
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น องค์กรมีคู่แข่งที่อ่อนแอ การเกิดตลาดแห่งใหม่ หรือสภาพ  
เศรษฐกิจที่มั่นคง เป็นต้น

- อุปสรรคขององค์กร คือ ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคของความสำเร็จในการแข่งขัน  
สำหรับองค์กร เช่น มีข้อตกลงหรือกฎหมายฉบับใหม่ การขาดทรัพยากร หรือมีสินค้าทดแทน  
 เป็นต้น

การวิเคราะห์ในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ข้างต้น ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และ  
จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร บวกกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ทำให้ทราบ  
ถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อประโยชน์ในการกำหนดทิศทางของ  
องค์กรในขั้นต่อไป

## 2. การกำหนดทิศทางองค์กร (Organization Direction)

การกำหนดทิศทาง หรือจุดมุ่งหมายในอนาคตขององค์กรประกอบด้วย 4 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) มีดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวาง เป็นความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจเป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ เช่น บริษัท Microsoft มีวิสัยทัศน์ คือเป็นบริษัทคอมพิวเตอร์สำหรับทุกสำนักงาน และทุกบ้านที่ใช้ซอฟต์แวร์เป็นเครื่องมือ

2.2 พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) เป็นข้อความเกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กร และลักษณะงานของธุรกิจ เป็นการระบุจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงความแตกต่างกันของธุรกิจหนึ่งจากอีกธุรกิจหนึ่งที่คล้ายคลึง หรือทำธุรกิจเดียวกัน

2.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยชี้ถึงขนาดหรือลักษณะที่ต้องการ เช่น ปีนี้องค์กรต้องการยอดขายเพิ่มขึ้น 15%

2.4 วัตถุประสงค์ (Objective) คือ ความคิด ความมุ่งหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์และต่อผลลัพธ์จากการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม (สวัสดี เพชรโชติวงค์, 2549)

## 3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

สาโรจน์ โอพิทักษ์วิน (2540) กล่าวถึง การบริหารมีการสร้างกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ

### 3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจอะไร หรือเรากำลังทำธุรกิจอะไร และควรจะทำธุรกิจอย่างไร” คำตอบจะแสดงให้เห็นภาพทั้งหมดของบริษัท เช่น บริษัท Apple computer เลือกใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเป็นผู้นำตลาดซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่มีราคาถูก กลยุทธ์ระดับนี้เป็นภาวะความรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับสูง

### 3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ตอบคำถามว่า “เราแข่งขันในธุรกิจนี้ได้อย่างไร” กลยุทธ์ระดับนี้เป็นภาวะความรับผิดชอบต่อผู้บริหารทั่วไป หรือหัวหน้าหน่วยธุรกิจ เช่น การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ การให้บริการที่รวดเร็วและดีเยี่ยม



### 3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตอบคำถามว่า “เราจะสนับสนุนการแข่งขันในกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้อย่างไร” กลยุทธ์ระดับนี้ เป็นภาวะความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

### 4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารสามารถกระทำได้โดยผ่านแผนปฏิบัติการ ที่จะระบุว่า (ซาโรจน์ โอปัททชีวิน, 2540)

- มีอะไรบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ
- ใครจะเป็นคนทำ
- มีช่วงระยะเวลาหรือกรอบเวลาสั้นหรือยาวแค่ไหน
- อะไร คือผลลัพธ์ที่กิจการคาดหวังจากการดำเนินงาน

การปฏิบัติการนี้ เป็นการนำเอาภารกิจขององค์การมาปฏิบัติ แม้ว่าการลงมือปฏิบัติจริงจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและประเภทของธุรกิจ ซึ่งการปฏิบัติจริงนั้นต้องคำนึงถึงแผนปฏิบัติการ และความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

### 5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นลักษณะการควบคุมองค์การที่มุ่งประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งได้รับผลกระทบจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น พิจารณาการทำงานของแต่ละฝ่าย หรือแผนก กฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ

การวัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเปรียบเทียบการดำเนินงานกับเป้าหมาย และมาตรฐาน เพื่อปรับปรุงแก้ไข ปรับเปลี่ยนบางสิ่งในกระบวนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ และเงื่อนไขสภาพแวดล้อม โดยมุ่งให้ผลลัพธ์ที่จะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

World Business Council on Sustainable Development ให้ความหมายของคำว่า CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) คือคำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกค้า และครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม

European Commission Green Paper กล่าวถึง CSR ว่า เป็นแนวคิดที่บริษัทบูรณาการงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจการของประเทศ และการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ”

Kotler and Lee (2005) กล่าวว่า Corporate Social Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบต่อในการปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมจากการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการอุทิศทรัพยากรของบริษัทให้โดยสมัครใจ ไม่ได้ถูกควบคุมโดยกฎหมาย หรือข้อบังคับใด ๆ ซึ่งหมายรวมถึงสภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมเป็นกิจกรรมหลักที่ดำเนินการโดยบริษัท เพื่อสนับสนุนประเด็นทางสังคม และทำให้พันธะสัญญาในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

โดยสรุป ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ คือการที่บริษัทได้รับผิดชอบที่จะทำประโยชน์ หรือพัฒนาคุณภาพของสังคม และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น ด้วยความสมัครใจ

Kotler ได้ให้รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. **Cause Promotion** การที่องค์กรเข้าไปสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม หรืออาจริเริ่มจัดกิจกรรมขึ้นเองก็ได้
2. **Cause Related Marketing** การบริจาคเงินส่วนแบ่งจากการขายสินค้า หรือบริการ ภายในช่วงเวลาที่กำหนดให้กับองค์กรในสังคม
3. **Corporate Social Marketing** การสนับสนุนโครงการที่มีผลทำให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม
4. **Corporate Philanthropy** การทำการกุศลโดยตรง หรือร่วมบริจาค เช่น มูลนิธิต่าง ๆ
5. **Community Volunteering** การสนับสนุนให้พนักงานของบริษัทเป็นอาสาสมัครได้ร่วมทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน

6. **Social Responsibility Business Practice** การลงทุน หรือการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของบริษัท เช่น การใช้วัสดุรีไซเคิล การลดวัสดุบรรจุภัณฑ์ เพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การเปลี่ยน packaging หรือส่วนผสมของผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม

### องค์ประกอบของ CSR ที่ยอมรับในปัจจุบัน

การประยุกต์ CSR เข้ากับธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือระหว่างประเทศนั้น ได้มีการรวบรวมลักษณะรูปธรรมในการดำเนินการด้าน CSR ไว้ โดยเฉพาะจาก European commission on CSR ซึ่งกล่าวว่า CSR นั้นมีอยู่สองมิติหลักๆ คือมิติภายใน และมิติภายนอก ดังนี้

#### มิติภายใน

##### 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรต่าง ๆ ปัจจุบันมีความท้าทายที่จะต้องดึงพนักงานที่มีความสามารถ ดังนั้นธุรกิจจึงควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต Life-long learning การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานในทุก ๆ ด้าน การให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัว และการพักผ่อน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมทั้งด้านการคัดเลือกเข้าทำงาน รายได้ ความก้าวหน้าทางการทำงาน และการดูแลเอาใจใส่พนักงาน นอกจากนี้ ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ หรือแม้แต่การมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสนับสนุนช่วงต่อระหว่างโรงเรียนมาสู่พนักงานสำหรับคนรุ่นใหม่ โดยการให้การฝึกอบรมพิเศษสำหรับคนกลุ่มนี้ นอกจากนี้ที่สำคัญที่สุด คือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานให้ได้

##### 2. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

แม้จะมีกฎหมายควบคุมดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน แต่กระแสการกระจายงานไปสู่ Supplier ทำให้บริษัทควบคุมไม่ทั่วถึง จึงควรจะช่วยกันดูแล หรือตั้งเป็นนโยบายขององค์กร เช่น เลือกร่วมทำธุรกิจ หรือเลือก Supplier ที่มีคุณธรรมต่อพนักงาน เพื่อเป็นการควบคุมดูแลอีกทางหนึ่ง และเป็นการบีบให้บริษัทอื่น ๆ ที่ต้องการจะทำธุรกิจกับเราต้องพัฒนาตนเองตามไปด้วย เพราะหากเกิดผลร้ายจากการที่ใช้ Supplier ที่ไม่ใส่ใจสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง เมื่อเกิดกรณีขึ้นมา ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็จะกลับขึ้นมาถึงบริษัทแม่ หรือบริษัทผู้ว่าจ้างด้วย

### 3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

การบริหารองค์การ ที่มีนโยบายที่จะรับมือกับพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างภายในขององค์การเอง โดยเฉพาะการควบรวมกิจการต่าง ๆ ซึ่งมักจะนำมาสู่การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อองค์การเอง นอกจากจะสุดวิสัยจริง ๆ เพราะทำให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การต้องเสียไป ทั้งนี้ ในช่วงที่เกิดวิกฤตในองค์การนั้น ๆ การปรึกษาหารือ และสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้า ย่อมนำมาซึ่งการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ และยั่งยืนมากกว่า

### 4. การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

การลดการใช้ทรัพยากร และการปล่อยสารพิษ หรือของเสีย ซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นผลดีต่อองค์การนั้น ๆ เอง ในอันที่จะจัดการการผลิตสินค้า/บริการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงาน และการจัดการของเสียต่างๆ อีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือว่าได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win)

### 5. บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ

ปัจจุบัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อบริษัทฯ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นความโปร่งใส และขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆ ของบริษัทที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ทั้งต่อความมั่นคงของบริษัท ในมุมมองของนักลงทุน และความมั่นคงในสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส ทางบัญชี และกระบวนการตัดสินใจในทุกๆระดับนั้น ย่อมนำไปสู่ข้อมูลที่มีความชัดเจน ซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดยนักลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดระบบการลงทุนในสังคมโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ ความผิดปกติทางการเงิน หรือกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ย่อมจะสามารถถูกพบและจัดการได้โดยองค์การที่เกี่ยวข้อง และลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องเสียไปกับการคอร์รัปชันอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่สังคมที่มีความยั่งยืน และแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจในที่สุด

## มิติภายนอก

### 1. การจัดการกับ Supplier และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ที่รับผิดชอบต่อสังคม

การเลือก Supplier และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ควรคำนึงถึงบทบาทการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ๆ เพื่อเป็นการขยายความรับผิดชอบต่อสังคม จากองค์กรของตนไปสู่องค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และป้องกันปัญหาที่อาจจะตามมาจากความซับซ้อนของระบบธุรกิจสมัยใหม่ ที่ยากต่อการควบคุมให้ครอบคลุมไปทั้ง Supply Chain ซึ่งอาจจะมีนโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมประเด็นเหล่านี้ อาทิ ส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเป็น Supplier ด้วยการส่งที่ปรึกษาไปช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

### 2. การดูแลผู้บริโภค

ผู้บริโภคสินค้า หรือบริการขององค์กร เป็นแหล่งที่มาของรายได้ ดังนั้น จึงต้องมีระบบการดูแลผู้บริโภคในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การผลิต การขาย จนถึงการทิ้งให้ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงคุณภาพ ราคา และมีจริยธรรม นอกจากนี้ ยังสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ด้วยการเลือกผลิต จำหน่ายสินค้า หรือบริการเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค

### 3. ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง (Local Communities)

ตามปกติ บริษัทต่าง ๆ จะให้ประโยชน์ต่อชุมชน เช่น จ้างแรงงานชุมชน ซึ่งนำสู่รายได้สู่ชุมชน และรายได้ภาษีของพื้นที่ ซึ่งนำไปสู่ทุนสาธารณะที่สามารถนำมาสร้างประโยชน์แก่ชุมชนได้อีก นอกจากนี้ บริษัทยังต้องพึ่งชุมชนรอบข้างในรูปแบบของแรงงาน และอื่น ๆ ดังนั้น บริษัทจึงควรมีส่วนช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมชุมชนใกล้เคียง ผ่านการบริจาค หรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ใด ๆ ที่จะช่วยพัฒนาชุมชน และนำไปสู่ความแข็งแรงของชุมชน ซึ่งผลตอบแทนที่บริษัทจะได้รับ คือภาพลักษณ์ที่ดีนำไปสู่ความร่วมมือ และพร้อมจะช่วยเหลือบริษัท

### 4. ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

บริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในเมือง อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับพื้นที่ในบริเวณนั้น ๆ มากนัก หรือเป็นบริษัทที่มีสาขามากมายทั่วประเทศ ดังนั้น บริษัทเหล่านี้ จึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง โดยการบริจาค ทำกิจกรรม หรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ไข และพัฒนาสังคมในประเด็นที่บริษัทเกี่ยวข้องสนใจ ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอย่างชัดเจน และควรที่จะวัดผลได้ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผน และการหาพันธมิตรในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดี Corporate Citizenship ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ และคุณค่าของบริษัทในมุมมองของผู้บริโภคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม

แนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการทางจิตใจของมนุษย์ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้รับ หรือที่ประสบผ่านเข้ามาในชีวิตของแต่ละคนนั้น นั่นคือ การรับรู้ ซึ่งการรับรู้ทำให้เกิดเป็นความรู้ ความรู้สึก เกิดทัศนคติที่มีต่อสิ่งเร้า และส่งผลถึงการแสดงพฤติกรรมทางกายออกมาในลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละคน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม กรอบอ้างอิง และประสบการณ์เดิมของคนเรา ฯลฯ ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวกับการรับรู้ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม ได้นำมาอ้างอิงประกอบในส่วนของกาวิจัยเชิงปริมาณของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ของแนวคิดดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

### ● แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ (Perception)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชื่อว่า คนเรามีการรับรู้ต่างกัน การรับรู้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การสื่อสาร และทัศนคติของผู้สื่อสาร การรับรู้ยังเป็นกระบวนการทางจิตใจที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า เป็นกระบวนการเลือกรับสาร จัดสารเข้าด้วยกัน และตีความสารที่ได้รับตามความเข้าใจและความรู้สึกของตนเอง

Garrison และ Magoon (1972) ให้คำจำกัดความว่า การรับรู้ (Perception) หมายถึง กระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่าง ๆ) กับสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งเร้า ทำให้ทราบว่าสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมที่เราสัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ฯลฯ การที่จะรับรู้สิ่งเร้าที่มาจากสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์ของเราเป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ

Fill (1995 : 96) กล่าวว่า การรับรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่แต่ละคนมองและทำความเข้าใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการเลือก การรวบรวม และตีความ สิ่งเร้าต่างๆ โดยแต่ละคน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นความเข้าใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

ปรมะ สตะเวทิน (2546) ให้รายละเอียดว่า การรับรู้ (perception) เป็นกระบวนการตีความหมายสิ่งที่เราพบเห็นในสิ่งแวดล้อม

วรลักษณ์ ธีราโมกข์ (2546) อธิบายว่า การรับรู้ เป็นการตีความ หรือแปลผลข้อมูลที่ได้รับจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และเมื่อเกิดการรับสัมผัสแล้ว ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกส่งไปยังสมอง เพื่อรวบรวม และแปลข้อมูลเหล่านั้น ให้เป็นการรับรู้ขึ้นมา

สุโท เจริญสุข (2520 : 24) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การรู้จักสิ่งต่าง ๆ สภาพต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้าที่มาทำปฏิกริยากับตัวเรา เป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายขึ้น เกิดเป็นความรู้เฉพาะตัวขึ้นสำหรับบุคคลนั้น

โดยสรุป การรับรู้ คือ กระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งเกิดจากการได้รับสิ่งเร้า หรือข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกผ่านเข้ามายังประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของคนเรา และเกิดการแปลความหรือตีความหมายของการรับสัมผัสโดยสมอง และเกิดเป็นความรู้ เป็นความหมายของตนเองเกี่ยวกับสิ่งที่มากระทบนั้น ซึ่งในการแปลความนั้น จะมาจากการใช้ความรู้ หรือประสบการณ์เดิมเป็นเครื่องช่วย เช่น ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมรอบสิ่งเร้าที่รับรู้ของแต่ละคน เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้ว การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว หรือไม่ตั้งใจ และมักเกิดตามประสบการณ์ และการสั่งสมทางสังคม ปกติแล้ว คนเราไม่สามารถให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้หมด แต่จะเลือกรับรู้เพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งแต่ละคนมีความสนใจและรับรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวต่างกัน ฉะนั้นเมื่อได้รับสารเดียวกัน ผู้รับสารสองคนอาจให้ความสนใจ และรับรู้สารนี้ต่างกัน และโดยทั่วไปการรับรู้ที่แตกต่างกันเกิดจากอิทธิพลหรือตัวกรองบางอย่าง ดังนี้ (พัชนี เสงยจรรยา และคณะ, 2538)

1. **แรงผลักดัน หรือแรงจูงใจ (Motives)** เรามักเห็นในสิ่งที่เราต้องการเห็น และได้ยินในสิ่งที่เราต้องการได้ยิน เพื่อสนองความต้องการของตนเอง

2. **ประสบการณ์เดิม (Past Experience)** คนเราต่างเติบโตขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันถูกเลี้ยงดูด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน และคบหาสมาคมกับคนต่างกัน ทำให้คนมีประสบการณ์เดิมที่อาจแตกต่างกันไป

3. **กรอบอ้างอิง (Frame of Reference)** ซึ่งเกิดจากการสั่งสอนอบรมจากครอบครัวและสังคม ฉะนั้นคนที่มาจากต่างครอบครัว สถานภาพทางสังคมต่างกัน นับถือศาสนาต่างกัน จึงมีการรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ ต่างกัน

4. **สภาพแวดล้อม (Environment)** คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เช่น อุณหภูมิ บรรยากาศ สถานที่ ฯลฯ จะมีการเปิดรับข่าวสาร และตีความข่าวสารที่ได้รับต่างกัน

5. **สภาวะจิตใจและอารมณ์** ได้แก่ ความโกรธ ความรัก ความกลัว ฯลฯ ตัวอย่างเช่น เรามักจะมองความผิดเล็กน้อยเป็นเรื่องใหญ่โตในขณะที่เราอารมณ์หงุดหงิด แต่เรากลับมองปัญหาหรืออุปสรรคใหญ่หลวงเป็นเรื่องเล็กน้อยในขณะที่มีความรัก เป็นต้น

## ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้

สุพานี สถุขภูวานิช (2549) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ คือ

1. **เป้าหมาย หรือสิ่งที่รับรู้ (Target)** คุณลักษณะบางอย่างของเป้าหมายจะเรียกกรองความสนใจ และการรับรู้ได้ดี เช่น ความเข้มข้น การเคลื่อนไหว ความซ้ำ ความแปลกใหม่ และความคุ้นเคย ก็เรียกกรองความสนใจได้

2. **ตัวผู้รับรู้ (Perceivers)** คุณลักษณะบางอย่างของตัวผู้รับรู้มีผลต่อการรับรู้ เช่น บุคลิกภาพ ประสบการณ์ ถ้าคนมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน ก็จะทำให้มีความสนใจ มีการรับรู้ได้ดีกว่า แรงจูงใจ ถ้าผู้รับรู้อมีแรงจูงใจที่จะรับรู้ ก็จะทำให้รับรู้ได้มาก และความสนใจของผู้รับรู้ ถ้าผู้รับรู้อมีความสนใจในเป้าหมายนั้น ๆ การรับรู้ก็จะเกิดขึ้นได้ง่าย

3. **สถานการณ์ (Situations)** สถานการณ์มีผลต่อการรับรู้ได้ เช่น สถานการณ์ที่ได้มีการพบเจอในครั้งแรก (First Impression) แล้วเกิดความประทับใจที่ดี หรือไม่ประทับใจ จะส่งผลต่อการรับรู้ในครั้งแรกและครั้งต่อ ๆ ไป และความกดดัน (Stress) ข้อมูลมักจะถูกบิดเบือน หรือละเลย เมื่อบุคคลผู้นั้นอยู่ภายใต้ภาวะกดดัน ซึ่งอาจเกิดจากใกล้ถึงกำหนดเวลา หรือภายใต้ความกดดันของเวลา

จำเนียร ชวงโชติ (2516) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของคนเรามีหลายประการ ซึ่งสรุปได้ 2 ประการ ดังนี้

1. **ลักษณะของสิ่งเร้า** ลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งเร้าก่อให้เกิดการรับรู้แก่บุคคลได้ต่างกัน เช่น สิ่งเร้าที่มีความเข้มกว่า มีการเกิดซ้ำบ่อยๆ จะกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ได้ดี หรือรวดเร็ว

2. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับรู้** ปัจจัยของผู้รับรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ

- **ด้านร่างกาย** เป็นลักษณะของความผิดปกติ หรือความปกติของตัวรับสัมผัสต่าง ๆ ของผู้รับรู้ ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และอวัยวะรับสัมผัสต่างๆ หากสิ่งเหล่านี้ผิดปกติไป ย่อมทำให้การรับสัมผัสผิดไปด้วย

- **ด้านจิตวิทยา** การรับรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรแล้ว คือเลือกที่จะสัมผัสเฉพาะสิ่งที่ต้องการ และแปลความให้เข้ากับตนเอง โดยมีอิทธิพลจากความรู้เดิม ความต้องการ ทัศนคติ ภาวะทางอารมณ์ และลักษณะทางวัฒนธรรม การรับรู้ของบุคคล จึงแตกต่างกันตามคุณสมบัติส่วนบุคคล และปัจจัยทางสังคม

## ● แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge)

Good (1973 : 325) กล่าวว่า ความรู้เป็นข้อเท็จจริง (facts) ความจริง (truth) เป็นข้อมูลที่มนุษย์ได้รับ และเก็บรวบรวมจากประสบการณ์ต่าง ๆ การที่บุคคลยอมรับ หรือปฏิเสธสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างมีเหตุผล บุคคลควรจะต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับสิ่งนั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ นั่นก็คือบุคคลจะต้องมีข้อเท็จจริงหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุน และให้คำตอบข้อสงสัยที่บุคคลมีอยู่ ชี้แจงให้บุคคลเกิดความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง รวมทั้งเกิดความตระหนัก ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ด้วย

Meredith Patrick (1961 อ้างถึงใน ธวัชชัย พานิชยาภรณ์, 2539) กล่าวว่า ความรู้จำเป็นต้องมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ความเข้าใจ (Understanding) และการคงอยู่ (Retaining) เพราะความรู้ หมายถึง ความสามารถจดจำได้ในบางสิ่งบางอย่างที่เราเข้าใจมาแล้ว

อรวรรณ ปิลาธนีโอวาท (2549) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การได้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริง รูปแบบ วิธีการ กฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ สิ่งของ เหตุการณ์ หรือบุคคล ซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์ หรือจากสื่อต่าง ๆ ประกอบกัน ความรู้จึงเป็นความสามารถในการใช้ข้อเท็จจริง (FACT) หรือความคิด (IDEA) ความหยั่งรู้ หยั่งเห็น (INSIGHT) หรือสามารถเชื่อมโยงความคิดเข้ากับเหตุการณ์

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533) กล่าวว่า ความรู้ เป็นพฤติกรรมเบื้องต้นที่ผู้เรียนสามารถจดจำได้หรือระลึกได้ โดยการมองเห็น ได้ยิน ความรู้ในที่นี้ คือข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ คำจำกัดความ เป็นต้น

โดยสรุป ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ และสั่งสมมาเป็นประสบการณ์ของคน โดยมีความเข้าใจ จดจำข้อมูลที่ได้รับ และสามารถเชื่อมโยงไปสู่การเกิดทัศนคติ ค่านิยม และการตัดสินใจได้

ความรู้ (Knowledge) เป็นการรับรู้เบื้องต้น ซึ่งบุคคลส่วนมากจะได้รับผ่านประสบการณ์ โดยการเรียนรู้จากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (S-R) แล้วจัดระบบเป็นโครงสร้างของความรู้ที่ผสมผสานระหว่างความจำ (ข้อมูล) กับสภาพจิตวิทยาด้วยเหตุนี้ ความรู้จึงเป็นความจำที่เลือกสรร ซึ่งสอดคล้องกับสภาพจิตใจของตนเอง ความรู้จึงเป็นกระบวนการภายใน อย่างไรก็ตาม ความรู้ ก็อาจส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ได้

Bloom และคณะ (1971) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการระลึกถึงเฉพาะเรื่อง หรือเรื่องทั่วไป ระลึกถึงวิธี กระบวนการ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นความจำ ซึ่งการประเมินระดับความรู้ของคนเรา ได้แยกประเมินความรู้เป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. **ระดับที่ระลึกได้ (Recall)** หมายถึง การเรียนรู้ในลักษณะที่จำเรื่องเฉพาะวิธีปฏิบัติ กระบวนการและแบบแผนได้ ความสำเร็จในระดับนี้ คือความสามารถในการดึงข้อมูลจากความจำ ออกมาได้

2. **ระดับที่รวบรวมสาระสำคัญได้ (Comprehension)** หมายถึง บุคคลสามารถ ทำบางสิ่งบางอย่างได้มากกว่าการจำเนื้อหาที่ได้รับ สามารถเขียนข้อความเหล่านั้นได้ด้วยถ้อยคำ ของตนเอง สามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยภาพ ให้ความหมายแปลความ และเปรียบเทียบความคิด อื่น ๆ หรือคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นต่อไปได้

3. **ระดับของการนำไปใช้ (Application)** เป็นความสามารถนำเอาข้อเท็จจริงและ ความคิดเห็นที่เป็นนามธรรม ไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม

4. **ระดับของการวิเคราะห์ (Analysis)** สามารถให้ความคิดในรูปของการนำความคิดมา แยกเป็นส่วน เป็นประเภท หรือการนำข้อมูลมาประกอบกัน เพื่อการปฏิบัติของตนเอง

5. **ระดับของการสังเคราะห์ (Synthesis)** คือการนำเอาข้อมูล แนวความคิดมาประกอบ กัน แล้วนำไปสู่การสร้างสรรคเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

6. **ระดับของการประเมินผล (Evaluation)** คือความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อ ตั้งเกณฑ์ การรวบรวมผล และวัดข้อมูลตามมาตรฐาน เพื่อให้ตั้งข้อตัดสินถึงระดับของประสิทธิผล ของกิจกรรมแต่ละอย่าง

ความรู้ของแต่ละคน มีปัจจัยมาจากการสั่งสมประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บุคคล มีความคิด ความรู้สึกที่แตกต่างกัน ในการวัดความรู้ด้านธรรมะ เพื่อให้ทราบว่า กลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัย หรือพนักงานในองค์การธุรกิจ มีความรู้ เข้าใจ และจดจำข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสาร ด้านธรรมะได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากกลุ่มเป้าหมายมีความรู้มาก อาจนำไปสู่การปฏิบัติตามหลัก ธรรมะที่ดียิ่งขึ้น



## ● แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)

ในทางจิตวิทยาถือว่า ทัศนคติเป็นตัวแปรหนึ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย แต่ทัศนคติก็มีความสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของคนในสังคม ปฏิกริยาที่แสดงออกมาของแต่ละคน ทำให้เราสามารถมองเห็น และอาจช่วยทำให้เข้าใจถึงทัศนคติที่คนมีอยู่ได้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2549)

คำว่า “ทัศนคติ” มีนักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ หรือนิยามของทัศนคติ มีดังนี้

Allport (1935) กล่าวถึงความหมายของทัศนคติว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ ทัศนคติเป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง เมื่อมีทัศนคติที่ดี หรือไม่ดีต่อสิ่งใด ก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น

Fishbein (1967) กล่าวว่า ทัศนคติ คือความโน้มเอียง ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่สนับสนุน หรือไม่สนับสนุน และทัศนคติเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

Krech และ Crutchfield (1948 : 52 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2549 : 169) อธิบายว่า ทัศนคติ คือผลรวมของกระบวนการที่ก่อให้เกิดสภาพการจูงใจ อารมณ์ การรับรู้ และการตระหนักถึง ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นผลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

Rokeach (อ้างถึงใน กิติมา กมลพันธฤกษ์, 2538) ให้รายละเอียดว่า ทัศนคติเป็นการจัดระเบียบของความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งความเชื่อนี้จะเป็นตัวกำหนดแนวโน้มเอียงของบุคคลในการตอบสนองในด้านที่ชอบ หรือไม่ชอบ

จาระไน แกลโกศล (2546) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ ความโน้มเอียงในการประเมินวัตถุ หรือแง่มุมหนึ่งของโลกในลักษณะที่เราชอบ หรือไม่ชอบ ทัศนคติเป็นสิ่งที่ครอบคลุมถึงความรู้ และความรู้สึก อารมณ์ ซึ่งทัศนคติอาจสะท้อนให้เห็นในรูปของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการแสดงออกต่าง ๆ เช่น การเข้าเรียนวิชาคณิตศาสตร์ทุกครั้งอย่างตั้งใจ เพราะชอบและสนุกกับการเรียนในวิชานี้ เป็นต้น

จากคำนิยามต่าง ๆ ข้างต้น ความหมายของทัศนคติ สรุปได้ว่า “ทัศนคติ” เป็นผลรวมของ ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ และอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีส่วนร่วมทำให้เกิดการ ตอบสนองโดยการแสดงออกในลักษณะทางบวก หรือทางลบต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ฯลฯ ซึ่งทัศนคตินี้ มีรากฐานมาจากการรับรู้ ความเชื่อ การจูงใจ และประสบการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละ บุคคล จึงอาจทำให้บุคคลมีการแสดงออกที่แตกต่างกันตามทัศนคติส่วนบุคคล

### ที่มาของการเกิดทัศนคติ

สุพานี สถุขภูวณิช (2549) กล่าวว่า บ่อเกิดของทัศนคติเกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การได้รับประสบการณ์ตรง เช่น ไปอำเภอ นั่งคอยทั้งวันไม่เห็นการตั้งใจทำงาน ทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อข้าราชการอำเภอ
2. การเรียนรู้และดูดซับจากครอบครัว เช่น ครอบครัวที่เป็นหมอม ลูก ๆ ก็มักสืบทอด อาชีพหมอม มีทัศนคติชอบในอาชีพหมอม หรือตรงกันข้าม ถ้าได้รับข้อมูลเชิงลบ ก็อาจเกิดทัศนคติเชิงลบได้
3. การได้รับอิทธิพล และรับข้อมูลจากกลุ่มที่สังกัด เช่น จากกลุ่มเพื่อน จากสถานที่ทำงาน เป็นต้น
4. การเรียนรู้และดูดซับจากสังคม สภาพแวดล้อม โดยผ่านข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ จาก เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม

ไพบุลย์ อินทรวีชา (2517) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้มากกว่าที่จะ เกิดขึ้นเอง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ซึ่งได้แก่ ศาสนา ความเชื่อในสังคม ธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดทัศนคติของบุคคล คือ

1. การเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมสั่งสอน โดยการสะสม และรวบรวมประสบการณ์เอาไว้ จำนวนมาก
2. ประสบการณ์เฉพาะอย่างของบุคคล (Specific Experience) เมื่อบุคคลมี ประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางดี หรือไม่ดี จะทำให้บุคคลเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้น ไปตามทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน
3. การสื่อสารกับผู้อื่น (Communication) การได้ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นจะทำให้เกิด ทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่นได้

4. **สิ่งที่ เป็นแบบอย่าง (Model)** การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ โดยขั้นแรกเมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น บุคคลจะสังเกตว่าผู้อื่นปฏิบัติอย่างไร ขั้นต่อไปบุคคลจะแปลความหมายของการปฏิบัตินั้นในรูปของทัศนคติ

5. **การรับเอาแบบทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน** โดยการยอมรับเอาทัศนคติของผู้ที่เหนือกว่ารับมาปฏิบัติต่อ เช่น พนักงานยอมรับทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติตนตามหลักธรรมะเพื่อให้สังคมภายในบริษัทเกิดความสงบสุขมากขึ้น เป็นต้น

6. **ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factor)** ทัศนคติหลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น ครอบครัว โรงเรียน บริษัท หรือองค์การที่ทำงาน เป็นต้น

7. **ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล** เช่น คนมองโลกในแง่ดี ก็จะมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อคน หรือสิ่งต่าง ๆ รอบข้างอยู่เสมอ

ที่มาของทัศนคติดังกล่าว ทำให้ทราบว่าทัศนคติของบุคคลเกิดขึ้นมาจากหลายประการแล้วสั่งสมมาจนกลายเป็นทัศนคติของแต่ละคนที่อาจจะแตกต่างกันได้ แม้จะอยู่ในเวลา และสถานการณ์เดียวกันก็ตาม

### ประเภทของทัศนคติ

บุคคลแสดงออกซึ่งทัศนคติ 3 ประเภทด้วยกัน (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2546) คือ

1. **ทัศนคติทางบวก (Positive Attitude)** เป็นทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงปฏิกริยาในด้านดีต่อบุคคลอื่น ต่อเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง ต่อนโยบาย หรือองค์การ เช่น พนักงานในบริษัทมีความรู้สึกดีต่อนโยบายที่จัดสวัสดิการด้านรถรับ - ส่งให้พนักงานทุกวัน โดยไม่คิดค่าธรรมเนียม

2. **ทัศนคติทางลบ (Negative Attitude)** เป็นทัศนคติที่คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี หรือเป็นไปในทางลบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวปัญหาใดปัญหาหนึ่งต่อองค์การหรือสถาบัน ทัศนคติทางลบมักจะเกิดขึ้นร่วมกับความรู้สึกไม่พอใจ (dissatisfaction) ทัศนคติด้านลบนี้จะก่อให้เกิดอคติขึ้นในใจของบุคคล และนำไปสู่การด่วนสรุปตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แม้จะยังไม่เข้าใจในเรื่องนั้นอย่างถ่องแท้ก็ตาม เช่น คนงานบางคนมีทัศนคติไม่ดีต่อสภาพแรงงาน ทำให้เกิดอคติและด่วนสรุปการดำเนินงานของสภาพแรงงานอย่างมีอคติ โดยปราศจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ถึงการช่วยเหลือด้านสวัสดิการคนงานของสภาพ ฯ

3. **ทัศนคตินิ่งเฉย (Passive Attitude)** เป็นทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็นต่อบุคคล องค์กร สถาบัน สิ่งของ หรือต่อเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งโดยสิ้นเชิง เช่น คนที่ไม่แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาการเมือง เพราะไม่มีความคิดเห็นต่อประเด็นนั้น ๆ เป็นต้น

### องค์ประกอบของทัศนคติ

เมื่อคนเรามีทัศนคติต่อบุคคล หรือสิ่งของใดก็ตาม (Sears และคณะ, 1991) อธิบายว่าทัศนคตินั้นประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และพฤติกรรม (Behavior) ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive Component)

ประกอบด้วยองค์ความรู้ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่ หรือประสบการณ์เดิมเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็เป้าหมายของทัศนคติ (Attitude Object) และการได้รับรู้ข้อเท็จจริง ได้รับความรู้ รวมถึงความเชื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นเพิ่มเติมขึ้น

#### 2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component)

ประกอบด้วยความรู้สึก และอารมณ์ของบุคคลต่อเป้าหมายของทัศนคติ ซึ่งเป็นการประเมินค่าความรู้สึกเชิงบวก ได้แก่ ชอบ พอใจ เห็นใจ หรือความรู้สึกเชิงลบ ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่พอใจ กลัว ซึ่งจะสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นที่แตกต่างกันของแต่ละคนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ บุคลิก ค่านิยมของบุคคล เหตุจูงใจ ประสบการณ์ในอดีต และกลุ่มอ้างอิง

#### 3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component)

ประกอบด้วยความพร้อมของบุคคลที่จะตอบสนอง (readiness to respond) หรือแนวโน้มที่จะแสดงออก (tendency to act) ต่อเป้าหมายของทัศนคติ เมื่อมีการประมวลความรู้ และประเมินค่าความรู้สึกต่อสิ่งนั้นแล้ว พฤติกรรมจะแสดงออกได้สองลักษณะ คือ พฤติกรรมทางบวก ได้แก่ การยอมรับ สนับสนุน เข้าใกล้ ช่วยเหลือ และพฤติกรรมทางลบ ได้แก่ การต่อต้าน การถอยหนี ฯลฯ

นอกจากนั้น Schiffman และ Kanuk (1997 อ้างถึงใน ศิริรินทร์ ซึ่งสุนทร, 2542) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านพฤติกรรมว่า มีผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ และความรู้สึก ซึ่งเป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะตอบสนอง หรือแสดงออกต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยวิธีการที่แน่นอน แนวโน้มดังกล่าว จะเป็นสิ่งที่บอกพฤติกรรม และทิศทางของทัศนคติของบุคคล ถ้าบุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าอย่างชัดเจนแน่นอน ทัศนคติก็น่าจะมีลักษณะชัดเจนแน่นอน

## การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

จุมพล รอดคำดี (2532) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์จะมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระดับ คือ

1. **การเปลี่ยนแปลงความคิด หรือความรู้** เป็นสิ่งที่ทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากข้อมูลข่าวสารใหม่ ซึ่งอาจมาจากสื่อบุคคลกลุ่มอื่น
2. **การเปลี่ยนแปลงความรู้สึก** การเปลี่ยนแปลงระดับนี้มาจากประสบการณ์ หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความสะเทือนใจ
3. **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม** เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตในสังคม ซึ่งมีผลต่อบุคคล ทำให้ต้องปรับพฤติกรรมเดิมเสียใหม่

และหากองค์ประกอบทางด้านความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรมถูกกระทบในระดับใดก็ตาม จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติทั้งสิ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติมีอยู่ 2 ทาง (อ้างถึงใน จตุพร รัตแพทย์, 2538) คือ

1. **การเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน** หมายถึง ทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวก ก็จะเพิ่มมากขึ้นไปในทางบวกด้วย แต่ถ้าทัศนคติที่เป็นไปในทางลบ ก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางลบด้วย
2. **การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวก ก็จะลดลงในทางลบ และถ้าเป็นทางลบ ก็จะกลับเป็นไปในทางบวก หรือทางตรงกันข้ามกัน

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางเดียวกันนั้น จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และคงทนกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปคนละทาง แม้ว่าทัศนคติมีลักษณะค่อนข้างคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้หากบุคคลได้รับข่าวสาร หรือได้รับเหตุผลที่สำคัญเพียงพอ ทัศนคติของคนก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และอาจพร้อมที่จะแสดงออกเมื่อถูกกระตุ้น

Zimbardo และ Leippe (1991) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ คือ ถ้ามีความรู้ ความเข้าใจดี ทัศนคติก็จะเปลี่ยนแปลง และเมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้ง 3 อย่างนี้มีความเชื่อมโยงต่อกัน ฉะนั้น การทำให้เกิดการยอมรับ หรือปฏิเสธในสิ่งใด ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติอันจะนำไปสู่พฤติกรรมและการปฏิบัติในที่สุด



## ● แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม (Practice)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 อ้างถึงใน พัทยา สายหู, 2546 : 171) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พฤติกรรม” ว่าหมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

สุรพงษ์ โสภนะเสถียร (2533) กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นการกระทำ หรือพฤติกรรมใด ๆ ของคนเรา ส่วนใหญ่จะเป็นการแสดงออกของบุคคล โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ และทัศนคติของบุคคล การที่บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกัน เนื่องมาจากการมีความรู้ และทัศนคติที่ต่างกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ เพราะความแตกต่าง เนื่องจากการเปิดรับสื่อ และความแตกต่างในการแปลความสารที่ตนได้รับ จึงก่อให้เกิดประสบการณ์ที่ผสมที่ต่างกัน อันมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล

พฤติกรรมของคนแต่ละคน มีการแสดงออกที่สามารถสังเกตเห็นได้ ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มากกระทบที่อาจแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิด หรือความรู้ ทัศนคติของบุคคลที่ได้รับมาจากพื้นฐานทางด้านประสบการณ์ที่ผสมมาแตกต่างกัน ทำให้เกิดกระทำที่แตกต่างกันได้

## องค์ประกอบของพฤติกรรม

Cronbach (อ้างถึงใน พริยาภรณ์ แวงจินดา, 2547) ได้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเกิดขึ้นเพราะองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

1. **ความมุ่งหมาย (Goal)** เป็นความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดกิจกรรม คนเราทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการได้ทันที แต่ความต้องการ หรือวัตถุประสงค์บางอย่างต้องใช้เวลาอันจึงจะสามารถบรรลุความต้องการได้ คนเรามักจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน และมักจะต้องเลือกสนองความต้องการที่รีบด่วนก่อน และสนองความต้องการที่ห่างออกไปภายหลัง

2. **ความพร้อม (Readiness)** คือ ระดับวุฒิภาวะ หรือความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการ คนไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทุกอย่าง ความต้องการบางอย่าง จึงอยู่นอกเหนือความสามารถของเรา

3. **สถานการณ์ (Situation)** เป็นเหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้เลือกทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ

4. **การแปลความหมาย (Interpretation)** ก่อนที่คนเราจะทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เขาจะต้องพิจารณาสถานการณ์เสียก่อน แล้วตัดสินใจเลือกวิธีการที่คาดว่าจะให้ความพอใจมากที่สุด

5. **การตอบสนอง (Response)** เป็นการทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการโดยวิธีการที่ได้เลือกแล้วในขั้นการแปลความหมาย

6. **ผลที่ได้รับ (Consequence)** เมื่อทำกิจกรรมแล้ว ย่อมได้รับผลจากการกระทำนั้น ผลที่ได้รับอาจตรงกับที่คิดไว้ (Confirm) หรืออาจตรงกันข้ามกับความคาดหมาย (Contradict) ก็ได้

7. **ปฏิกิริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to Thwarting)** หากคนเราไม่สามารถสนองความต้องการได้ ก็กล่าวได้ว่า เขาประสบความผิดหวัง ในกรณีนี้อาจจะย้อนกลับไปแปลความหมายเสียใหม่ และเลือกวิธีการตอบสนองใหม่ก็ได้

พฤติกรรมเป็นการแสดงออกของบุคคลที่ตอบสนองความต้องการบางอย่าง โดยอาจจะเลือกก่อนกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือไม่ก็ได้ และเมื่อเกิดพฤติกรรมแล้ว ผลการกระทำที่ได้จะตรงหรือไม่ตรงกับที่คิดไว้ หากไม่ตรงกับที่คาดหวัง อาจทำให้มีวิธีปฏิบัติใหม่ได้

### การสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

1. สร้างแบบอย่างพฤติกรรมที่ดั่งงาม ปรับปรุงบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม
2. ให้การอบรมสั่งสอน เปรียบเทียบให้เห็นข้อดี ข้อเสียของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และไม่พึงปรารถนา
3. ให้การเสริมแรง ให้รางวัล ชมเชย ให้สิ่งทีพอใจแก่ผู้มีพฤติกรรมที่ดี สนับสนุนส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น และว่ากล่าว ลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมไม่ดี ให้ลดลงเรื่อย ๆ

การกระทำที่เสริมแรง ย่อมมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการกระทำนั้นอีก ส่วนการกระทำที่ไม่ได้รับการเสริมแรง หรือถูกขัดขวางย่อมมีแนวโน้มที่จะทำให้ความถี่ของการกระทำนั้น ๆ ลดลงและหายไปในที่สุด (Bandura, 1977) กล่าวว่ วิธีการปรับพฤติกรรม คือให้การเสริมแรงแก่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา และไม่ให้การเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่ไม่ดี ดังนั้น พฤติกรรมของคนเราจะเกิดขึ้น และจะเกิดซ้ำอีกหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับความต้องการ ส่วนบุคคล สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบข้าง และจากการเสริมแรงที่บุคคลนั้นพึงจะได้รับ หรือเคยได้รับมาก่อน

การกระทำหรือพฤติกรรมใด ๆ ของคนเราส่วนใหญ่ ตามปกติมักเกิดจากทัศนคติของบุคคลนั้น ทัศนคติจึงเป็นเสมือนเครื่องควบคุมการกระทำของบุคคลพฤติกรรมส่วนใหญ่ของคนถูกควบคุมด้วยทัศนคติของเขา

อย่างไรก็ตาม ผู้รับสารเมื่อเกิดความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อข่าวสารที่ได้รับนั้น แต่อาจไม่ปฏิบัติตามสารที่ได้รับก็ได้ จึงเกิดเป็นช่องว่างระหว่างความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม ซึ่ง (Roger, 1970) ได้กล่าวถึง วิธีปิดช่องว่างของความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม 4 ประการ คือ

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้ให้มากขึ้น คือต้องให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจอย่างแท้จริงถึงวิธีการปฏิบัติต่อสิ่งที่เผยแพร่
2. ให้คำแนะนำในการปฏิบัติ โดยใช้ผู้นำทางความคิดเข้าไปติดต่อกับสมาชิก โดยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
3. ให้รางวัลแก่ผู้ที่ยอมรับปฏิบัติเพื่อเป็นการจูงใจแก่สมาชิกคนอื่น ๆ ที่ยังไม่ยอมรับ
4. ใช้กลยุทธ์การโน้มน้าวใจโดยวิธีการใช้สื่อบุคคลที่เป็นผู้นำทางความคิดเข้าไปติดต่อกับสมาชิก หรือกลุ่มเพื่อนฝูง เพื่อโน้มน้าวใจสมาชิก ให้เกิดการยอมรับปฏิบัติอีกต่อหนึ่ง

ในบางครั้ง เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน Zimbardo และ Leippe (อ้างถึงใน อรรถวธ วัลลพ, 2549) กล่าวว่า อิทธิพลของการเสนอข่าวสารบ่อย ๆ เพื่อให้ผู้ฟังคุ้นเคย อาจจะไปสู่พฤติกรรมได้ กล่าวคือ การที่สารนั้น ๆ มีการเสนอเนื้อหาผ่านสื่อต่าง ๆ ซ้ำกันบ่อย ๆ จะทำให้เกิดความคุ้นเคยกับการสื่อสาร อันจะก่อให้เกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ แต่การเสนอสารซ้ำ ๆ ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง มีการศึกษาพบว่า การสื่อสารซ้ำประมาณ 3 ครั้ง อาจทำให้เกิดทัศนคติทางบวกได้ แต่ถ้าสารนั้นเสนอประมาณ 5 ครั้ง ผู้รับสารจะเกิดความเบื่อหน่าย และเกิดปฏิกิริยาต่อต้านในที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้ผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์การธุรกิจ สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลได้ เพื่อให้การส่งข่าวสารทางสื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านธรรมะสามารถเข้าถึงพนักงานในองค์การได้อย่างทั่วถึง และก่อให้เกิดการรับรู้ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในที่สุด แนวคิดนี้จึงนำมาพิจารณาประกอบการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้

## 7. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจเป็นการสื่อสารที่ผู้โน้มน้าวใจมีวัตถุประสงค์ที่จะมีอิทธิพลบางประการเหนือผู้รับสารเป้าหมาย ซึ่งความหมายของการโน้มน้าวใจ มีนักวิชาการให้คำนิยามไว้ ดังนี้

Bettinghaus และ Cody (1994) ให้ความหมายของการโน้มน้าวใจว่า หมายถึง การพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้รับสาร

Miller (1989) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง สถานการณ์ซึ่งพยายามกระทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมโดยการติดต่อทางสัญลักษณ์ (สาร) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวกับการบังคับ (ทางอ้อม) และการใช้จุดมุ่งใจทางเหตุผลและอารมณ์ต่อผู้ถูกโน้มน้าวใจเป้าหมาย

การโน้มน้าวใจ หมายถึง การพยายามจูงใจ ชี้แนะ และชักชวนให้บุคคลทำตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวใจ โดยมุ่งไปที่เป้าหมาย เช่น การรับรู้สาร และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรมของผู้รับสาร เป็นต้น

### **องค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ**

อรรถพร ปิณฑนโฆวาท (2549) ได้แบ่งองค์ประกอบขั้นพื้นฐานในการโน้มน้าวใจ ดังนี้

#### **1. มองจากภายนอกของผู้รับสาร องค์ประกอบในการโน้มน้าวใจมีอยู่ 4 ประการคือ**

1.1 ความแตกต่างภายในผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารแต่ละคนมีปัจจัยต่าง ๆ กันทำให้มีความน่าโน้มน้าวใจไม่เหมือนกัน อาทิเช่น ความน่าเชื่อถือ อำนาจทางสังคมบทบาทในสังคมสัมพันธภาพกับผู้รับสาร และลักษณะทางประชากรอื่น ๆ เช่น อายุ เพศ อาชีพ

1.2 ความแตกต่างภายในสาร สารแต่ละชิ้นมีความน่าโน้มน้าวใจแตกต่างกัน การพูดหรือการเขียนมีความโน้มน้าวใจไม่เหมือนกันในด้านต่าง ๆ ได้แก่ หัวข้อ หรือเนื้อหาของสาร ลักษณะของการโน้มน้าวใจที่ใช้ การจัดเรียงเรียงสาร ข้อโต้แย้งที่ใช้ ภาษา ตลอดจนลักษณะของท่วงทำนองลีลา

1.3 ความแตกต่างของสื่อ ความน่าโน้มน้าวใจของสารจะแตกต่างกัน เมื่อเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับผ่านสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น

1.4 ความแตกต่างภายในสภาพการณ์ สภาพการณ์ที่มีบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือ ชาติบุคคลหนึ่งบุคคลใด ความคุ้นเคย หรือไม่คุ้นเคยของผู้รับสารต่อสภาพการณ์หนึ่ง ๆ การมีตัวเร้าบวก หรือลบในสภาพการณ์ เช่น การโน้มน้าวใจให้พนักงานสามารถเข้าอบรมปฏิบัติธรรมได้ โดยไม่คิดเป็นวันลาของบริษัท อาจจะเป็นตัวเร้าบวกในการโน้มน้าวใจก็เป็นได้

2. มองจากภายในของผู้รับสาร อาจพิจารณาได้จาก ลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ และอารมณ์ ทศนคติ เป็นต้น

### ปัจจัยต่าง ๆ ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

Wilcox และคณะ (1995) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

1. การวิเคราะห์ผู้รับสาร (Audience Analysis) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับสาร เช่น ความเชื่อ ทศนคติ วิถีชีวิต เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการโน้มน้าวใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ส่งสารปรับปรุงสารให้ดึงดูดความสนใจ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับสาร และจัดความเป็นเหตุเป็นผลของการกระทำได้ รวมทั้งควรรู้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของผู้รับสาร เช่น เพศ อายุ อาชีพ ฯลฯ

2. ความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร (Source Credibility) ผู้รับสารจะเริ่มข้องเกี่ยวกับประเด็นปัญหา หรือให้ความสนใจต่อสาร เมื่อมีจุดมุ่งใจทางจิตใจ หรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

3. ความชัดเจนของสาร (Clarity of Message) สารโน้มน้าวใจต้องเจาะจง เข้าใจง่าย และไม่ซับซ้อนมากนัก

4. เวลาและบริบท (Timing and Context) สารโน้มน้าวใจจะมีความมุ่งใจมากขึ้น ถ้ามีปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ สนับสนุน หรือตัวผู้รับสารได้รับสารภายในบริบท หรือสถานการณ์ ซึ่งบุคคลคุ้นเคย

5. การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร (Audience Participation) ความเกี่ยวข้อง หรือ การมีส่วนร่วมของผู้รับสารจะมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทศนคติ หรือผลักดันให้เกิดความเชื่อได้

6. การแนะนำสำหรับการกระทำ (Suggestion for Action) ผู้ถูกโน้มน้าวใจจะเห็นพ้องด้วย ถ้าได้รับข้อเสนอแนะสำหรับการกระทำจากผู้สนับสนุน



7. เนื้อหาและโครงสร้างของสาร (Content and Structure of Message) กลวิธีที่จะทำให้สารมีความชักจูงใจสูงขึ้น ควรประกอบด้วย

7.1 การยกตัวอย่าง (Examples) ถ้อยคำที่แสดงความคิดเห็นจะมีความโน้มน้าวใจมากขึ้น ถ้ามีการยกตัวอย่างประกอบ

7.2 การใช้พยาน (Testimonials) การอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิ หรือแหล่งสารที่น่าเชื่อถือ

7.3 การใช้จุดจูงใจทางอารมณ์ (Emotional Appeals) จะช่วยดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร อย่างไรก็ตาม การใช้เหตุผล ก็มีความจำเป็นด้วย

### การจูงใจในองค์การ

กรองแก้ว อยู่สุข (2533) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) คือพฤติกรรมที่แสดงออกมาบางอย่าง ซึ่งทำให้บุคคลที่ถูก “จูงใจ” แสดงความพยายามที่จะทำงานมากกว่าคนที่ไม่ถูกจูงใจ หรือให้คำจำกัดความอื่น คือความเต็มใจที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง โดยมีเงื่อนไขว่า การกระทำนั้นสามารถนำความพึงพอใจมาสู่บุคคลนั้นได้ และความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในตัวตน ซึ่งเป็นที่สังเกตแก่บุคคลอื่นได้ หรือสรุปง่าย ๆ ว่า **การจูงใจ** คือการให้สิ่งที่เขาต้องการ เพื่อโน้มน้าวใจให้เขาเต็มใจทำสิ่งที่เราต้องการนั่นเอง

การจูงใจ หรือแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงอิทธิพลต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นอิทธิพลภายนอก เช่น รางวัล อำนาจ แรงกดดัน หรือความต้องการพื้นฐานภายใน เช่น แรงขับของบุคคล (รชชงพร โกมลเสวิน, 2547)

### แนวคิดหลักของแรงจูงใจ

รชชงพร โกมลเสวิน (2547) กล่าวถึง แนวคิดหลักที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจของพนักงานว่า มีแนวคิดหลัก 3 ประการ คือ

#### 1. ทักษะและค่านิยม (attitudes and values)

ทักษะและค่านิยมเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล ทักษะแสดงออกทางความรู้สึก และอารมณ์ ความเชื่อ หรือแนวโน้มของพฤติกรรม นั่นคือ ทักษะ หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคล ส่วนค่านิยม หมายถึง ความเชื่อว่าจะดีหรือไม่ดี บุคคลจะมีค่านิยมหลัก ซึ่งหล่อหลอม และมีอิทธิพลของบุคคลนั้น ๆ ค่านิยมบุคคลมักจะถาวร และเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จด้านอาชีพ ค่านิยมจะเป็นเครื่องชี้ทางสังคมว่า สิ่งใดเหมาะสมที่จะปฏิบัติ สิ่งใดที่ไม่ถูกต้องและเหมาะสม (Lamsudha, 2001)

## 2. แรงขับและความต้องการ (drives and needs)

เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์การ คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์การ ดังนั้น แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร (cyclical) คือพนักงานมีความต้องการเกิดขึ้น พนักงานค้นหาวิธีสนองตอบความต้องการนั้น ๆ และความต้องการได้รับการสนองตอบ เพื่อที่ว่าพนักงานจะมีความต้องการใหม่ ๆ ขึ้นอีก ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง พนักงานจะรู้สึกไม่สบายใจ

ลักษณะของความต้องการของบุคคล Maslow ได้จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้นของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการในระดับต่อไป

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่จะมีการป้องกันจากอันตราย หรือการคุกคามจากบุคคลอื่น และจากสภาวะแวดล้อม

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social needs) บางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความต้องการความรัก และการเป็นเจ้าของ” (love and belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีความรักการยอมรับ และการครอบครอง เช่น ความรักจากเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว เป็นต้น

ระดับที่ 4 ความต้องการการนับถือตนเอง (esteem needs) คือการตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น

ระดับที่ 5 ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (self-actualization and self-fulfillment needs) หมายถึง ความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของตนเอง บรรลุความสำเร็จ และตอบสนองสังคม ถือเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนา

ผู้บริหารต้องตระหนักว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการบรรลุความสำเร็จในระดับใด เพื่อจะเสริมแรงจูงใจให้สอดคล้องกับระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหลักทฤษฎีของมาสโลว์สามารถใช้เป็นกรอบอธิบายความสัมพันธ์ในองค์การ และความจำเป็นในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และเพื่อจะได้บริหารงานตามความต้องการนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย เพื่อช่วยให้เขาบรรลุถึงความต้องการที่ตั้งไว้

### 3. อิทธิพลของสภาวะแวดล้อม (influence of environment)

ปัจจัยที่สามของแรงจูงใจ คือสภาวะแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ถ้าสภาวะแวดล้อมนั้นเปลี่ยนแปลง พนักงานจะเกิดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น หากจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในแนวทางที่ต้องการ ผู้บริหารต้องควบคุมสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ให้มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมของพนักงาน รวมทั้ง ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และที่คาดว่าจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องให้พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ โดยไม่รู้สึกรำคาญกับการไม่รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งมีผลกระทบต่อตนเอง (รชขงพร โกมลเสวิน , 2547)

#### กระบวนการสร้างแรงจูงใจ

รชขงพร โกมลเสวิน (2547) กล่าวว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การสร้างเงื่อนไขภายใน (intrinsic) และเงื่อนไขภายนอก (extrinsic) ดังนี้

##### 1. การสร้างแรงจูงใจภายนอก ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 แรงจูงใจของค่าจ้าง โดยอาจเป็นค่าจ้างรายสัปดาห์ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลงาน ค่าจ้างรายเดือน หรือเป็นเงินโบนัส
- 1.2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างเป็นธรรม และโปร่งใสจะมีผลในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน
- 1.3 การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารหน่วยงานต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนได้ โดยสร้างแรงจูงใจ คือสร้างทัศนคติทางบวกเกี่ยวกับการบังคับบัญชา และบทบาทที่ผู้บริหารหน่วยงานต้องควบคุมดูแล ตัดสินใจ ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ลุล่วงไป แรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง คือความปรารถนาที่จะมุ่งมั่น และความกระตือรือร้น

## 2. การสร้างแรงจูงใจภายใน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ คือ

- 2.1 ความสามารถของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความรู้และประสบการณ์
- 2.2 เป้าประสงค์ที่มีความหมายต่อบุคคลนั้น ๆ เช่น ต้องการประสบความสำเร็จ
- 2.3 ระบบการบริหารงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

คินิคกิ และ วิลเลียม (2549) กล่าวเกี่ยวกับ **สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน** (Nonmonetary Ways of Motivating) ว่า โดยปกติทั่วไป สิ่งจูงใจที่องค์กรใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงาน คือ ค่าตอบแทนต่าง ๆ เช่น เงินเดือน โบนัส หรือผลตอบแทนที่มีค่าเทียบเท่าเงิน เช่น กรรมสิทธิ์ในหุ้นของบริษัท แต่บางครั้งกับพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานสูง ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน หรือเทียบเท่า อาจไม่ใช่คำตอบที่ดีที่สุดก็ได้ ดังนั้น สิ่งจูงใจที่เทียบเท่าเงิน จึงเป็นสิ่งจูงใจประเภทหนึ่ง ที่องค์กรต้องพิจารณา โดยสิ่งจูงใจมีพื้นฐานในการพิจารณา ดังนี้

1. ความต้องการมีสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตตนเอง (The need for work-life balance)
2. ความต้องการมีทักษะในการทำงานมากขึ้น (The need to expand skills)
3. ความต้องการมีความสำคัญ (The need to matter)

### รูปแบบของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายรูปแบบ (คินิคกิ และ วิลเลียม, 2549) ดังนี้

- การให้เกียรติเอาใจใส่พนักงาน (Thoughtfulness) คือผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน เช่น ลดการตำหนิ พุดชมเชยมากขึ้น หรือกล่าวขอบคุณเพื่อแสดงว่าพอใจผลงานของพนักงาน จากการสำรวจโดย Walker-information, an Indianapolis ในปี ค.ศ. 1999 พบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานลาออกเกิดจากหัวหน้างานละเลยความรู้สึก หรือไม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน ทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
- สวัสดิการสนับสนุน (Work-life Bone fits) คือ สิทธิประโยชน์อื่นที่สนับสนุนพนักงานทำงานสะดวกดีขึ้น เช่น เงินอุดหนุนดูแลบุตร สิทธิพิเศษในการลาสำหรับพนักงานเพิงมีบุตร

- สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (Surroundings) จากการสำรวจพบว่า สภาพห้องทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทบางแห่งที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้นการออกแบบห้องทำงานเป็นอีกปัจจัยที่ผู้บริหารควรพิจารณา

- การเสริมสร้างทักษะและการให้โอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม (Skill-Building & Education) การให้ความรู้กับพนักงานเพิ่มเติม คือ การจัดให้พนักงานที่ต้องการมีทักษะเพิ่มเติมร่วมกับพนักงานผู้ที่มีความสามารถ หรือให้โอกาสในการศึกษาภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย

- วันหยุดพักผ่อน (Sabbaticals) ในการทำงานสัปดาห์ละหลายสิบชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีผลทำให้พนักงานมีความเครียด และความเหนื่อยล้า ดังนั้น การพักผ่อนเป็นอีกหนทางหนึ่งที่ทำให้พนักงานลดความเครียดและความเหนื่อยล้า เพื่อเพิ่มความสดชื่นมากขึ้น เช่น McDonald เป็นบริษัทหนึ่งที่มีนโยบายให้วันหยุดพักผ่อนกับพนักงาน อาจเป็นเดือนหรือปีก็ได้ เพื่อให้พนักงานมีวันหยุดพักผ่อน หาความรู้ หรือทำธุระส่วนตัวอื่น เพื่อให้พนักงานกลับมาทำงานด้วยความจงรักภักดี และทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มีประโยชน์ต่องานวิจัยในการนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อยืนยันทฤษฎี หรือแนวคิดต่างๆ ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประชาสัมพันธ์ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะรายงานในส่วนของอภิปรายผลการวิจัยต่อไป



## 8. แนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 8.1 แนวคิดผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมะกับการบริหาร

**คุณอมเรศ ศิลาอ่อน** ที่ปรึกษาของบริษัท **เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)** ซึ่งเป็นธุรกิจของครอบครัว อดีตนักบริหารมืออาชีพ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ 4 สมัย และประธานกรรมการองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน ได้สนใจศึกษาปฏิบัติธรรมอย่างจริงจังมาเป็นเวลาเกือบ 30 ปีแล้ว ท่านกล่าวว่า “การศึกษาระบบธรรมะทำให้เราเกิด**พรหมวิหาร 4** คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มันจะเกิดขึ้นเอง อย่างเวลาทำงาน แล้วลูกน้องทำอะไรไม่เข้าท่า จากเดิมที่เราจะไม่ไหว พอศึกษาระบบธรรมะเราก็เมตตาต่อเขา ค่อย ๆ แนะนำไป อะไรไม่ดีที่เกิดขึ้นกับเรา ก็วางอุเบกขาได้ เพราะเรามองว่าอะไรที่เกิดขึ้น มันเกิดจากกรรมทั้งนั้น เมื่อไรมันตามมา มันมันก็ส่งผล ไม่ว่าจะป็นอุบัติเหตุ หรือการเจ็บป่วยเป็นผลของกรรมทั้งนั้นที่เขาเรียกว่าวิบาก เราทำอะไรไว้ในอดีต ก็มาเจอชาตินี้” (อมเรศ ศิลาอ่อน นักธุรกิจผู้ซื่อสัตย์ หาอาหารทางใจ. [http:// www.palungjit.com](http://www.palungjit.com), 15 พฤศจิกายน 2550)

**อาจารย์วรกร ไรวา กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)** กล่าวว่า “ธรรมะนั้น คนส่วนใหญ่มองว่าเป็นเรื่องไกลตัว เป็นของสูง หรือไม่ก็ต้องทุกข์เสียก่อน ถึงจะเดินเข้าไปหา แต่จริง ๆ แล้วธรรมะคือชีวิตเรา เพียงเข้าใจนิดเดียวเราก็จะสามารถที่จะปฏิบัติธรรมได้ สบาย ๆ การปฏิบัติธรรม ที่แท้จริงก็คือ ใช้ชีวิตเป็นปกติ มีอาชีพอะไรเราก็ทำไป ตามที่เราเคยทำมา ใจมันจะสงบไปที่ไหนก็ตาม ตามดูมัน ตามรู้มัน เช่นนั้นก็เกิดธรรมะจัดสรร และจะจัดการชีวิตได้ทุกอย่าง ไม่ว่าจะป็นชีวิตเรา ชีวิตครอบครัว ชีวิตธุรกิจทุกอย่างจะจัดการ ได้หมด”

อาจารย์วรกร ให้ความสำคัญมากในเรื่อง **“การพัฒนาจิตใจ”** เพื่อสร้างเป็นรากฐานในการพัฒนาคน ตัวเขาเองนั้นสนใจธรรมะมาร่วม 20 ปี เป็นผู้บรรยายธรรมพิเศษของยุวพุทธิกสมาคมแห่งประเทศไทย และเป็นผู้กำหนดนโยบายให้พนักงานว่า บริษัทแห่งนี้ถือว่าการไปนั่งวิปัสสนา 7 วัน ไม่ถือเป็นวันหยุด และหัวหน้างานทุกฝ่ายควรจะสนับสนุนให้พนักงานได้ลาไปด้วยพนักงานที่เพิ่มจำนวนอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะฝ่ายบริการซึ่งเป็นด่านแรกที่จะสร้างความประทับใจ ทำให้จำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษ (เอสแอนด์พี ผนึกกำลังสร้าง brand. <http://www.gotomanager.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

**ม.ล. ขวัญกมล ทองใหญ่ ผู้บริหาร EFG Bank, Singapore** กล่าวว่า “เราจะปฏิบัติธรรมได้ดียิ่งขึ้นที่สุด จะต้องมียุทธศาสตร์ของการปฏิบัติศีล 5 จากนั้นต้องพิจารณาว่า ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกล้วนมีความไม่แน่นอน อย่างสิ่งมีชีวิตไม่มีใครอยู่เป็นอมตะในโลก ไม่วันใดวันหนึ่งก็ต้องเสื่อมสลายไปในที่สุด สิ่งที่เราควรทำคือ ทำอย่างไรที่จะทำให้ชีวิตที่เหลืออยู่มีความสุขอย่างแท้จริง ตนเองจะพยายามทำตัวเป็นนักศึกษา เพื่อเรียนรู้สิ่งที่จะทำให้การดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้” (ธรรมะของคนอินทรี. <http://www.palungjit.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

**ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ เจ้าของบริษัทพริมา แมเนจเม้นท์ จำกัด** กล่าวว่า “พอผมได้ศึกษาธรรมะ และพบสังฆกรรมขององค์สัมมาสัมพุทธเจ้า ก็นำหลักทางพุทธศาสนามาบูรณาการให้เข้ากับหลักการบริหารจัดการ ผมเพิ่งรู้ว่า ตำราการบริหารที่ฝรั่งเขียน พบว่า มีพื้นฐานเหมือนกับที่พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ทั้งนั้นพูดได้เลยว่าพระพุทธเจ้าท่านเป็นบรมครูของวิชา Human Resource (ห้องสนทนา : ดร.วรพัฒน์ ภูเจริญ บริหารจัดการองค์กรด้วยธรรมะ. <http://www.manager.co.th>, 15 พฤศจิกายน 2550)

**คุณสุพรทิพย์ ชวงรังษี ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท Branded The Agency จำกัด** กล่าวว่า “การบริหารงาน หากปล่อยวางไม่เป็น ก็ทำให้เราเป็นทุกข์ พระพุทธศาสนาสอนให้เรา รู้ ละเอียด คือการกำหนดรู้ให้เป็นไปอย่างเป็นกลาง ไม่ยินดี ยินร้าย ไร้ความอยาก ความยึด **มิตติสัมปชัญญะ** เข้าไปสู่สภาวะต่างๆ คือรูปธรรม นามธรรม หรือปรมาตถ์ที่กำลังปรากฏอยู่ ถ้าเราเข้าใจธรรมะได้ มันก็คือธรรมชาติ หลายคนที่เป็นทุกข์มากมาย ก็เพราะว่า ทุกคนกำลังแหกกฎธรรมชาติ เศรษฐกิจเราแตกเป็นฟองสบู่ ก็มาจากการทำอะไรที่เกินตัว คิดว่าเหตุตรงนี้เป็นไปตามกิเลส ความอยากของตัวเองไม่ทัน กิเลสดึงเราไป ในที่สุด เราก็ไปหลงกับมัน สิ่งสำคัญ เราต้องรักษา **ศีล ๕** ให้ได้” (สธณะ-คนดัง : สุพรทิพย์ ชวงรังษี "ไม่ทำทุกข์...ชีวิตไม่ทุกข์". <http://www.komchadluek.net>, 15 พฤศจิกายน 2550)

**คุณระริน อุทกะพันธุ์** กรรมการผู้จัดการสายธุรกิจสำนักพิมพ์ทายาทคุณ ชูเกียรติ อุทกะพันธุ์ ผู้ก่อตั้งบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) สมัยที่คุณระริน ยังดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์ ได้กล่าวว่า “งานแต่ละงานของอมรินทร์ คุณพ่อจะทำด้วยเหตุผลเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการออกหนังสือแต่ละเล่ม การทำโรงพิมพ์ หรือแม้กระทั่งร้านหนังสือนายอินทร์ ทุกอย่างล้วนเป็น step “พ่อ” มักจะบอกเธอเสมอว่า การทำงานต้องทำด้วย “สติ” ตามด้วย “ปัญญา” คิดอะไร ทำอะไร อย่าทำด้วยความโลภ เพราะจะไม่จริงยั่งยืน” (“ระริน อุทกะพันธุ์” กับคำพ่อสอน. <http://www.nationejobs.com>, 9 ตุลาคม 2550)

หลังจาก คุณระรินได้ฝึกปฏิบัติธรรมมา พบว่า ธรรมะนี้เองช่วยปลดปล่อยความไม่สบายกาย ไม่สบายใจที่เกิดขึ้น ช่วยคลี่คลายเรื่องราวอันร้ายวุ่นวายให้กลายเป็นเย็น พร้อมเผชิญกับทุกเรื่องราวที่จะเรียงรายเข้ามาทดสอบ ความสงบที่ได้รับจากจิต ถูกลำบากแบ่งปันไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีคุณแม่ (คุณเมตตา อุทกะพันธุ์) เป็นผู้มอบให้ทุกวันในที่ทำงาน พนักงานจะได้ยินเสียงระฆังแห่งสติตามเวลาที่กำหนดเตือนใจที่กำลังเดินทางไปจมอยู่กับอดีต หรือโอบนินไปสู่อีกโลกอนาคต ให้กลับมาอยู่กับปัจจุบัน

คุณระริน กล่าวด้วยว่า “คุณแม่อยากชวนพวกเราทุกคนได้เข้ามาสัมผัสสิ่งนั้นด้วยตัวเอง ไม่ต้องรอจนแก่ เดินไม่ไหว แล้วค่อยไปวัด ปฏิบัติธรรม และหากใครแวะเวียนไปที่ร้านนายอินทร์ จะเห็นว่า เริ่มมีสัดส่วนหนังสือธรรมะเพิ่มมากขึ้น เพราะคุณแม่อยากให้สังคมได้รับรู้เรื่องราวดี ๆ รวมทั้ง จัดโปรแกรมปฏิบัติธรรม ให้พนักงานได้หมุนเวียนกันไปตามความสมัครใจ” (เปิดอกแพร่ฝันสวย ไส้ซสาว. <http://sunshinefm.com>, 24 กันยายน 2550)

**คุณภัทธิน ชอไสตติกุล** กรรมการผู้จัดการ บริษัท รีโนวา จำกัด บุตรสาวของนายเกริกชัย และรศ.รัชนี ชอไสตติกุล เจ้าของห้างสรรพสินค้าซีคอนสแควร์ ผู้บรรยายเรื่อง บริหารธุรกิจ โดยใช้หลักธรรมะ กล่าวว่า “สภาพแวดล้อมของธุรกิจจะประกอบไปด้วยตัวเรา องค์กร คือ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า ถ้าเราอยากให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจดีขึ้นต้องมีธรรมะในหัวใจ คือ พรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ถ้าเริ่มต้นที่ตัวเรา ขยายวงกว้างไปสู่นักธุรกิจทุกคน ก็จะประสานพลังให้เห็นสภาพแวดล้อมของธุรกิจว่า ดำรงอยู่ได้ภายใต้หลักธรรมและความถูกต้อง เรื่องของธรรมะกับนักธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกคนจะต้องมี โดยเฉพาะหลักธรรมที่ต้องมีความซื่อสัตย์ การทำงานที่ทุกคนต้องมีคือ **อิทธิบาท ๔**

ประกอบด้วย **ฉันทะ** มีความพึงพอใจกับงาน **วิริยะ** มีความพากเพียรตั้งใจในการทำงาน **จิตตะ** มีความเอาใจใส่ และ **วิมังสา** คือการไตร่ตรองกับสิ่งที่ทำลงไป อิทธิบาท ๔ ถือเป็นเครื่องที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติดำเนินไปได้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ ตั้งแต่ต้นจนถึงจุดหมายปลายทาง ธุรกิจถ้าขับเคลื่อนคนด้วยธรรมะสามารถนำมาใช้กับกับงานธุรกิจ หรืองานที่ทำได้ทั้งหมด” (ธรรมะช่วยส่งเสริมธุรกิจได้อย่างไร ?. <http://www.komchadluek.net>, 9 ตุลาคม 2550)

คุณภักทิน กล่าวว่า “ต้นแบบของการใช้ธรรมะน่าจะมาจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตที่ล้นแล้วใช้หลักธรรมะแทบทั้งสิ้น อาทิ คุณอมเรศ ศิลาลอ่อน ที่เห็นว่าการฝึกกรรมฐาน เชื่อว่าจะเป็นทางเดียวไปสู่จุดสูงสุดชีวิตที่ให้อิทธิบาท ๕ ท่านผู้หญิงชนชั้นดี ปิยะอุย ประธานกรรมการโรงแรมดุสิตธานี ตนเป็นที่พึ่งแห่งตนแล้ว เราต้องทำดีเอาไว้มาก ตราบใดที่เราตายไปแล้วคนข้างหลังจะได้พูดถึง และได้ยกคำพูดของ ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ว่า “การอ่านทำให้เรามีความรู้ ส่วนการปฏิบัติธรรมทำให้จิตใจว่างเปล่า ก็ส่งผลให้การบริหารงานเป็นธรรมต่อองค์กร ต่อพนักงาน ต่อบุคคลภายนอก” (ค้นหาเหตุ...ภักทิน ขอใส่สติกุล "ตายแล้วทำไม่ไม่อยากเกิดใหม่?". <http://www.komchadluek.net>, 9 ตุลาคม 2550)

## 8.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า “การบริหารจัดการแนวพุทธ ส่งผลให้งานมีคุณภาพและได้ปริมาณ คนทำงาน ไม่เครียด มีความสุขสงบ เพราะผู้บริหารประกอบด้วย พรหมวิหารธรรม องค์การประกอบด้วย สันติภาพ เอื้ออาทร วัฒนธรรมองค์การ เป็นวัฒนธรรมแห่งปัญญา สมานธิ ศีล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยไตรสิกขา การพัฒนาคนแนวพุทธมุ่งให้ คนมีทั้งคุณภาพ และคุณธรรม คือการเป็นคนดีมีน้ำใจกับเพื่อนมนุษย์ ชักนำให้มองเห็นคุณค่าทางจิตใจของคน ไม่มุ่งแต่คุณค่าทางวัตถุ (วัตถุนิยม) อย่างเดียว ชักนำให้หาความสุขจากความสงบ ทางจิตใจ ไม่ใช่ความสุขจากวัตถุเงินทองเท่านั้น การพัฒนาคนแนวพุทธ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งคน และองค์การ ทำให้คนเป็นคนดี มีคุณภาพ และความสุข ทำให้องค์การเข้มแข็ง มีทั้งสันติภาพ สามารถจัดการตัวเองได้ เรียนรู้อยู่เสมอ มีความผูกพันกับองค์การของสมาชิก และรักษาสมดุลของธรรมชาติได้ มองเห็นคุณค่าทางจิตใจของคน ไม่ใช่มองแต่คุณค่าทางวัตถุ (วัตถุนิยม) อย่างเดียว”

ไชย ณ พล (2548) กล่าวว่า ผู้หวังความเจริญ ต้องเพียรสร้างสมปัญญาให้มาก แล้วความรู้จริงจะมากขึ้นเป็นเงาตามไปด้วย และพึงรู้ว่าปัญญาอย่างเดียว อาจเอาตัวไม่รอด ต้องมีสติและปัญญาในการใช้ปัญญาที่มั่นด้วย จึงจะได้ประโยชน์เต็มเม็ดเต็มหน่วย **องค์กรโตมีขน ผู้อุ้มด้วยสติ สมาธิ ปัญญามาก องค์กรนั้นได้เปรียบองค์กรอื่นมากกว่าครึ่งแล้ว** เพราะธรรมชาติของปวงมีสติเป็นใหญ่ สมาธิเป็นประมุข ปัญญาเป็นยอด ดังที่พระผู้มีพระภาคตรัสไว้ ส่วนที่เหลืออยู่ที่การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับคนแต่ละประเภทเท่านั้น

สิริ กรินชัย (2540 อ้างถึงใน ญฐินันท์ ปรกาศสันติสุข, 2547) บรรยายธรรมว่า โอวาทคำสอนของพระพุทธองค์แบ่งเป็น 3 ข้อ คือ 1) **จงอย่าทำชั่ว** เว้นจากการทำบาป โดยรักษาศีล 5 จะทำให้ชีวิตอยู่รอด โดยไม่มีอันตรายจากความผิดบาป 2) **จงทำแต่ความดีและบุญกุศล** หมั่นทำทานโดยการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งกำลังกาย ใจ ความคิด ทรัพย์ ฝึกให้มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 3) **จงทำจิตใจให้บริสุทธิ์ผ่องใส** เพราะธรรมชาติของจิตย่อมพุ่งชานไปในอารมณ์ต่าง ๆ ทุกข์บ้าง สุขบ้าง การทำจิตใจให้ผ่องใสต้องอาศัยสมาธิ ส่วนจะอยู่ในระดับไหน หรือขั้นไหน ขึ้นอยู่กับความเพียรพยายามของแต่ละบุคคล ซึ่งโอวาทที่เปรียบเสมือนของขวัญวิเศษอันนี้ ถ้าใครปฏิบัติได้จะเป็นผู้มีปัญญาและความสุขแท้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547) ได้ให้รายละเอียดว่า ตามหลักการบริหารในทางโลกนั้น จะบอกว่าตัวแปรที่ทำให้องค์กรรุ่งเรือง หรือล้มเหลว อันดับแรก คือผู้บริหาร นั่นเอง **ผู้บริหารที่ไม่สามารถทำให้ตนเอง และบริวารมีอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ได้ย่อมบริหารองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ** สิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องทำให้ได้ คือฉันทะ ให้พนักงานชอบเรื่องชอบกิจกรรมที่เราจะทำให้ได้ เมื่อชอบแล้วต้องมีความเพียร วิริยะแล้ว ต้องทำให้ตั้งใจ ชอบแบบฝังใจ ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุน แก้อุปสรรคให้พนักงานบ่อย ๆ การชอบระดับนี้ คือจิตตะ ส่วนวิมังสา คือการพิจารณาใช้สมอง ใช้สติ ใช้ปัญญา เช่น การประชุมทบทวนเข้ากลุ่มระดมสมอง เป็นต้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2543) กล่าวว่า “ในการทำงานนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ หรือโดยเฉพาะผู้บริหาร ก็ต้องทำงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการเกี่ยวข้องกับผู้นั้น เราจะต้องมีหลักในการปฏิบัติ **หลักการปฏิบัติต่อคนก็มีหลายอย่างหลายประการ แต่หลักธรรมที่ครอบคลุมที่สุดมีอยู่หมวดหนึ่ง นั่นคือหลักพรหมวิหาร 4**



เป็นหลักที่ครอบคลุมสำหรับการที่มนุษย์อยู่ในโลก และเป็นส่วนร่วมของโลก เป็นธรรมประจำใจของผู้สร้างสรรพจักร์อภิปาลโลก หมายความว่า ให้เราทุกคนทำตัวเป็นผู้ทำหน้าที่สร้างโลก ต้องมีธรรมประจำใจของพรหม 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา”

หลักการสำคัญของการฝึกฝน และพัฒนามนุษย์นั้น **ทางพระพุทธศาสนาจัดวางหลักไตรสิกขา คือศีล สมาธิ ปัญญา** ซึ่งถือว่าเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนาอย่างมีดุลยภาพ **ศีล** เป็นการฝึกในด้านพฤติกรรม โดยกำหนดวินัยให้คนปฏิบัติดี จนเกิดความเคยชิน **สมาธิ** เป็นการฝึกในด้านจิตใจ พัฒนาด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตา กรุณา ความมีสติ สมาธิ และสุขภาพของจิต **ปัญญา** เป็นการฝึกในด้านความรู้เห็นจริง ซึ่งสามประการนี้ เป็นองค์ประกอบของชีวิตที่ดีงาม เราก็ฝึกคนให้เจริญอกงาม นำเข้าสู่อิสรภาพและสันติสุขที่แท้จริง (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2539)

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2538) กล่าวว่า **"ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว"** นี้เป็นความจริง อันไม่ตาย คือไม่รู้จักเปลี่ยนแปลง ทำดีได้ดีแน่ เพราะมันดี อยู่ที่ตัวการกระทำนั่นเอง และมันดีเสร็จแล้วตั้งแต่เมื่อทำ แต่ที่มันจะได้เงินหรืออื่นๆ ด้วยหรือไม่ นั่นเป็นอีกส่วนหนึ่ง แม้ทำชั่ว ก็เป็นอย่างเดียวกัน มันชั่วอยู่ที่ตัวการกระทำนั่นเอง ไปทำเข้า มันก็ชั่ว มาเสร็จแล้ว ตั้งแต่เมื่อทำ จะได้เงินด้วยหรือไม่ นั่นอีกส่วนหนึ่ง ฉะนั้น "ทำดีต้องได้ดี ทำชั่วต้องได้ชั่ว" โดยไม่มีทางหลีกเลี่ยงไปทางไหนพัน ทำดีได้ดี และถ้าได้เงินมาด้วย มันก็เป็น "เงินดี" ทำชั่วได้ชั่ว และถ้าได้เงินมาด้วย มันก็เป็น "เงินชั่ว" เงินดี ทำเจ้าของให้เป็นเจ้าของที่ดี เย็นอกเย็นใจ เงินชั่ว ทำเจ้าของให้เป็น "ปีศาจ ผู้สูบเลือดมนุษย์" ฉะนั้น แม้จะได้เงินมามาก ด้วยการทำชั่ว ก็มีแต่จะยิ่งทำเจ้าของให้เป็น "ปีศาจ" มากยิ่งขึ้น ตามส่วนนั่นเอง. ฉะนั้น ความจริง คงหนีความจริงไปไม่พ้น ว่า "ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว" อยู่จนตลอดกาลปาวสาน เป็นอย่างน้อย

### 8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2532) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงพุทธ (พุทธธรรมสำหรับนักบริหาร)” พบว่า พุทธธรรมหลายอย่างมีประโยชน์ต่อนักธุรกิจ อันควรนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลงาน การบริหารคน ซึ่งชาวพุทธควรเป็นผู้รู้เหตุผล ทำความดี มีความสันโดษ พัฒนาตนเอง ทำกรรมฐาน

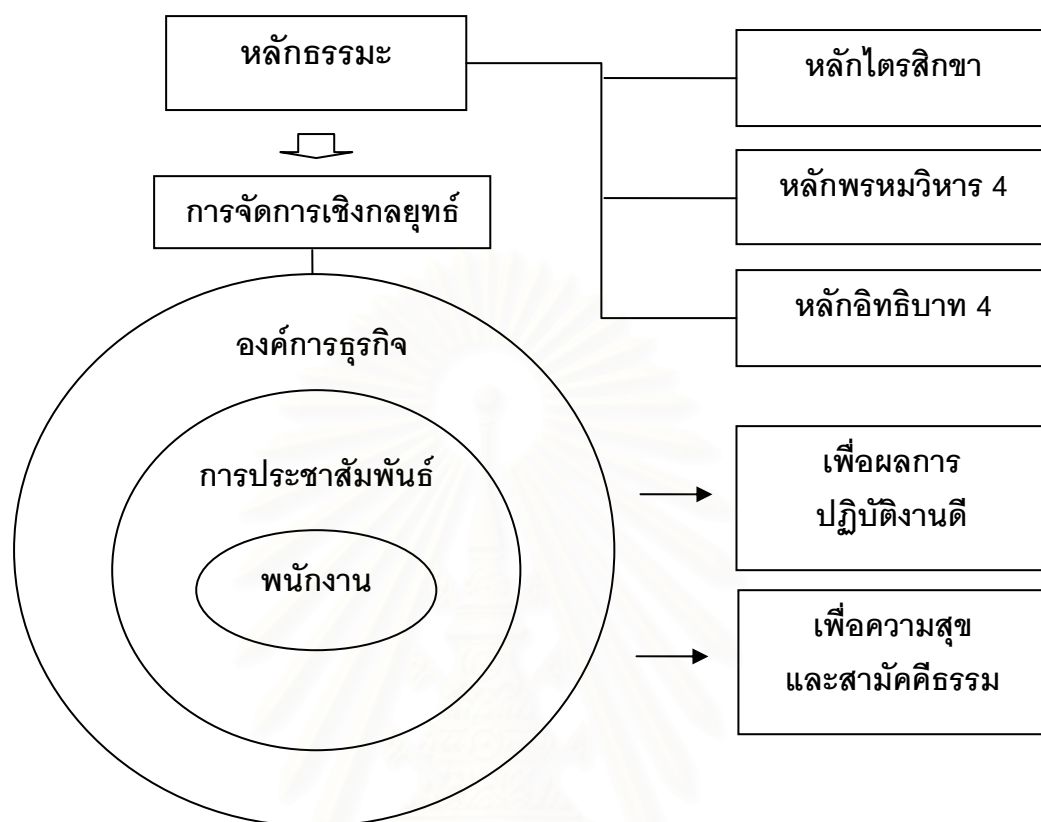
พิไล จิรไกรศิริ (2543) ศึกษาเรื่อง “การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมกับความรู้ ทัศนคติ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมของพุทธศาสนิกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า 1.การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมจากสื่อมวลชน สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และรายการธรรมะของกรมการศาสนา/วัด ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการนำพุทธธรรมไปพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม 2.การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมจากสื่อมวลชน สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และรายการธรรมะของกรมการศาสนา/วัด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม 3.ความพึงพอใจที่ได้จากการเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมจากสื่อต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม

กนิษฐรัตน์ แสงจันทร์ (2543) ศึกษาเรื่อง “ความรู้ ทัศนคติ และการใช้ประโยชน์จากธรรมะของผู้ปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1.ผู้มาปฏิบัติกรรมฐานส่วนใหญ่ สนใจศึกษาธรรมะจากสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับธรรมะมากที่สุด และมีพฤติกรรมการปฏิบัติธรรมในระดับปานกลาง 2.ความรู้ของผู้มาปฏิบัติกรรมฐานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับทัศนคติต่อการปฏิบัติกรรมฐานและการใช้ประโยชน์จากธรรมะ 3.ทัศนคติต่อการปฏิบัติกรรมฐานมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการใช้ประโยชน์จากธรรมะของผู้ปฏิบัติกรรมฐาน

นอพร ภัคดีสงคราม (2547) ศึกษาเรื่อง “ความคาดหวังและความพึงพอใจในการสื่อสารภายในกองบัญชาการกองทัพอากาศของข้าราชการกองทัพอากาศ” ผลการวิจัยพบว่า 1. กลุ่มตัวอย่างที่มีความคาดหวังเปิดรับข่าวสารสูงจะมีการเปิดรับมาก 2. กลุ่มตัวอย่างที่มีความคาดหวังในการเปิดรับข่าวสารมาก จะมีความพึงพอใจในการเปิดรับมาก 3. กลุ่มตัวอย่างได้เปิดรับข่าวสาร เพราะมีความพึงพอใจในระบบการสื่อสาร

Karlene and Charkes (1974 อ้างถึงใน อิศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่นด้วย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ธรรมะสามารถเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจได้ โดยการใช้หลักธรรมะที่สำคัญ คือ **หลักไตรสิกขา** (ศีล สมาธิ ปัญญา) ที่ช่วยพัฒนาคนทางด้านศีล (การกระทำทางกาย) สมาธิ (ความสงบทางใจให้เกิดสัมมาสติ สัมมาสมาธิ) ปัญญา (การรู้เห็นตามความเป็นจริง) **หลักพรหมวิหาร 4** (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ที่ช่วยให้สังคมเกิดความสามัคคีและสงบสุขได้ เพราะคนจะมีความปรารถนาดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น และวางใจเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อกัน รวมทั้ง หลักธรรมะเพื่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ คือ **หลักกัทธิบาท 4** (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) คือ รักงาน สู้งาน เอาใจใส่งาน ไตร่ตรอง และแก้ไขงานด้วยเหตุผล ซึ่งหลักธรรมะทั้ง 3 ประการนี้ เป็นหลักธรรมะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การธุรกิจอย่างชัดเจน จึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยนี้ โดยองค์การธุรกิจได้นำหลักธรรมะมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การ และจะทำการประชาสัมพันธ์ภายในเกี่ยวกับข่าวสารด้านธรรมะไปยังพนักงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคนขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ คือ เพื่อให้คนมีผลการปฏิบัติงานดี มีความสุข และเกิดความสามัคคีธรรมในองค์การ

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการบริหารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ รวมทั้งเพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสาร ทักษะคิดต่อการสื่อสารด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ จำนวน 3 แห่ง คือ บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และบริษัท ตวันนาโฮเต็ล จำกัด

โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย 2 วิธีการ ดังนี้

**ส่วนแรก** การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Document Analysis) และศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

**ส่วนที่สอง** การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทักษะคิดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานในองค์การธุรกิจ

**ส่วนที่ 1** การศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการบริหารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

- แหล่งที่มาของข้อมูล
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การทดสอบความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
- การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล

## ● แหล่งที่มาของข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มีดังนี้

### 1. แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร

การศึกษาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมะเพื่อการบริหารจัดการขององค์การธุรกิจจำนวน 3 องค์การที่ศึกษาวิจัยนี้ ได้แก่ เอกสารเผยแพร่ทางสื่อมวลชน เอกสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ บทความที่เกี่ยวข้อง และตำราเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

### 2. แหล่งข้อมูลประเภทบุคคล

การศึกษาแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดระเบียบ นโยบายด้านธรรมะขององค์การ และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจจำนวน 3 องค์การ ที่มีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือสุ่มเลือกตัวอย่างองค์การที่มีการใช้หลักธรรมะมาประชาสัมพันธ์ภายใน เพื่อการบริหารจัดการธุรกิจอย่างเด่นชัด และครอบคลุมทั้งองค์การ ซึ่งบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลบุคคล ดังนี้

#### 2.1 บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด

- คุณวสันต์ โพธิ์พิมพานนท์ ประธานบริษัท
- คุณณราพร อยู่โต รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล
- คุณรัชฎ ลิ่มจำภูธรรัตน์ ผู้ช่วยเลขานุการ

#### 2.2 บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด

- คุณदनัย จันทร์เจ้าฉาย ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร
- คุณบราลี อินทรรัตน์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ
- คุณนารี ไชคอนันต์ ผู้จัดการแผนกบริการลูกค้า



- คุณอริยาภรณ์ สิทธิธรรมชัย ที่ปรึกษาชมรมคนรู้ใจ
- คุณขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง เจ้าหน้าที่ต้อนรับ

### 2.3 บริษัท ตวันนา ไฮเทค จำกัด

- คุณกมลสินท์ สุรวงศ์ บุนนาค กรรมการบริษัท
- คุณกนกนารถ ชรัวอังศุธร ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

### ● เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ที่ประกอบด้วยข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีลักษณะคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์สามารถตอบคำถาม พร้อมอธิบายรายละเอียดได้อย่างสะดวก และยืดหยุ่นมากขึ้น
2. เครื่องบันทึกเสียง (Mp3) เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลรายละเอียด และการอ้างอิงจากการสัมภาษณ์ให้ได้ใจความที่ครบถ้วน สมบูรณ์ และสะดวกในการถอดความในการรายงานผลการวิจัย
3. สมุดจดบันทึก เพื่อบันทึกประเด็นสำคัญเพิ่มเติมในระหว่างการสัมภาษณ์

### ● การทดสอบความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในด้านความถูกต้องของภาษาและความครอบคลุมประเด็นคำถาม โดยนำข้อคำถามดังกล่าวมาให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษา คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทำการตรวจสอบ พิจารณา และแก้ไขตามความเหมาะสม เพื่อความสมบูรณ์ของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

- **การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล**

การวิจัยส่วนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร และแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล ดังนั้น จึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้วิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เพื่อบรรยายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระเบียบนโยบายด้านธรรมะขององค์กร และแนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรธุรกิจ โดยนำข้อมูลที่จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ มาศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอในส่วนของผลการวิจัย การสรุปผล และอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

**ส่วนที่ 2** การศึกษาการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานองค์กรธุรกิจ **ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วย**

- ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- กลุ่มตัวอย่าง
- ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
- เกณฑ์การกำหนดคะแนนตัวแปรและการแปลความหมาย
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

- **ประชากรที่ใช้ในการวิจัย**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในองค์กรธุรกิจที่มีการนำหลักธรรมะมาสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 3 แห่ง ได้แก่

	จำนวนพนักงาน (คน)
1. บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด	200 คน
2. บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด	50 คน
3. บริษัท ตวันนา ไฮเทิล จำกัด	500 คน
รวมจำนวน	750 คน

### ● กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีกำหนดโดยการเปิดตารางของ Taro Yamane (อ้างถึงใน วิเชียร เกตุสิงห์, 2543) พบว่า ประชากรจำนวน 750 คน ที่ความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 222 คน และได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดได้

เมื่อคำนวณตามสูตรข้างต้น

$$\begin{aligned} n &= \frac{750}{1 + 750 (0.05)^2} \\ &= \frac{750}{2.875} \\ n &= 260.86 \end{aligned}$$

ดังนั้น ในการวิจัยนี้ จึงใช้จำนวนตัวอย่าง 261 คน ในองค์การธุรกิจ 3 แห่งดังกล่าว โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบจัดสัดส่วน (Quota Sampling) ตามจำนวนพนักงานในแต่ละองค์การ

	จำนวนพนักงาน	จำนวนตัวอย่าง
1. บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด	200	70
2. บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด	50	17
3. บริษัท ตวันนา ไฮટેค จำกัด	500	174
รวมจำนวน	750	261

จากนั้น สุ่มเลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างเป้าหมายของการวิจัย โดยอิงความสะดวก (Convenience Sampling) ในแต่ละองค์การที่ศึกษาวิจัยจนครบตามจำนวนตัวอย่าง

#### • ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้ แสดงในสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตัวแปรต้น การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

ตัวแปรตาม ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 : การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

ตัวแปรต้น การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

ตัวแปรตาม การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 : ความรู้ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

ตัวแปรต้น ความรู้ด้านธรรมะ

ตัวแปรตาม การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 : ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติของพนักงานในองค์การธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

ตัวแปรต้น      ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตัวแปรตาม      การปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

#### ● เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างที่เลือกศึกษา เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยในแบบสอบถามประกอบด้วย คำถามแบบปลายปิด (Close-ended Question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยมีรายละเอียด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1      คำถามข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และตำแหน่งของพนักงาน

ส่วนที่ 2      คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ

ส่วนที่ 3      คำถามเกี่ยวกับความรู้ด้านธรรมชาติ

ส่วนที่ 4      คำถามเกี่ยวกับทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ

ส่วนที่ 5      คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

#### ● การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่เรียบเรียงแล้ว ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ในการวิจัย เพื่อขอคำชี้แนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสม ก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Pre-test) กับพนักงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 20 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำข้อมูลคำตอบที่ได้ไปคำนวณหาค่าความน่าเชื่อถือ ดังนี้

2.1 การคำนวณความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ที่วัดความรู้ด้านธรรมะ โดยใช้สูตรในการหาค่าความน่าเชื่อถือ เพื่อชี้ถึงความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ในส่วนที่มีการให้คะแนนแต่ละข้อเป็นแบบ 0,1 คือ ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิด หรือไม่รู้ / ไม่แน่ใจให้ 0 คะแนน จากสูตรของคูเดอริชชาร์ดสัน (Kuder-Richardson's Method) โดยผลที่ได้จากการคำนวณหาค่าความน่าเชื่อถือในส่วนของความรู้ด้านธรรมะ เท่ากับ 0.7477 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้

2.2 การคำนวณความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ที่วัดการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาช (Cronbach's Coefficient Alpha) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งผลที่ได้จากการคำนวณค่าความเชื่อถือได้ (Reliability Coefficient) ของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ ดังนี้

- ค่าถามเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ = 0.7900
- ค่าถามเกี่ยวกับทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ = 0.9144
- ค่าถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน = 0.8158

ผลการคำนวณความน่าเชื่อถือของคำถามในส่วนการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน มีค่าความน่าเชื่อถือ ตั้งแต่ 0.7900 ถึง 0.9144 ตามลำดับ ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูงมาก

### เกณฑ์การกำหนดคะแนนตัวแปรและการแปลความหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนตัวแปร มีดังนี้

**ส่วนที่ 1** ค่าถามเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจที่ศึกษา มีจำนวน 10 ข้อ โดยแต่ละข้อ ใช้คำถามที่มีการประเมินค่าระดับตัวแปรเป็น 5 ระดับ ดังนี้



บ่อยมาก	5	คะแนน
บ่อย	4	คะแนน
น้อย	3	คะแนน
น้อยมาก	2	คะแนน
ไม่เคย	1	คะแนน

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ เพื่อแปลความหมายของข้อมูล ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของข้อมูลมีดังต่อไปนี้

เกณฑ์	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	ปริมาณการรับรู้ข่าวสารอยู่ในระดับสูงมาก
3.51 – 4.50	ปริมาณการรับรู้ข่าวสารอยู่ในระดับสูง
2.51 – 3.50	ปริมาณการรับรู้ข่าวสารอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ปริมาณการรับรู้ข่าวสารอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.50	ปริมาณการรับรู้ข่าวสารอยู่ในระดับต่ำมาก

และมีคำถามที่ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างไร ต่อสื่อและกิจกรรมที่ให้ข้อมูลข่าวสารด้านธรรมะของบริษัท จำนวน 1 ข้อ

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับความรู้ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจที่ศึกษา มีจำนวน 10 ข้อ เป็นการวัดจากการตอบคำถาม โดยการเลือกตอบ

ถ้าตอบถูก ให้ 1 คะแนน

ถ้าตอบผิด หรือตอบไม่แน่ใจ/ไม่รู้ ให้ 0 คะแนน

โดยมีเกณฑ์การแบ่งกลุ่มคะแนนความรู้ด้านธรรมะของพนักงาน คือ

เกณฑ์	แปลความหมาย
0.67 ขึ้นไป	มีความรู้ด้านธรรมะในระดับสูง
0.34 – 0.66	มีความรู้ด้านธรรมะในระดับปานกลาง
0 - 0.3	มีความรู้ด้านธรรมะในระดับต่ำ

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติของพนักงานในองค์การธุรกิจที่ศึกษา มีจำนวน 12 ข้อ ด้วยคำถามปลายปิด เป็นการวัดโดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) โดยในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

โดยมีเกณฑ์การแบ่งกลุ่มคะแนนทัศนคติต่อการสื่อสารด้านธรรมชาติของพนักงาน คือ

เกณฑ์	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	มีทัศนคติดีมากต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ
3.51 – 4.50	มีทัศนคติดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ
2.51 – 3.50	มีทัศนคติเป็นกลางต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ
1.51 – 2.50	มีทัศนคติไม่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ
1.00 – 1.50	มีทัศนคติไม่ดีมากต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ

**ส่วนที่ 4** คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน มีจำนวน 22 ข้อ ด้วยคำถามปลายปิด ใช้คำถามที่มีการประเมินค่าระดับตัวแปรเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

และนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายของข้อมูล โดยเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน ดังนี้

เกณฑ์	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในระดับสูงมาก
3.51 – 4.50	มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในระดับสูง
2.51 – 3.50	มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในระดับต่ำ
1.00 – 1.50	มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในระดับต่ำมาก

เกณฑ์การจัดระดับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัยที่มีค่าตั้งแต่ 0 – 1.00 ตามระดับค่าสหสัมพันธ์ ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2537)

ระดับความสัมพันธ์ 0.00 – 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
ระดับความสัมพันธ์ 0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ระดับความสัมพันธ์ 0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ระดับความสัมพันธ์ 0.61 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ระดับความสัมพันธ์มากกว่า 0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

#### ● การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมาคัดเลือกแบบสอบถามที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ และนำไปลงรหัสข้อมูล บันทึกข้อมูล แล้วประมวลผลด้วยโปรแกรมคำนวณทางสถิติ SPSS for Windows แล้วนำเสนอผลการประมวลผลข้อมูลที่ได้เพื่อรายงานในส่วนหนึ่งของผลการวิจัยต่อไป

- การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ” ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูล ปัจจัยลักษณะบุคคลในด้านเพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง

2. ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ และศึกษาการรับรู้ข่าวสาร ความรู้ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจจำนวน 3 แห่ง คือ 1.บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด 2.บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และ 3.บริษัท ตวันนา ไฮเทล จำกัด

โดยศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยใน 2 วิธีการ คือ

ส่วนที่ 1 ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Document Analysis) และศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 261 ชุด เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานขององค์การธุรกิจ

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ภายในแต่ละองค์กร เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1.บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด 2.บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด 3.บริษัท ตวันนา ไฮเทล จำกัด

## 1. บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด

### ข้อมูลองค์การ

ความเป็นมาของการดำเนินธุรกิจรถยนต์ของคุณวสันต์ โภธิพิมพานนท์ ผู้ดำรงตำแหน่งประธานบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด เริ่มจากในอดีตได้เริ่มต้นค้าขายรถเก่า และรถใหม่ไม่จำกัดยี่ห้อ ด้วยการใช้วิธีการขายแบบถึงตัว เสนอขายโดยใช้แค่เพียงแค็ตตาล็อก เก็บเงิน และส่งรถด้วยตนเอง จนกระทั่งกลายเป็นผู้ที่เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการเช่าซื้อรถแบบใหม่ที่เหมาะสมกับชาวไร่ในเขตจังหวัดกาญจนบุรีที่เป็นจังหวัดถิ่นกำเนิดของตน โดยได้ดำเนินธุรกิจรถยนต์ระหว่างจังหวัดกรุงเทพมหานครกับจังหวัดกาญจนบุรี และยึดหลักสำคัญที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ คือความซื่อสัตย์ ยุติธรรมที่มีต่อลูกค้าธุรกิจด้วยกัน จึงทำให้เป็นที่ไว้วางใจของเจ้าของสถานประกอบการหลายแห่ง

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2520 คุณวสันต์ได้ดำเนินการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ โดยมีบริษัท เบนซ์ธนบุรีประกอบรถยนต์ จำกัด เป็นบริษัทแม่ ดังนั้น จึงมีการสร้างโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์แห่งแรกขึ้น คือโชว์รูมเบนซ์ทองหล่อ (ซอยทองหล่อ 18) พร้อมกับศูนย์บริการ การดำเนินธุรกิจขายรถเบนซ์ทองหล่อนั้น มียอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะประธานบริษัท (คุณวสันต์ โภธิพิมพานนท์) เป็นผู้ขายรถด้วยตนเองทุกคัน ประกอบกับการฝึกพนักงานเพื่อการขายให้ได้คุณภาพตามกำลังและเวลาที่สามารถกระทำได้

ในขณะนั้น จึงทำให้บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ สามารถมียอดขายนำเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย และเป็นตัวแทนจำหน่ายที่เก่าแก่ที่สุด การค้าเจริญรุ่งเรืองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพียงระยะเวลาไม่กี่ปี เบนซ์ทองหล่อสามารถขยายสาขา และมีสาขาทั้งหมด 5 สาขา และมีพนักงานเพิ่มขึ้นตามลำดับ จากเดิมที่มีพนักงานเพียงไม่กี่สิบคน ก็เพิ่มเป็นจำนวนกว่า 200 คน และสาขาแต่ละแห่งของเบนซ์ทองหล่อตั้งอยู่ใจกลางเมือง และมีความเด่นกว่าคู่แข่งตรงที่ทุกสาขาจะมีศูนย์บริการควบคู่กับโชว์รูมขายรถ ซึ่งขณะนั้นไม่มีตัวแทนจำหน่ายใดที่กล้าลงทุนเหมือนอย่างเบนซ์ทองหล่อ

จากการขยายสาขาที่สามารถรองรับลูกค้าทั้งในด้านการขายและการบริการนั้น และมีบริการอย่างดีเยี่ยม เบนซ์ทองหล่อ จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่ที่ยื่นเคี้ยวเบนซ์ทองหล่อเสมอมา



เมื่อเบนซ์ทองหล่อเติบโตจนถึงสูงสุด ณ เวลานั้นหนึ่งได้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น คือเกิดการแข่งขันจัดจำหน่ายรถยนต์อย่างรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งรถตระกูลยุโรป และรถยี่ห้ออื่นได้เข้าแทรกแซงส่วนแบ่งของตลาดเป็นอย่างมาก รวมถึงในช่วงปี 2539 เข้าปี 2540 เศรษฐกิจเมืองไทยตกต่ำจนถึงขีดสุด ทำให้เกิดผลกระทบ คือยอดขายตกลง 90% สถานะการเงินระส่ำระสายอย่างมาก หลายกิจการต้องปิดลง หรือต้องลดจำนวนพนักงานลงเพื่อให้บริษัทอยู่รอด แต่เบนซ์ทองหล่อ ด้วยความเมตตาที่เปี่ยมล้นของคุณวสันต์ โพธิ์พิมพานนท์ ประธานบริษัทไม่เคยมีนโยบายในการลดจำนวนคนอย่างเด็ดขาด ดังคำกล่าวที่กล่าวเสมอว่า “เราล้ม เราก็ล้มด้วยกัน และถ้าถูก เราก็จะลุกด้วยกัน” ท่านหวังเสมอว่า วันหนึ่งโอกาสต้องกลับมาเป็นของเบนซ์ทองหล่ออย่างแน่นอน

ด้วยความอดทนสู้และความหวัง ทำให้บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัดสามารถกอบกู้สถานการณ์ของบริษัทไว้ได้ แม้ว่าจะไม่ได้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดเหมือนเช่นเคย แต่ก็สามารถประคับประคองบริษัทและพนักงานได้

หลังจากเหตุการณ์ดังกล่าวไม่นานนัก เบนซ์ทองหล่อประสบปัญหาครั้งใหญ่อีกครั้ง เมื่อบริษัทใหญ่ที่เป็นบริษัทแม่ของผู้ผลิตรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ คือบริษัท เดมเลอร์ไครสเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (จากการสืบค้นข้อมูลทาง [www.thaipr.net](http://www.thaipr.net) พบว่า ปัจจุบัน บริษัทแม่เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น บริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด) ได้เปิดที่ทำการในประเทศไทย และเข้ามาบริหารงานแทนบริษัทแม่เดิม ดังนั้น ไม่ว่าจะดีลเลอร์ใดใด ก็มีสถานภาพเท่าเทียมกันความเข้มงวด และกฎข้อบังคับในการเป็นตัวแทนจำหน่ายเกิดขึ้นมากมาย มีการตัดโซ่รั้วของตัวแทนจำหน่ายบางแห่งด้วยเหตุผลทางนโยบายของบริษัทแม่ ด้วยการเป็นตัวแทนจำหน่ายที่มีคุณภาพด้านการให้บริการและยอดขายที่เป็นหนึ่งของเบนซ์ทองหล่อ จึงได้รับแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการจำนวน 3 สาขา แต่ถึงแม้จะได้รับการแต่งตั้ง แต่ก็หมายถึงการถูกปิดโอกาสทางการขายเพิ่มขึ้นอีก ดังนั้น จึงทำให้เบนซ์ทองหล่อต้องคงความเป็นตัวแทนจำหน่ายที่มีคุณภาพและสร้างยอดขายหล่อเลี้ยงบริษัทให้คงอยู่ต่อไป

จากความเพียรพยายามของเบนซ์ทองหล่อที่ผ่านมา ทำให้บริษัทยังคงควมมีคุณภาพในการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ และสร้างยอดขายที่ประสบความสำเร็จได้ จวบจนปัจจุบัน

(เอกสารอ้างอิงของบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด)

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของบริษัท

จากการศึกษาวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังนี้

#### ● จุดแข็ง (Strengths)

#### 1. บริษัทมีความสามารถ เงินทุน และประสบการณ์ที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในการขายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์มานานกว่า 30 ปี

บริษัทมีความสามารถเฉพาะตัว เงินทุน และประสบการณ์การทำธุรกิจที่ตรงตามหลักเกณฑ์ของบริษัทแม่ผู้ผลิตรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ ทำให้บริษัทได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าได้อย่างยาวนาน

“บริษัทใหญ่จะมีองค์ประกอบแยะแยะ เค้าจะดูตั้งแต่ความสามารถเฉพาะตัว เงินลงทุน location experience ฝรั่งเค้าก็จะมีวิธีคัด มีกติกาในแบบของเค้า แล้วเค้าก็ appoint ให้เป็นตัวแทนจำหน่าย ที่นี้ก็มีประสบการณ์ในการขายรถมานาน 30 กว่าปี คนขายเบนซ์ เค้าก็ตั้งมาหลายแห่ง เวลาคนซื้อเบนซ์ ก็จะมีถึงเบนซ์ทองหล่อ เพราะความเชื่อที่สร้างมาตั้งแต่ต้น”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

#### 2. บริษัทมีทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบ และเหมาะสม

ทำเลของบริษัทอยู่ศูนย์กลางของจังหวัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ทองหล่อ วัฒนาดีรังสิต และรามอินทรา ซึ่งถือเป็นทำเลที่ได้เปรียบ และเหมาะสม

“เรื่องของทำเล อย่างที่ทองหล่อ ก็อยู่ใจกลางเมือง วัฒนาดีรังสิต และรามอินทรา ก็ต้องมีทำเลเหมาะสม เพราะทางบริษัทแม่จะต้องดูความเหมาะสมในเรื่องทำเลของ Dealer ด้วย”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

#### 3. ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมคุณภาพบริการและคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ

การส่งเสริมคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และคุณภาพการบริการที่สร้างความประทับใจให้ลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้นาน

“เราจะสอนให้พนักงานสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน พอเค้ามามี เราก็จะรีบไปต้อนรับแล้ว ไปดูแลวิ่งไปเปิดประตูให้ที่รถ ต้อนรับลูกค้า พามานั่ง แล้วพอเสร็จธุระก็ไปส่งเค้าที่รถ ดูแลโบกรถ สร้าง *First impression*”

(วสันต์ โพธิ์พิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“เวลาสัมภาษณ์บ่อยตอนเช้า ก็สอนให้พนักงานรักษากติกา ชื่อสัตย์ อย่าไปเอาเปรียบลูกค้า บางทีก็สอนธรรมะเสริมด้วย”

(วสันต์ โพธิ์พิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

### ● จุดอ่อน (Weaknesses)

#### 1. สินค้ามีขนาดใหญ่ ทำให้เปลืองเนื้อที่จัดเก็บสต็อกสินค้า

สินค้ามีขนาดใหญ่ ราคาสูง และเปลืองเนื้อที่จัดเก็บ ซึ่งหากมีสินค้าในสต็อกมากในระยะเวลาสั้น ทำให้เสียค่าดอกเบี้ย และทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น

“ถ้าเวลาซื้อรถมาจำนวนเยอะๆ แล้วเก็บไว้ในสต็อกนาน ก็ทำให้เปลืองเนื้อที่เก็บเปลืองดอกเบี้ย”

(วสันต์ โพธิ์พิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

#### 2. สถานที่จอดรถของลูกค้า

บริเวณจอดรถของลูกค้าในส่วนด้านหน้า เป็นที่โล่งแจ้ง จึงมีแดดร้อนมากในบางเวลา อาจทำให้ลูกค้าไม่สะดวกสบายได้

“เวลามีลูกค้าที่มาจอดรถข้างหน้าก็จะแดดร้อน อาจทำให้เค้าไม่สะดวกสบายก็ได้”

(ณราพร อัญโต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

### ● โอกาส (Opportunities)

#### 1. มีเทคโนโลยีใหม่ๆ อำนวยความสะดวกการดำเนินงาน

มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ทำให้บริษัทสามารถสื่อสารไปยังเครือข่ายได้รวดเร็วขึ้น การใช้เทคโนโลยีที่ช่วยในการดำเนินงานของบริษัท

ได้แก่ การเก็บสต็อก การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ไปกับศูนย์อะไหล่ข้างนอก การเก็บบัญชีลูกค้า ทำให้งานดำเนินได้อย่างสะดวก รวดเร็วมากขึ้น

“เรื่องและเทคโนโลยี ก็มีมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกให้งานได้มากขึ้น บางอย่างเราก็นำมาใช้อย่างติดต่อกันก็ใช้โทรศัพท์มือถือ เพราะสะดวกกว่าเมื่อก่อน อย่างการเก็บสต็อก การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ไปกับศูนย์อะไหล่ข้างนอก หรือการเก็บบัญชีกับลูกค้า ก็จะทำให้คอมพิวเตอร์มาช่วยการทำงานด้วย”

(วสันต์ โทธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

## 2. ลูกค้าเดิมส่วนใหญ่ มีแนวโน้มกลายเป็นลูกค้าประจำ

ลูกค้าของเบนซ์ของหล่อส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าประจำ เพราะความไว้วางใจในคุณภาพ และบริการของเบนซ์ของหล่อ

“ส่วนใหญ่ลูกค้าที่มาซื้อที่นี่ก็จะมาซื้ออีก หรือไปแนะนำญาติ หรือคนอื่นมาซื้อด้วย เพราะเค้าเชื่อใจในคุณภาพ และบริการของเรา”

(วสันต์ โทธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

## 3. พฤติกรรมผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์สูง

พฤติกรรมของผู้บริโภครถยนต์ตราเมอร์เซเดส-เบนซ์ มีแนวโน้มที่จะจงรักภักดีต่อตราสินค้าสูง เพราะคนมักจะมองว่า เป็นรถยนต์ที่มีคุณภาพ และมีภาพลักษณ์ดี

ประธานบริษัท เบนซ์ของหล่อ จำกัด ให้สัมภาษณ์กับผู้จัดการออนไลน์ว่า “ผมอยู่ในวงการมานานกว่า 20 ปี เข้าใจพฤติกรรมคนซื้อเบนซ์ดี และต้องยอมรับว่าผู้บริโภคชาวไทยมีความจงรักภักดีในแบรนด์สูง รวมถึงภาพลักษณ์ด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียงยาวนาน ส่งผลให้เมอร์เซเดส-เบนซ์ ยังเป็นตัวเลือกต้น ๆ ในกลุ่มรถหรูต่อไป”

(วสันต์ โทธิพิมพานนท์ “เศรษฐกิจแย่ แต่เบนซ์ขายดี”. <http://www.cars-extreme.com>, 28 กุมภาพันธ์ 2551)

4. การเพิ่มยอดขายจากการจัดกิจกรรมโปรโมชันพิเศษ เช่น การไปจัดออกบูทแสดงสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ

“บางทีที่ยอดขายไม่ค่อยดีเท่าไร ก็จะไปออกบูทที่ห้างสรรพสินค้า เพื่อเพิ่มยอดขาย”

(วสันต์ โทธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

- อุปสรรค (Threats)

1. สภาพการเมือง และเศรษฐกิจ

หากสถานการณ์การเมืองยังไม่ราบรื่น และภาวะเศรษฐกิจไม่ค่อยดี เช่น ราคาน้ำมันสูง ต้นทุนการผลิตสูง สินค้าแพง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั่วประเทศ ที่อาจทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภค หรือนักธุรกิจลดลง และทำให้ยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลงกว่าเดิมได้

“ถ้าการเมือง เศรษฐกิจดี งบประมาณแผ่นดินก็จะมีมาก พอมีมาก ทางรัฐก็จะใช้เกิดการใช้จ่ายเงินหมุนเวียนมากด้วย ก็จะทำให้เศรษฐกิจดี พอเศรษฐกิจดี คนมีเงินใช้จ่ายมากขึ้น รถก็จะขายได้มากขึ้นตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าเศรษฐกิจ หรือการเมืองยังไม่ดี ก็จะทำให้กระทบต่อการขายรถไปด้วย”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

คุณวสันต์ โภธิพิมพานนท์ ได้กล่าวถึงปัจจัยลบที่อาจมีผลกระทบต่อตลาดรถเบนซ์ ในปี พ.ศ. 2551 ว่า “ปัจจัยราคาน้ำมันพุ่ง ต้นทุนการผลิตสูง สินค้าแพง กำลังซื้อหดหาย ดังนั้นผู้ประกอบการ หรือนักธุรกิจที่จะนำรายได้มาซื้อรถหรูหราน้อยลง ประกอบกับบรรยากาศการเมืองไม่ราบรื่น ปัจจัยทั้งหมด อาจทำให้เศรษฐกิจชะงัก และน่าจะรุนแรงกว่าปี 2550 ด้วยซ้ำ ส่งผลให้ตลาดรถหรูน่าจะหดตัวประมาณ 10-15% เมื่อเทียบกับปี 2550”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์ “เศรษฐกิจแย่ แต่เบนซ์ขายดี”. [www.cars-extreme.com](http://www.cars-extreme.com), 28 กุมภาพันธ์ 2551)

2. คู่แข่งรถยนต์ขนาดกลางมีราคาถูกลง

ตลาดรถยนต์มีรถยนต์หลายแบรนด์ที่เป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค เช่น โตโยต้าของประเทศญี่ปุ่น หรือฮุนไดของประเทศเกาหลี ซึ่งเป็นรถยนต์ขนาดกลาง และมีราคาถูกลงกว่ารถยนต์เมอร์ซิเดส-เบนซ์ จึงอาจมีผลกระทบต่อกรอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดของรถเบนซ์ได้

คุณวสันต์ ได้ให้สัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์เกี่ยวกับการคาดการณ์ตลาดรถยนต์หรูอย่างรถเบนซ์ ที่กล่าวว่า “ต้องเจอกับการตีตลาดของรถยนต์นั่งขนาดกลางแบรนด์ญี่ปุ่น-เกาหลี ราคาถนัดใจ ๗ เบียดเข้ามา ทั้ง โตโยต้า คัมรี่ แอคคอร์ดใหม่ หรือ ฮุนได โซนิต้า”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์ “เศรษฐกิจแย่ แต่เบนซ์ขายดี”. [www.cars-extreme.com](http://www.cars-extreme.com), 28 กุมภาพันธ์ 2551)

## กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

### 1. การดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม

บริษัทใช้ความซื่อสัตย์ เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและคู่ค้า และซื่อสัตย์ต่อตนเอง ยึดมั่นในคำสัญญาที่มอบให้แก่ลูกค้า และสร้างโปร่งใส ยุติธรรมให้แก่ลูกค้าเสมอ เช่น การกำหนดราคาขายที่มีมาตรฐานให้แก่แต่ละดีลเลอร์ และผู้บริโภคแต่ละคน ไม่ขายราคาที่ต่างกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในเรื่องราคาขาย ส่วนการบริการซ่อมรถยนต์ บริษัทจะเช็คเครื่องยนต์ฟรี และคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการซ่อมรถ เพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าก่อนรับบริการจริง

รวมทั้ง รักษาเงื่อนไขการรับประกันรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ หากมีส่วนใดของรถยนต์ที่เสียหายตามเงื่อนไขก็จะเปลี่ยนให้ฟรีทันที แต่ถ้าส่วนใดเสียหายตามสภาพการใช้งาน ก็จะคิดค่าบริการตามราคาที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า บริษัทใช้ความซื่อสัตย์ เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและคู่ค้า และซื่อสัตย์ต่อตนเอง ยึดมั่นในคำสัญญาที่มอบให้แก่ลูกค้า และการสร้างความยุติธรรมให้แก่ลูกค้า ทุกอย่างที่คุณลูกค้าได้รับ และได้สัมผัสคือ “ความซื่อสัตย์” ไม่มีคำว่าคลุมเครือเกิดขึ้นกับลูกค้าของเบนซ์ของเหลือ

(เอกสารอ้างอิงของบริษัท เบนซ์ของเหลือ จำกัด)

“เวลาขายรถให้ลูกค้า ราคาต้องเป็นธรรม ต้องขายราคาที่ไม่ต่างกับคนอื่น ไม่มีใครซื้อแพงกว่าใคร มีมาตรฐานกับลูกค้าทุกคน เช่น ถ้าเค้ารู้ว่า มีคนซื้อรถได้ถูกกว่าเค้า 10 % ก็เป็นเงินสด ถ้าลูกค้าซื้อแพงกว่ากัน 3 แสน เค้าก็จะไม่กลับมาซื้ออีกแล้ว”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“เวลาลูกค้านำรถมาให้ซ่อม ที่นี่จะตรวจฟรีให้ก่อน แล้วก็บอกลูกค้าว่า รถคุณเป็นอะไรบ้าง ราคาเท่านี้ละ ถ้ายินดีรับบริการ ก็เซ็นสั่งมา งบประมาณเท่านี้ เรื่องราคาก็อาจมีลดลงได้บ้าง ส่วนเรื่องของประกัน ปกติรถจะรับประกัน 3 ปี ถ้าอะไรที่ไม่ควรเสีย เช่น กระทะแตก ก็จะไม่เปลี่ยนให้ฟรีทันที แต่ถ้าเสีย เช่น ยางรถเสียแบบเสียม ก็ต้องเสียค่าธรรมเนียมนะ”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)



## 2. การมอบความเป็นเพื่อนที่จริงใจให้กับลูกค้า

การดำเนินธุรกิจด้วยการให้คำปรึกษา แนะนำสินค้าด้วยความเป็นมิตรที่จริงใจ และช่วยเหลือลูกค้า หากลูกค้าพบเดือดร้อน หรือพบปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กลไกเครื่องยนต์ใด ก็ให้บริการเปลี่ยน หรือซ่อมให้ตามเงื่อนไขอย่างตรงไปตรงมา โดยยึดหลักการไม่เอาเปรียบ ชื่อสัตย์ต่อลูกค้าเสมอ เพื่อสร้างความสร้างความพึงพอใจสูงสุด ทั้งเรื่องราคา และบริการหลังการขายกับลูกค้า

“ผมจะเป็นคนออกไปพบลูกค้าเองเป็นส่วนใหญ่ ก็ให้คำแนะนำเค้า และเราจะสอนเด็กให้ ชื่อสัตย์ อย่าไปเอาเปรียบลูกค้า เวลาลูกค้ามีปัญหาอะไรมา ถ้ายังอยู่ในประกัน อะไรที่ควรเปลี่ยน ให้ก็เปลี่ยน อย่าไปยักยัก”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

จากการศึกษาเอกสารของบริษัท พบว่า บริษัทยึดหลักความจริงใจ คือเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการทั้งเรื่องการขาย และการบริการ ลูกค้าจะได้รับความจริงใจ คำแนะนำที่เอื้อประโยชน์สูงสุด ให้แก่ลูกค้า ความช่วยเหลือจากใจจริง เป็นที่พึงพิงเมื่อยามที่ลูกค้าเดือดร้อน ทุกอย่างที่ได้ดำเนินการ ชื่อขาย และบริการที่ศูนย์ซ่อม ลูกค้าต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุดทั้งเรื่องราคา และบริการหลังการขาย (เอกสารอ้างอิงของบริษัท เบนซ์ทอของหล่อ จำกัด)

## 3. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเสมอ

การมอบความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้าเสมอ โดยมุ่งสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยลูกค้าจะได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่นทันทีที่ลูกค้ามาถึง การบริการที่ดีต่อลูกค้า มีการส่งเสริมการขาย หรือจัดโปรโมชั่นพิเศษให้ลูกค้า เช่น การแถมประกัน หรือฟรีดอกเบีย และในช่วงปีใหม่ หรือเทศกาล จะมีกิจกรรมให้ลูกค้าร่วมเล่นเกม เพื่อลุ้นรับเงิน และรางวัล รวมทั้งการจัดโครงการรับแลกเบนซ์กับที่ดิน บ้าน คอนโด พระเครื่อง ทองคำที่สามารถนำมาตีราคาแลกรถเบนซ์ได้อีกด้วย

“กลยุทธ์ก็จะให้อะไรที่ดีกว่าที่อื่น ลูกค้ามาที่นี่จะได้อะไรมากกว่าที่อื่นเสมอ เราจะสอนให้พนักงานสร้างความประทับใจให้ลูกค้าทุกคน พอเค้ามา เราก็จะรีบไปต้อนรับแล้ว ไปดูแลวิ่งไปเปิดประตูให้ที่รถ ต้อนรับลูกค้า พาไปนั่ง แล้วพอเสร็จธุระก็ไปส่งเค้าที่รถ ดูแลโบกรถ สร้าง First impression และบางทีอย่างปีใหม่ ก็จะมีให้ลูกค้าไปสอยต้นคริสตมาส ช่างในก็จะมีรางวัลเป็นเงินห้าร้อยบ้าง หรือเป็นของขวัญอย่างอื่น ให้เค้ารู้สึกดี”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

คุณวสันต์ โพธิ์พิมพ์พานนท์ ให้สัมภาษณ์กับผู้จัดการออนไลน์ว่า “กลยุทธ์หลักจะเน้นไปรเจกต์ “เอาอะไรมาแลกก็ยอม”คือลูกค้าที่อยากได้รถเมอร์เซเดส-เบนซ์ แล้วมีสินทรัพย์ อย่างที่ดิน บ้าน คอนโด พระเครื่อง หรือทองคำ สามารถนำมาตีราคา แล้วแลกเปลี่ยนรถขับกลับไปได้เลย”

(วสันต์ โพธิ์พิมพ์พานนท์ “เศรษฐีจิวเวลรี่ แต่เบนซ์ขायดี”. [www.cars-extreme.com](http://www.cars-extreme.com), 28 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 4. การใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการคน

ผู้บริหารระดับสูงใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการคนด้วยการให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน ได้แก่ อาหารมื้อกลางวัน คอฟฟี่เบรก (ตลอดวัน) ชุดพนักงาน (5 ชุดต่อปี) และประกันภัย รวมทั้ง จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพจิตใจพนักงานในหลักสูตร “การปฏิบัติวิปัสสนา” เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนเข้าอบรม และหากพนักงานคนใด สนใจเข้าปฏิบัติธรรม พนักงานสามารถลาไปปฏิบัติธรรม โดยไม่คิดเป็นวันลา นอกจากนี้ บริษัทได้จัดบรรยายธรรมให้พนักงานเข้าร่วมได้ตามความสมัครใจอีกด้วย

“สวัสดิการ มีห้องอาหารติดแอร์ให้ มีโทรทัศน์ให้ดู มีอาหารมื้อกลางวัน 1 มื้อ มีกับข้าว 3 อย่าง มี Coffee break ในแต่ละแผนกจะมี counter กาแฟของตนเองทานได้ทั้งวัน มี uniform เสื้อผ้าพนักงานให้ 5 ชุดต่อคนในแต่ละปี ถ้าเป็นพนักงานใน office เสื้อผ้าจะมีให้เลือกสีได้ เช่น สีเหลือง สีฟ้า สีขาว ส่วนช่างก็จะมีเสื้อยืดประมาณ 5 – 6 ตัว มีเสื้อสำหรับคลุม และก็มีรองเท้า Safety ให้ด้วย”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

“พี่ทำงานอยู่ที่นี้มา 7 ปีแล้ว คุณวสันต์เป็นคนมีเมตตาดีมากเลย ไม่เคยไล่ใครออกเลย นายจะคอยดูแลพนักงาน อย่างเรื่องอาหารกลางวัน บางทีก็จะมานั่งร่วมทานข้าวกับพนักงานด้วย และจะคอยดูว่ามีกับข้าวอะไรบ้าง ปกติจะมีกับข้าว 3 อย่าง ถ้าเป็นอาหารเผ็ดหนึ่งอย่าง อีกอย่างก็จะต้องไม่เผ็ด ถ้าวันไหนที่อาหารเผ็ด 2 อย่าง นายก็จะบอกกับแม่ครัวว่า อย่างหนึ่งเผ็ด อีกอย่างก็ไม่ต้องเผ็ดนะ ต้องให้สมดุลกัน แม่ครัวก็จะเปลี่ยนให้”

(รัชชัญ ลิ้มจรรย์รัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

รวมทั้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปรียบเสมือนธุรกิจแบบครอบครัว ไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวดมากนัก การให้พนักงานรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ซึ่งบางครั้งผู้บริหารจะร่วมรับประทานอาหารด้วย โดยไม่มีการกำหนดที่นั่งเฉพาะ การเห็นอกเห็นใจต่อพนักงานด้วยการไม่ลดจำนวนพนักงาน (เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ) และการวางใจเป็นกลางต่อผลงานเสมอ เพราะมองเห็นความไม่เที่ยงของทุกสิ่ง ด้วยการเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงต่อพนักงาน ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ เกิดความรู้สึกดี ผูกพันต่อองค์กร และมีอายุการทำงานนาน

“ที่นี่ไม่มีชั้นวรรณะ ไม่มีการกำหนดที่นั่งว่า ที่นี้ที่ประธานนะห้ามนั่ง ไม่มีกำแพง ใครมีอะไรก็มาถามได้ อยู่แบบวิถีคนไทยที่มีความผูกพันกัน กินข้าวด้วยกัน มีการพูดคุยกัน บางวันก็ไปนั่งกินข้าวด้วยกันกับพนักงาน ไปเดินดูบ้าง”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“เราต้องทำทุกอย่างในปัจจุบันให้ดีที่สุด ผลจะออกมาอย่างไร ก็ต้องแล้วแต่เหตุที่เราทำแล้วแต่ปัจจัยที่มาก่อหนุนที่พอดีกัน หากผลไม่เป็นไปตามที่หวังไว้ ถ้าคนยอมรับได้ วางใจเป็นกลาง ไม่ฟูพ่าย หรือดีใจ เสียใจไปด้วย ก็มีปัญญาที่คิดเห็นตามเป็นจริงว่า มันไม่เที่ยง”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“ในช่วงปี 2539 เข้าปี 2540 เศรษฐกิจเมืองไทยตกต่ำถึงขีดสุด ทำให้ยอดขายตกลง 90% หลายกิจการต้องปิดลง หรือลดจำนวนพนักงานลงเพื่อให้บริษัทอยู่รอด แต่เบนซ์ทองหล่อด้วยความเมตตาของคุณวสันต์ โภธิพิมพ์านนท์ ประธานบริษัทไม่เคยมีนโยบายในการลดจำนวนคนเด็ดขาด ดังคำที่กล่าวเสมอว่า “เราล้ม เราก็ล้มด้วยกัน และถ้าลุก เราก็จะลุกด้วยกัน” ท่านหวังเสมอว่า วันหนึ่งโอกาสต้องกลับมาเป็นของเบนซ์ทองหล่ออย่างแน่นอน”

(เอกสารอ้างอิงของบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด)

“พนักงานส่วนใหญ่ของที่นี่ ไม่ค่อยออกนอก ออกน้อยมาก เค้าจะอยู่นาน อยู่จนลูกจบปริญญาจากเมืองนอก อยู่กันมีสุขเค้าก็ไม่ไปไหน สวัสดิการก็มีเลี้ยงข้าวกลางวัน เสื้อผ้าก็ให้มีประกันภัย ไม่มีกติกาอะไรเข้มงวดกวดขันมาก อยู่สบาย ๆ แต่มีกติกาหลักที่นี่ ทุกคนจะต้องไปปฏิบัติธรรมเท่านั้นแหละ”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

### การประเมินผลของบริษัท

การประเมินผลของบริษัทเป็นการประเมินผลในบุคคลแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารจะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประสิทธิภาพ อายุการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน เพื่อพิจารณาการให้เงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในบริษัทแต่ละปี

“เวลาประเมินผล เงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง ก็จะประเมินจากความรู้ ความสามารถพนักงาน ประสิทธิภาพ ผลงานที่ผ่านมา เพื่อนรัก เจ้านายรัก ก็ประเมินเป็นรายคน”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การ

การกำหนดนโยบายด้านธรรมะเป็นนโยบายที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด ได้กำหนดนโยบายหลักที่ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบันรวมระยะเวลาประมาณ 15 ปี คือการให้พนักงานใหม่ของบริษัททุกคนที่สมัครเข้าทำงานต้องผ่านการอบรมการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน อย่างน้อยจำนวน 1 ครั้ง ด้วยระยะเวลา 7 คืน 8 วัน เพื่อให้พนักงานได้เข้าถึงการปฏิบัติธรรมะจริง และให้นำหลักปฏิบัติที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้พัฒนาการทำงาน และการดำเนินชีวิตให้มีความสุข และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลังจากพนักงานเข้าทำงานแล้ว บริษัทก็ส่งเสริมให้พนักงานสามารถเข้าอบรมปฏิบัติธรรมที่บริษัทจัดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยพนักงานสามารถลางานไปปฏิบัติธรรมจำนวน 5 – 7 วันได้ โดยไม่คิดเป็นวันลา หรือไม่มีการหักเงินเดือน รวมทั้ง บริษัทได้จัดกิจกรรมบรรยายธรรมในบริษัทให้พนักงานเข้าฟังธรรมตามความสมัครใจในแต่ละสัปดาห์อีกด้วย

“กติกากลางของที่นี่ คือพนักงานทุกคนต้องให้ไปปฏิบัติธรรมด้วย ไปปฏิบัติ และนำไปใช้ด้วยนะ ไม่ใช่จะไปฟังธรรมเฉย ๆ การฟังธรรมกับการปฏิบัติไม่เหมือนกัน เหมือนเวลาจะขับรถ ถ้าบอกวิธีว่า ขับรถต้องขับอย่างนี้นะ เบรกก็อย่างนี้ ใส่เกียร์ไป แล้วขับ แต่พอไปขับจริงที่แรก ก็ยังขับไม่เป็น ต้องฝึกฝนใช้เวลา จึงจะขับรถได้อย่างคล่องแคล่วได้ ธรรมะก็เหมือนกัน ถ้าปฏิบัติจริงแล้วนำไปฝึกฝนต่อ ก็ารู้ทันกิเลสได้ทันทีที่เกิดกิเลสในใจเรา พอรู้เราก็จะควบคุมได้ เราก็จะไม่ทำสิ่งไม่ดี”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“มีนโยบายที่ให้พนักงานใหม่ทุกคนเข้าปฏิบัติธรรม ก็จะมีมานานประมาณ 15 ปี พอเข้ามาทำงานแล้ว ก็สามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่คิดเป็นวันลา และก็จัดบรรยายธรรมที่ให้พนักงานที่สนใจ สามารถเข้าร่วมได้”

(ธนพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

## แนวทางการใช้หลักธรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจของบริษัท

### ● กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

#### 1. การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องโดยผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าจะสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอผ่านสื่อกิจกรรม การสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เวลาประมาณ 8.15 – 9.15 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนเริ่มต้นการทำงานทุกวัน บทบาทของผู้บริหารระดับสูง คือให้คำปรึกษา ชี้แนะนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน การให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ฯลฯ เพื่อสร้างการตระหนักรู้ และเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมทั้งการเสริมธรรมชาติในการสื่อสารไปยังพนักงานบริษัทด้วย ส่วนบทบาทของพนักงาน คือรายงานความคืบหน้าของงาน การนำเสนอความคิดเห็น และสามารถซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานได้ในระหว่างการสัมมนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อจบการสัมมนาแล้ว พนักงานระดับหัวหน้าจะเป็นผู้แจ้งข่าวสารให้พนักงานในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบต่อไป

“ทุกเช้าเราจะมานั่งในห้องนี้ ใครว่างก็มา คุยกัน ใครมีอะไรสงสัย ใครทำอะไรดีดี ก็มาเล่าสู่กันฟัง มีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ ก็มาแลกเปลี่ยนกัน หรือใครทำอะไรดีดี ชัดๆ อยากถามอะไรก็มา ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้ามา ประมาณ 10 – 20 คน เพราะพนักงานเราเยอะ แล้วทุกคนก็จะไปบอกต่อในตอนเที่ยงกินข้าว หรือไปบอกหน้าห้องว่าวันนี้มีข่าวใหม่ มี policy อะไร ถือเป็นสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 8 โมง สิบห้า ถึง 9 โมงกว่า ๆ แล้วเราก็เสริมเรื่องธรรมะหน่อย ให้มองโลกตามความเป็นจริง สอนให้เป็นคนธรรมดา มีสุขกับสิ่งแวดล้อมที่สบาย ๆ สอนให้รักษากติกา ให้ซื่อสัตย์ อย่าไปเอาเปรียบลูกค้ายะ บางทีก็สอนธรรมะเสริมด้วย”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

นอกจากนั้น บริษัทได้สร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัทผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล สื่อกิจกรรม และบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในด้วย (รายละเอียดของสื่อจะอธิบายในส่วนต่อไป)



## 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร

ประธานบริษัทเป็นผู้สนใจฟังธรรม และปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ จึงนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการบริหารจัดการคน รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมธรรมะในองค์กร โดยกำหนดนโยบายให้พนักงานทุกคนผ่านการปฏิบัติวิปัสสนา และให้โอกาสพนักงานลาไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่คิดเป็นวันลา ดังที่เคยกล่าวในนโยบายด้านธรรมะข้างต้น ซึ่งถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมธรรมะผ่านสื่อกิจกรรม ที่จะช่วยให้พนักงานมีศีล สมาธิ หรือปัญญา เพื่อให้พนักงานนำประโยชน์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน คุณวสันต์ โภธิพิมพ์านนท์ มีบทบาทหลัก คือการเป็นที่ปรึกษางาน และส่งเสริมปลูกฝังธรรมะให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพราะประธานบริษัทกับพนักงานจะได้พบพูดคุยกันทุกวัน ในช่วงเช้าระหว่างการสัมมนาบ่อย และในระหว่างเวลารับประทานอาหารกลางวันในบางวันด้วย

จากการสัมภาษณ์ประธานบริษัท พบว่า ท่านสอนธรรมะให้พนักงาน ด้วยหลักธรรมที่เน้นให้อยู่อย่างคนธรรมดา ไม่ฟุ้งเฟ้อ ให้มองโลกตามความจริง ไม่ดิ้นรนจริงจังกับชีวิตมากเกินไป จนขาดความสุข และความสมดุลในชีวิต

“ที่อื่นจะสอนอย่างไรไม่รู้นะ แต่ที่นี่จะสอนให้มองโลกตามความเป็นจริง ให้เป็นคนธรรมดา ไม่เพี้ยนจากธรรมดา ไม่ต้องไฝหาสิ่งที่ต้องการให้มากเกินไป ไม่ใช่อยากได้อะไรต้องได้ตามใจนึก อย่างหน้าผลไม้ ออกมั่งคุณ ก็กินมั่งคุณ ไม่ต้องไปซื้อเซอรีจากเมืองนอกมา สอนให้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่สบาย ๆ อย่าไปดิ้นรนมากเกินไป ที่อื่นอาจบอกต้องสู้ๆ ต้องสร้างยอดขายเท่านั้นนะ หรือต้องเป็นอันดับหนึ่ง ที่นี้ไม่ใช่อย่างนั้น”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

## 3. การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

บริษัทส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือผ่านทางสื่อกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของบริษัท เช่น กิจกรรมบรรยายธรรมที่มีพนักงานเข้าร่วม คือการบรรยายพระไตรปิฎก ที่จัดขึ้นทุกวันอังคารที่ 1 กับ 3 ของเดือน เป็นการบรรยายธรรมเกี่ยวกับเนื้อหาพระไตรปิฎก โดย อ.สุกวีร์ ทุมทอง ที่เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านพระไตรปิฎกเป็นอย่างดี

“ทุกวันอังคารที่ 1 กับ 3 ของเดือน เวลาประมาณ 6 โมงถึงสองทุ่ม จะจัดบรรยายธรรมะเกี่ยวกับพระไตรปิฎก โดยอาจารย์สุภีร์ ก็จะมีพนักงานที่สนใจไปเข้าร่วม และก็มิชของว่างเป็นชุดให้ผู้เข้าฟังด้วย”

(วิชนู ลิ้มจัญญรัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

จากการศึกษาประวัติทางธรรมของ อ.สุภีร์ ทุมทอง จากเว็บไซต์ [www.ajsupee.com](http://www.ajsupee.com) พบว่า อ.สุภีร์ สำเร็จการศึกษาปริญญาธรรม ๔ ประโยค ปัจจุบัน เป็นคณะกรรมการโครงการแปลพระไตรปิฎกนิสสยะ และตรวจชำระคัมภีร์ รวมทั้งเป็นอาจารย์สอนพิเศษปริญญาตรีชั้นปีที่ ๓ และปีที่ ๔ วิชาพระอภิธรรมปิฎก ร่วมทั้งอาจารย์ได้เป็นวิทยากรบรรยายธรรม ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดอยู่เสมอ ซึ่งการใช้สื่อบุคคล ที่มีความน่าเชื่อถือในการบรรยายธรรม จะมีส่วนช่วยให้ผู้รับสารเกิดความรู้ ความเข้าใจ และอาจจูงใจผู้รับสารให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมได้

#### 4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก

บริษัทเน้นการสื่อสารหลักธรรมผ่านสื่อกิจกรรมเป็นหลัก คือการปฏิบัติวิปัสสนา เพราะเป็นสื่อกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้ธรรมะ และเข้าถึงการปฏิบัติธรรมจริง เช่น การฟังธรรมะ การฝึกเดินจงกรม การสวดมนต์ และการเจริญสติ เพื่อให้พนักงานนำไปฝึกฝนต่อให้เกิดสติ สมาธิ ปัญญา สามารถมองเห็นโลกได้ตามความจริง หลีกเลียงการกระทำสิ่งไม่ดี และนำประโยชน์ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

“การปฏิบัติธรรม คือการนำคำสอนของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติให้รู้ถึงใจ เป้าหมายคือให้จิตรู้ตามธรรมชาติว่าเป็นยังไง เพราะมนุษย์อยู่กับธรรมชาติตลอด เช่น มนุษย์อยู่กับดิน น้ำ ลม ไฟ คือ อาศัยดิน อาศัยน้ำ ทานอาหาร หายใจ และอาศัยแสงอาทิตย์ให้ความอบอุ่น การอบรมปฏิบัติธรรม ก็ให้คนหันมามองธรรมชาติ เพราะคนมักจะมองข้ามธรรมชาติที่อยู่รอบตัว ธรรมะ คือสิ่งที่พระพุทธเจ้าสอนให้เราองสิ่งที่เราอยู่รอบตัว อย่างเรากินข้าวกับพ่อแม่มานาน ไม่รู้สึกอะไร ทั้ง ๆ ที่พ่อแม่ ให้เรากินข้าว ให้เงินเรามากมายเหลือเกิน แต่พอมีคนมาเลี้ยงเรามือหนึ่ง เราก็ถือเป็นบุญคุณแล้ว”

“การปฏิบัติธรรมะเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝน อย่างจะให้ว่ายนํ้า ก็บอกให้ว่ายแบบนี้ละ พอลงไปว่ายจริงก็จม ต้องอาศัยเวลาฝึกฝน ธรรมะก็เหมือนกัน ถ้ามีธรรมะแล้ว พอเจออะไรเราก็เก่งเอง คล่องหมด พอมีกิเลสมาเราก็จะรู้ทันที ให้เราตามรู้กิเลสตลอด อะไรที่ไม่ดี เราก็จะเลี่ยงไม่ทำ”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

นอกจากนั้น บริษัทได้จัดกิจกรรมฟังธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โอกาสพนักงาน และบุคคลภายนอกสามารถศึกษาหลักธรรมะจากพระไตรปิฎกให้ลึกซึ้งมากขึ้นอีกด้วย

“ทุกวันอังคารที่ 1 กับ 3 ของเดือน เวลาประมาณ หกโมงถึงสองทุ่ม จะจัดบรรยายธรรมะเกี่ยวกับพระไตรปิฎก โดยอาจารย์สุภีร์ ก็จะมีพนักงานที่สนใจไปเข้าร่วมด้วย และมีของว่างเป็นชุดให้ผู้เข้าฟังด้วย”

(วิชนู ลิ้มจำรูญรัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

### ● ขั้นตอนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

การประชาสัมพันธ์ภายในบริษัทนั้น มีการประชาสัมพันธ์หลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ จะเน้นศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ อย่างเช่น การแจ้งข่าวสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย และกิจกรรมด้านธรรมะขององค์กร เช่น การปฏิบัติวิปัสสนา การบรรยายธรรม เป็นต้น

#### 1. การศึกษาข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ที่มาของการกำหนดนโยบายด้านธรรมะ และทำการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์กรนั้น เริ่มต้นจากการศึกษา และปฏิบัติธรรมโดยผู้บริหารระดับสูง (คุณวสันต์ โทธิพิมพานนท์) ที่เป็นผู้สนใจศึกษาธรรมะ และปฏิบัติธรรมอย่างจริงจัง รวมระยะเวลาประมาณ 15 ปีที่ผ่านมา จึงเกิดความเข้าใจธรรมะมากขึ้น และได้รับผลดีจากการปฏิบัติธรรม คือความสุข การมองสิ่งรอบข้างตามความเป็นจริงมากขึ้น มีสมาธิ สามารถควบคุมอารมณ์ และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาได้ดีขึ้น

คุณวสันต์ โทธิพิมพานนท์ เล่าว่า “เริ่มศึกษาธรรมะจริง ๆ ด้วยการปฏิบัติเมื่อปี 35 ประมาณ 10 กว่าปีมาแล้ว ประโยชน์ที่ได้มีทั้งความสุข สนุกด้วยที่ได้เรียนรู้ เพราะมันจะมีตัวแปรอยู่เรื่อย ๆ ที่ไม่รู้จกจบ”

(วสันต์ โทธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“พอไปปฏิบัติธรรมจะเริ่มมองอะไรตามความเป็นจริง สอนให้รู้สึกว่าความจริงของชีวิต เป็นอย่างนี้ มีเรื่องจิต ไม่ใช่กายอย่างเดียว หากใจอยู่กับตัวก็มีสติ ไม่ใจลอย พอปฏิบัติธรรม ก็จะทำให้คนถือศีลโดยอัตโนมัติ และหันกลับมามองตนเอง พอจิตนิ่ง ก็จะทำให้เห็นว่าทุกอย่างมันไม่เที่ยง ไม่มีอะไรเที่ยงเลย มีเกิด แก่ และก็ตาย ทุกอย่างแปรเปลี่ยนหมด ถ้าเราเรียนรู้ว่าทุกอย่างไม่เที่ยง จึงทำให้คนไม่ยึดติด จะได้ไม่ต้องทุกข์”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“หลังปฏิบัติธรรม ทำให้คุณอารมณ์ได้ ภาระงานได้ดีกว่าเก่า มีปัญหาที่คอยคิด มีสติ ในการตัดสินใจ ไม่ไหลไปตามกระแสที่กดดันมา ทำให้คนอยู่ใกล้ไม่เร่าร้อน ไม่หวาดด้วยอารมณ์”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

ดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้มองเห็นสิ่งดีที่ได้รับจากการปฏิบัติวิปัสสนา ด้วยความเมตตา กรุณาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องการให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ธรรมะจากการปฏิบัติ เพราะผลที่ได้รับจากการปฏิบัติธรรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิต ให้มีความสุข และประสบความสำเร็จได้

คุณวสันต์ โภธิพิมพ์านนท์ จึงกำหนดกติกา หรือนโยบายหลักด้านธรรมะในบริษัท คือ การให้พนักงานทุกคนของบริษัทผ่านการอบรมหลักสูตรวิปัสสนาในระยะเวลา 7 คืน 8 วัน ซึ่งก่อนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะในองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงได้ศึกษาข้อมูล วิธีการอบรมธรรมะที่จัดขึ้นในสถานที่ต่าง ๆ ก่อน แล้วพิจารณาคัดเลือกความเหมาะสมของผู้สอน สถานที่ เนื้อหาอบรม วิธีการจัดอบรมวิปัสสนา และการบรรยายธรรมะ ก่อนที่จะส่งพนักงานไปยังสถานปฏิบัติวิปัสสนานั้น โดยมีวิธีการคัดเลือกสถานที่ที่สอนตามหลักของธรรมชาติ หรือตามความจริง ไม่เกี่ยวกับด้านอิทธิปาฏิหาริย์ใด และที่ไม่เคร่งครัดกับผู้เข้าอบรมมากเกินไป เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้ที่จะอยู่แบบคนธรรมดา และมีสติ

“จะเลือกที่ที่เค้าสอนให้เป็นคนธรรมดา สอนให้เห็นธรรมชาติ เรียนแล้วไม่เพี้ยน สอนให้รู้ว่าโลกไม่เที่ยง ไม่ยึดติดรูปแบบเกินไป สอนให้อยู่ได้อย่างธรรมดา ให้จิตตามรู้ดูตลอด ว่าเราคิดอะไรอยู่ ให้รับอารมณ์ให้ทัน เช่น มาหกกหมัด ให้รับทันให้หมด ก็คือรับอารมณ์ได้ ไม่ฟูพวยไปตามเหตุที่เกิด เพราะโลกไม่เที่ยง สอนให้รู้ทันกิเลส ไม่ใช่ไปตัด เพราะตัดไม่ได้หรอก เพียงแต่ให้ตามรู้กิเลส แล้วเราก็จะไม่ทำสิ่งไม่ดีเอง”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

## 2. การวางแผน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมธรรมชาติของบริษัท
2. เพื่อรณรงค์ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในกิจกรรมธรรมชาติที่องค์การจัดขึ้น
3. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติ และสามารถนำประโยชน์จากธรรมชาติมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้

### กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรภายในบริษัททุกคน

### งบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า บริษัทจะไม่กำหนดงบประมาณการจัดกิจกรรมด้านธรรมชาติไว้ เพราะต้องการส่งเสริมธรรมชาติอยู่เสมอ ถ้าหากสิ่งใดที่เป็นสิ่งที่ดี บริษัทก็ยินดีที่จะจัดให้มีขึ้นมา

“บริษัทไม่เคยจำกัดงบไว้ว่า ต้องเท่าไร อะไรที่ดี เราทำได้ ก็ทำเลย”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

ค่าใช้จ่ายด้านกิจกรรมการปฏิบัติวิปัสสนาที่ผ่านมา อย่างเช่น การจัดที่ยุวพุทธิกสมาคมแห่งประเทศไทย เนื่องจากบริษัทได้เป็นเจ้าภาพบริจาคสมทบทุนให้กับสถานอบรมปฏิบัติธรรมในแต่ละปี จึงสามารถส่งพนักงานไปอบรมการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด และกิจกรรมบรรยายธรรมที่จัดวันอังคาร จะมีค่าอาหารว่างง่าย ๆ เช่น ผลไม้ คุกกี้ ชา-กาแฟ

“ที่ผ่านมา คุณวสันต์ กับคุณเจษฎุภา จะร่วมเป็นเจ้าภาพบริจาคให้ยุวพุทธในแต่ละปี พี่ไม่ทราบจำนวนเงินว่าเท่าไร แต่ละปี ก็เลยส่งพนักงานเข้าไปอบรมที่นั่นได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ส่วนกิจกรรมที่จัดวันอังคาร จะมีค่าอาหารว่างแบบง่าย ๆ เป็นผลไม้ คุกกี้เป็นของ มีชา-กาแฟให้”

(ธนพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

### 3. การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

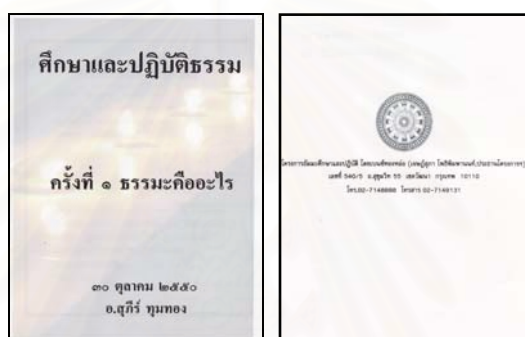
#### ประเด็นในการประชาสัมพันธ์

3.1 ประเด็นเกี่ยวกับระเบียบ นโยบายการจัดการองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

3.2 ประเด็นเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ และรายละเอียดของกิจกรรมทางธรรมที่องค์การ จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมบรรยายธรรม กิจกรรมการปฏิบัติวิปัสสนา

#### สื่อที่ใช้ ประกอบด้วย

สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือประกอบการอบรมธรรมะ ใบสมัครงาน เอกสารแผ่น



ภาพที่ 4 : หนังสือประกอบการอบรมธรรมะ

การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ บริษัทจะให้ข่าวสารเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมด้านธรรมะ เช่น หัวข้อการบรรยายธรรม วัน เวลา สถานที่จัดกิจกรรม และภายในกิจกรรมด้านธรรมะ จะมีการแจกหนังสือประกอบการอบรมธรรมะ เช่น หากเป็นวันที่บรรยายในเรื่อง “กรรม” บริษัทจะจัดพิมพ์หนังสือเรื่อง “กรรม” ให้ผู้เข้าฟังบรรยายธรรมทุกคนด้วย

“เวลาคนเข้ามาร่วมฟังบรรยาย อย่างในวันอังคาร ก็จะมีแจกหนังสือเล่มเล็ก ๆ ให้ด้วย อย่างวันนี้บรรยายเรื่องกรรม ก็จะพิมพ์เป็นหนังสือเรื่องกรรมของอาจารย์สุกวี เพื่อแจกให้ผู้เข้าฟังด้วย”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

ใบสมัครงาน เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่แจ้งให้กับผู้มาสมัครงานกับบริษัททราบนโยบายที่บริษัทกำหนดให้พนักงานเข้าใหม่ทุกคน ควรผ่านการอบรมวิปัสสนา จำนวน 8 วัน 7 คืน โดยให้กรอกเลือกว่า จะยินดีเข้าร่วมอบรมวิปัสสนาหรือไม่ ซึ่งหากผู้สมัครที่นับถือศาสนาพุทธตอบว่าไม่ยินดี ก็อาจมีผลต่อการพิจารณาคัดเลือกเป็นพนักงานบริษัทได้



ภาพที่ 5 : เอกสารใบสมัครงาน

“พนักงานที่มาสมัครงาน จะรู้ตั้งแต่วันที่กรอกใบสมัครเลย ในใบสมัครข้อ 19 จะมีให้เลือกว่าคุณยินดีเข้าร่วมปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน 7 คืน 8 วัน หรือไม่ จริง ๆ แล้ว ทุกคนต้องเข้าร่วมหมด ยกเว้นสำหรับบางคนจริง ๆ เค้าก็อาจเลือกที่ไม่ยินดี แล้วบอกเหตุผลว่านับถือศาสนาอื่น ถ้าเป็นพุทธแล้วจะไม่ปฏิบัติ เรายังจะล้างเลแล้ว ส่วนใหญ่จะต้องเข้าปฏิบัติหมด”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

นอกจากนั้น บริษัทมีการแจ้้งวัน เวลาที่จะจัดกิจกรรมบรรยายธรรมของบริษัทผ่านทางสื่อเอกสารแผ่น ขนาด A4 ที่จะติดประกาศในลิฟท์ โรงอาหาร และทางเดินก่อนเข้าแผนกให้พนักงานทุกคนรับทราบด้วย

“เวลาแจ้้งข่าว ก็จะมีเป็นเอกสาร A4 ติดในลิฟท์ โรงอาหาร ทางก่อนขึ้นเป็นแผนก บอกวัน เวลา เช่น มีกิจกรรมฟังธรรมะ จัดช่วง 6 โมงเย็น เลิกห่มครึ่ง”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

**สื่อบุคคล** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบฝ่ายทรัพยากรบุคคล เลขานุการ

- ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ส่งเสริมธรรมะในองค์กร โดยถ่ายทอดข่าวสารผ่านทางสื่อภายใน เช่น การสัมมนาย่อย ผู้บริหารระดับสูงจะสอนให้พนักงานรักษาความซื่อสัตย์ ไม่เอาเปรียบลูกค้า และการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมธรรมะ โดยแจ้้งว่าจะมีกิจกรรม เช่น บรรยายธรรม ผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ของบริษัท

“เวลาสัมมนาย่อยตอนเช้า ก็สอนให้พนักงานรักษาการศึกษา ชื่อสัตย์ อย่าไปเอาเปรียบลูกค้า บางทีก็สอนธรรมะเสริมด้วย”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“คุณวสันต์จะให้ติดบอร์ด PR บอกสนับสนุนพนักงานให้ร่วมกิจกรรมบรรยายธรรม เช่นว่า ถ้าใครไม่อยากกลับบ้าน ตอนรถติด ก็มาฟังธรรมะได้นะ เริ่ม 6 โมง เลิกสองทุ่ม กลับบ้านรถก็ไม่ติดแล้ว”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

- ผู้รับผิดชอบฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้ที่รับผิดชอบฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทจะเป็นผู้แจ้งกติกาด้านธรรมะให้พนักงานทราบตั้งแต่วันที่กรอกใบสมัครเข้าทำงานว่า พนักงานใหม่ทุกคนจะต้องผ่านการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน อย่างน้อย 1 ครั้ง จำนวน 8 วัน 7 คืน จึงจะได้รับบรรจุเป็นพนักงานของบริษัท

“ที่นี่เราจะแจ้งให้คนที่มาสมัครทราบกติกาดังกล่าว พนักงานใหม่ทุกคนต้องเข้าร่วมการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน จำนวน 8 วัน 7 คืน ตั้งแต่วันแรกที่กรอกใบสมัครเข้าทำงานที่นี่”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

เมื่อพนักงานที่จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานบริษัท ผู้รับผิดชอบฝ่ายบุคคล หรือคุณณราพร อยู่โต จะเป็นผู้รับผิดชอบในการส่งพนักงานใหม่ไปเข้าอบรมวิปัสสนา โดยจะส่งตารางการปฏิบัติวิปัสสนาไปให้หัวหน้าแผนกของพนักงาน เพื่อให้หัวหน้าแผนกจัดสรรเวลาในการส่งพนักงานของตนที่จะได้รับการบรรจุไปเข้าอบรมปฏิบัติวิปัสสนาในวัน เวลาที่เหมาะสม

“เวลาจะบรรจุพนักงาน พี่ก็จะส่งตารางปฏิบัติวิปัสสนาไปให้หัวหน้าแผนกเค้า แล้วบอกว่า พี่จะต้องส่งพนักงานคุณไปแล้วนะ คุณสามารถให้ลูกน้องคุณไปได้ช่วงไหน มีใครทำงานแทนเค้ารึยัง เจ้านายเค้าก็จะดูว่า เค้าควรจะไปช่วงไหน ก็จะแจ้งวันที่มาตามตารางที่ส่งไปให้ดู บางทีก็ส่งไปพร้อมกับที่องค์กรจัด หรือส่งไปนอกสถานที่ก็ได้”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

### - เลขานุการ

พนักงานคนใดที่สนใจจะเข้าร่วมกิจกรรมธรรมะ ได้แก่ การบรรยายธรรม การปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน พนักงานสามารถแจ้งความประสงค์ และลงชื่อเข้าสำรองการฟังธรรม หรือเข้าอบรมวิปัสสนากรรมฐาน รวมทั้งสามารถสอบถามรายละเอียดหัวข้อการบรรยายธรรม วัน เวลา บรรยายธรรม หรือสอบถาม วัน เวลา สถานที่ที่จัดกิจกรรมอบรมวิปัสสนาได้ที่เลขานุการของบริษัท

“ถ้าพนักงานที่ต้องการเข้าร่วมฟังธรรมะ หรือวิปัสสนาก็ให้มาลงชื่อก่อนเข้าฟังธรรม และดูตารางได้ที่คุณเพ็ญศิริ เพราะเค้าจะมีรายละเอียดเป็นตารางกำหนดวัน เวลา สถานที่ไว้ในแต่ละปี”

(รัชณุ ลิ้มจำรูญรัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

### บอร์ดประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านธรรมะของบริษัทนั้น สื่อที่ช่วยเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานทราบ คือบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในสำนักงานที่จะมีเอกสารติดประกาศไว้ เพื่อแจ้งข่าวสารให้พนักงานทราบอยู่เสมอ



ภาพที่ 6 : บอร์ดประชาสัมพันธ์

“ใน Office จะมีบอร์ดประมาณ 2 – 3 แห่ง ติดประกาศข่าวต่าง ๆ ภายในบริษัทไว้ให้พนักงานอ่านได้เสมอ”

(รัชณุ ลิ้มจำรูญรัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

## สื่อกิจกรรม ได้แก่ การสัมมนาย่อย การบรรยายธรรม การปฏิบัติวิปัสสนา

### - การสัมมนาย่อย

การสัมมนาย่อย เป็นสื่อกิจกรรมประจำวันของบริษัท เป็นการสัมมนาทุกเช้าก่อนเข้าทำงานของพนักงาน ซึ่งประธานบริษัทกับพนักงานจะได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน และมีการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ทั้งเรื่องทั่วไป และข่าวสารด้านธรรมะ เช่น หลักที่บริษัทยึดถือ “ความซื่อสัตย์” “ยุติธรรม” ต่อลูกค้า เพื่อให้พนักงานทราบโดยพร้อมเพรียงกัน โดยผู้ที่เข้าร่วมการสัมมนาย่อย ส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานในระดับหัวหน้า ประมาณ 15 – 20 คน

“ทุกเช้าเราจะมานั่งในห้องนี้ ใครว่างก็มา คุยกัน ใครมีอะไรสงสัย ใครทำอะไรดีดี ก็มาเล่าสู่กันฟัง มีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ ก็มาแลกเปลี่ยนกัน หรือใครทำอะไรติดขัด อยากถามอะไร ก็มา ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้ามา ประมาณ 10 – 20 คน เพราะพนักงานเราเยอะ แล้วทุกคนก็จะไปบอกต่อในตอนเที่ยงกินข้าว หรือไปบอกหน้าห้องว่าวันนี้มีข่าวใหม่ มี policy อะไร ก็เป็นสัมมนาย่อยอย่างหนึ่ง ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 8 โมง สิบห้า ถึง 9 โมงกว่า ๆ แล้วเราก็เสริมเรื่องธรรมะหน่อย ให้มองโลกตามความเป็นจริง สอนให้เป็นคนธรรมดา มีสุขกับสิ่งแวดล้อมที่สบาย ๆ สอนให้รักษากติกา ให้ซื่อสัตย์ อย่าไปเอาเปรียบลูกค้านะ บางทีก็สอนธรรมะเสริมด้วย”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

### - การบรรยายธรรม

กิจกรรมบรรยายธรรม เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโครงการธรรมศึกษาและปฏิบัติที่จัดขึ้นโดยเบนซ์ทองหล่อ เป็นโครงการเผยแพร่พระพุทธศาสนาโดยวิทยากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางธรรมะ เพื่อให้บุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษา และปฏิบัติธรรมะตามพระไตรปิฎก ซึ่งทางโครงการ ฯ ได้เปิดหลักสูตรศึกษาและปฏิบัติธรรมะตลอดปี



ภาพที่ 7 : กิจกรรมบรรยายธรรม

ในการบรรยายธรรมที่มีพนักงานเข้าร่วมด้วย เป็นการจัดบรรยายธรรมะเกี่ยวกับเนื้อหาพระไตรปิฎก โดยอ.สุกัร ทุมทอง ที่จัดขึ้นในวันอังคารที่ 1 กับ 3 ของทุกเดือน ในช่วงเวลาหลักเลิกงาน เวลา 18.00 น. – 20.00 น. โดยประมาณ พร้อมบริการอาหารว่าง โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เป็นกิจกรรมที่จัดให้พนักงาน และคนภายนอกเข้าร่วมตามความสนใจ เพื่อให้ เกิดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาพระไตรปิฎกมากขึ้น

“ทุกวันอังคารที่ 1 กับ 3 ของเดือน เวลาประมาณ หกโมงถึงสองทุ่ม จะจัดบรรยายธรรมะเกี่ยวกับพระไตรปิฎก โดยอาจารย์สุกัร ก็จะมีพนักงานที่สนใจไปเข้าร่วมด้วย และมีของว่างเป็นชุดให้ผู้เข้าฟังด้วย”

(รัชณุ ลิ้มจำรูญรัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

- การปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

การปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติธรรมะจริง เพื่อการรักษาศีล พัฒนาจิตใจให้เกิดสติ สมาธิ ปัญญา และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน

การปฏิบัติวิปัสสนา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่อย่างต่อเนื่องทุกปี เช่น วัดผาณิตาราม ยุวพุทธิกสมาคมแห่งประเทศไทย ซึ่งในปี พ.ศ. 2551 นี้ ทางบริษัทจะจัดการอบรมวิปัสสนาขึ้นที่สถานธรรมว่องวานิช จ.สมุทรปราการ จำนวน 4 -5 ครั้ง โดยอาจให้พนักงานใหม่ เข้าร่วมตามนโยบายที่กำหนด และเปิดโอกาสให้พนักงานทั่วไปที่สนใจ สมัครเข้าร่วมได้ โดยให้พนักงานลาไปปฏิบัติธรรมได้ โดยไม่คิดเป็นวันลา

“ปีนี้จัดปฏิบัติธรรมที่สถานธรรมว่องวานิช ประมาณ 4 - 5 ครั้ง พนักงานก็สามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้ โดยไม่นับเป็นวันลา”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ แผ่นซีดีธรรมะ เว็บไซต์

- แผ่นซีดีธรรมะ

ในการบรรยายธรรม หากผู้เคยเข้าร่วมกิจกรรม ในครั้งต่อไป จะมีแผ่นซีดีบันทึกการบรรยายธรรมะครั้งที่ผ่านมาให้กับผู้เข้าฟังการบรรยายด้วย



ภาพที่ 8 : แผ่นซีดีธรรมะ

“สมมติว่า คนที่เคยเข้าฟังธรรมะ บางคนอาจจะจดได้ไม่หมด หรือฟังไม่ทัน ฟังแล้วไม่เข้าใจ คราวหน้าที่มาฟัง ก็จะมีแผ่นซีดีการบรรยายครั้งที่ผ่านมาแจกให้กับผู้ฟังด้วย จะมีซีดีแจกทุกครั้ง”

(ณราพร อัญโต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

- เว็บไซต์

เว็บไซต์ที่สนับสนุนโดยเบนซ์ของหล่อมี่ 2 เว็บไซต์ คือ [www.abhidhammavimutti.org](http://www.abhidhammavimutti.org) เป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมบทบรรยายพระไตรปิฎกในกิจกรรมบรรยายธรรมที่บริษัทเคยจัดขึ้น และ [www.ajsupee.com](http://www.ajsupee.com) เป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมสาระธรรมการบรรยายของอ.สุกักร์ ทุมทอง ที่เคยบรรยายธรรมที่เบนซ์ของหล่อ และสถานที่อื่น ๆ เว็บไซต์ดังกล่าวจัดทำขึ้น ให้ผู้สนใจธรรมะ ทั้งภายใน และภายนอกบริษัท ได้ศึกษาธรรมะ รับฟังการบรรยายธรรม และอ่านบทความบรรยายธรรมะเพิ่มเติมได้

#### 4. การประเมินผล

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การประเมินผลด้านการประชาสัมพันธ์ จะมีการประเมินผลในสี่กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการปฏิบัติวิปัสสนา ซึ่งจะประเมินในช่วงสิ้นสุดของกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบของสถานีวิปัสสนา จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติธรรมของผู้เข้าร่วม เช่น การสอบอารมณ์ผู้เข้าร่วมปฏิบัติ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติ หรือเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ ผลเป็นอย่างไรบ้าง

“เวลาประเมินผล คำจะมีประเมินกันตอนหลังจบกิจกรรมวิปัสสนา ทางเจ้าของสถานที่ คำจะประเมินของคำว่า คนที่ปฏิบัติแล้วเป็นอย่างไรบ้าง”

(วสันต์ โภธิพิมพานนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)



ส่วนการประเมินผลในส่วนความรับผิดชอบของบริษัทนั้น เป็นการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ โดยการสังเกตติดตามของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหากพนักงานที่เข้าร่วมมีพฤติกรรมไม่ดี ต้องเข้าอบรมใหม่ จนกระทั่งมีพฤติกรรมที่ดี จึงผ่านการอบรมได้ และการตรวจสอบจากผู้รับผิดชอบฝ่ายบุคคลว่า มีพนักงานเข้าอบรมครบจำนวนวันหรือไม่ และสังเกตผลการปฏิบัติ วิเคราะห์จากการพูดคุยสอบถามพนักงาน ซึ่งความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ คือมีผลตอบกลับค่อนข้างดี มีผู้สนใจต้องการเข้าร่วมอีก หรือต้องการพาคนในครอบครัวไปปฏิบัติธรรมด้วย

“พนักงานที่ไปเข้าร่วมการปฏิบัติธรรม บางคนก็ได้ผล ก็ดีขึ้น มีสติและนิ่งขึ้น แต่บางคน เกร ก็ส่งเข้าไปปฏิบัติธรรมใหม่จนผ่าน แล้วจึงเข้ามาทำงานได้”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“หลังจากไปวิปัสสนามาแล้ว ก็รู้สึกดีนะ สงบ และมีสติมากขึ้น”

(รัชณุ ลิ้มจรรย์รัตน์, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

“เวลาที่ส่งพนักงานไปปฏิบัติ ก็จะมีบอกว่า พี่รู้จักกับเจ้าหน้าที่ที่นั่นดี สามารถเช็คได้ว่า คุณเข้าครบตามจำนวนวันหรือไม่ ส่วนใหญ่แล้ว พนักงานที่ไปปฏิบัติกลับมา ผลตอบกลับมา ค่อนข้างดี น้อยมากที่จะมีแบบไม่ทำ มีแค่คนเดียวเอง ตั้งแต่พี่อยู่ทำงานมา 19 ปี บางคนจะไม่อยากไปในตอนแรก ๆ เพราะห่วงว่า ไม่มีใครเลี้ยงดู ไม่มีใครขับรถให้ภรรยา แต่พอไปปฏิบัติ กลับมาแล้ว เค้ามอบบอกว่า เค้ายากพาภรรยาไปปฏิบัติด้วย”

(ณราพร อยู่โต, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2551)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะไม่คาดหวังกับผลที่จะได้รับจากการส่งพนักงานไปอบรมปฏิบัติวิปัสสนามากนัก เพียงแต่ต้องการให้พนักงานมีโอกาส เรียนรู้ธรรมะ ที่เน้นการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง เพื่อให้คนมีสติ และเกิดการมองโลกตามความเป็นจริงมากขึ้น เป็นการสร้างการเรียนรู้เพิ่มเติมจากการเรียนรู้ทางกาย อย่างเช่น ความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ ที่พนักงานแต่ละคนเรียนจบการศึกษามา

“ให้พนักงานไปรับรู้ว่ายังมีอีกโลกหนึ่งของจิตวิญญาณที่ควรจะต้องไปเรียนรู้นะ ให้ไปเรียนรู้ธรรมชาติ ให้เกิดการปฏิบัติจริง และหันกลับมามองตนเอง มีสติ พิจารณากาย ความรู้สึก ให้เกิดความรู้อันตามความจริง เพื่อจะให้เป็นคนสุขชะที่ เมื่อนั้นมันดิบหนะ ให้ไปเรียนรู้ แล้วผล จะออกมาอย่างไร ก็ไม่ต่างกัน”

(วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์.0, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2551)

## 2. บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด

### ข้อมูลองค์การ

บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด (DC Consultant and Marketing Communication Co.Ltd.) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านสื่อสารการตลาด และการประชาสัมพันธ์ของคนไทย 100% โดยมีคุณदनัย จันทรเจ้าฉาย ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท

บริษัท DC (Dhamma Communications) คอนซัลแทนส์ เป็นบริษัทที่เน้นคุณธรรม และ จริยธรรมนำธุรกิจควบคู่กับการทำประโยชน์เพื่อสังคม ที่ผ่านมา คุณदनัยเคยดำรงตำแหน่ง ประธานบริหารบริษัท เอ็มดีเค คอนซัลแทนส์ จำกัด (MDK Consultant) ที่เป็นบริษัทด้านการประชาสัมพันธ์โดยมีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ ซึ่งติดอันดับ TOP 3 ของการประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย (ธรรมะกับการทำงานฉบับวันวิสาขบูชา. <http://dungtrin.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

บริษัทมีการวางตำแหน่งบริษัทให้เป็นที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ และความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย ทีมงานนักประชาสัมพันธ์ผู้มีประสบการณ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์มายาวนาน พร้อมเน้นคุณธรรม จริยธรรมนำธุรกิจควบคู่กับการทำประโยชน์เพื่อสังคม โดยได้วางเป้าหมายเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำของเอเชีย

บริการของบริษัท คือการให้คำปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ครบวงจร ได้แก่ การประชาสัมพันธ์องค์กรโดยการเผยแพร่ข่าวสาร การสร้างแบรนด์ การทำ Brand Perception Survey การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ อาทิ การสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communications) การประชาสัมพันธ์กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม CSR (Corporate Social Responsibility) และ Financial Communications เช่น การประชาสัมพันธ์ในช่วงระดมทุนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (IPO) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นรายลงทุน (Investor Relations) รัฐกิจสัมพันธ์ (Public Affairs and Government Relations) รวมถึง การจัดการกับการออกกฎหมายใหม่ๆ หรือการปรับเปลี่ยนกระแสสังคม (Regulatory Affairs Management) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจ หรือการให้ความรู้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับข้อกำหนดในเรื่องของกระบวนการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติใหม่ๆ ทั้งในประเทศ และ สังคมโลก

บริษัทได้จัดสรรพื้นที่ร้อยละ 50 บนพื้นที่ทั้งหมดกว่าหนึ่งพันตารางเมตร เพื่อใช้ในกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ เช่น การประชุมสัมมนา การจัดอบรมวิปัสสนากรรมฐาน และการแสดงธรรม พื้นที่ทั้งหมดประกอบด้วย ส่วนของสำนักงาน ห้องประชุมสัมมนาขนาดใหญ่ ชื่อว่า “หอประชุมพุทธคยา” ที่สามารถจุคนได้ 250 – 300 คน รวมทั้ง มีศูนย์ข่าว D Press Center ที่มีคอมพิวเตอร์พร้อมอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไว้สำหรับอำนวยความสะดวกแก่สื่อมวลชน

(‘दनัย’ เดลินิวส์ คอนซัลแทนส์ ชูคุณธรรม-จริยธรรมธงนำธุรกิจ. 8//www.thannews.th.com, 15 พฤศจิกายน 2550)

### DC Identity

ในส่วนของชื่อบริษัท DC Consultant and Marketing Communication Co.Ltd. ตัวอักษรดีดี ย่อมาจาก คำว่า **Dhamma Communications** หมายถึง การสื่อสารแบบ Dhamma แปลว่าธรรมชาติ ธรรมดา และความเป็นจริง ไม่ผ่านการปรุงแต่งมากจนทำให้ผิดเพี้ยนขึ้นมา หรือ แปลว่า การสื่อสารตามความเป็นจริง

บริษัทมีจุดยืนแทนอักษรภาษาอังกฤษ D เป็นตัวแทนในการวาง **วิสัยทัศน์** ขององค์กร คือ

D Dimentions มืองค์ประกอบ ดังนี้

- D People ทีมงานบริหารสายพันธุ์ใหม่ที่เป็นมืออาชีพ
- D Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ในจุดยืนความเป็นไทย
- D Partner การร่วมงานกับสื่อมวลชน ลูกค้า และคู่ค้าในลักษณะพันธมิตร
- D Professional การสร้างสรรค์งานที่เน้นการประชาสัมพันธ์ด้านกลยุทธ์
- D Society หรือสังคมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

(‘दनัย’ จันทร์เจ้าชาย Dhamma Communications. [www.brandage.com](http://www.brandage.com), 15 พฤศจิกายน 2550)

จากวิสัยทัศน์ D ข้างต้น คุณบราลี อินทรัตน์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ กล่าวว่า “Vision ของเรา คือเป็นองค์กร ที่เน้นในเรื่องของตัว D Vision คือเรามีแนวคิดที่ดี ทำความดีเพื่อประโยชน์ต่อสังคม”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของบริษัท

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ทางสื่อมวลชนต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทมี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังต่อไปนี้

#### ● จุดแข็ง (Strengths)

##### 1. บริษัทมีประสบการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์มายาวนาน

เดิม CEO ของบริษัท เป็นประธานบริษัท MDK Consultant ที่เป็นบริษัทที่ปรึกษาการประชาสัมพันธ์ข้ามชาติ หลังจากนั้น CEO ได้ก่อตั้งบริษัท DC Consultant ที่เป็นบริษัทของคนไทย และมีทีมงานเดิมบางส่วนที่มีประสบการณ์ได้ย้ายมาทำงานด้วย จึงถือว่า บริษัทมีประสบการณ์ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 16 ปี

“จุดแข็งในบริษัทนี้ ก็คือประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ เฉพาะตัวบริษัทก็มากกว่า 16 ปีขึ้นไป เพราะจากเดิมบริษัทเป็นชื่ออื่นที่มีการถือหุ้นร่วมกับต่างชาติ พอมาตั้งบริษัทใหม่เป็นบริษัทของคนไทย และทีมงานเดิมบางส่วน ก็ย้ายมาทำงานที่นี่”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

##### 2. ผู้บริหารระดับสูงเป็นที่รู้จักและโดดเด่นในการใช้ธรรมะกับการบริหารธุรกิจ

คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่โดดเด่นด้านการประชาสัมพันธ์มายาวนาน จึงทำให้เป็นที่รู้จักดีในวงการประชาสัมพันธ์ และเป็นผู้ยึดหลักธรรมะในการบริหารธุรกิจที่ชัดเจนจนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นทูตพระพุทธศาสนาวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี 2550

จากการศึกษาเนื้อหาในหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ พบว่า คณะกรรมการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้เห็นสมควรให้นักธุรกิจที่มีภาพลักษณ์ชัดเจนในเรื่องความศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นทูตพระพุทธศาสนาวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี 2550 คือคุณดนัย จันทรเจ้าฉาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น ผู้มีผลงานเผยแพร่ธรรมะมากมาย

(ทูตพระพุทธศาสนาวันวิสาขบูชาโลก. [www.palungdham.com](http://www.palungdham.com), 9 กุมภาพันธ์ 2551)

“มี CEO ก็คือ คุณดนัย จันทน์เจ้าฉาย ที่เป็นที่ยู่อักในวงการพีอาร์ และมีจุดเด่นในแง่ของการเป็นนักธรรมชาติที่นำหลักการทางศาสนาพุทธมา Applied ใช้ในธุรกิจ”

(บราดี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### 3. บริษัทที่มีงานที่มีความคิดหลากหลาย

บริษัทที่มีงานที่มีความแตกต่างทั้งความคิด และประสบการณ์ ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายในการดำเนินงาน

คุณดนัย จันทน์เจ้าฉาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ ได้ให้สัมภาษณ์กับนิตยสารแบรนด์เจว่า “องค์กรเรามีความเป็นวาไรตี้มาก ที่นี่เรามี Editor ท่านหนึ่งเป็นฝรั่งอยู่บางกอกโพสท์มา 24 ปี ก็ไม่ได้เป็นพุทธด้วยซ้ำ แต่ความวาไรตี้ตรงนี้ กลับทำให้เรามีเมนูทางความคิดค่อนข้างมาก เวลาประชุมงานจะเห็นว่า โอ้โฮ ทำไม่คิดกันคนละทิศคนละทางก็สามารถทำได้ นี่เป็นเสน่ห์ข้อหนึ่งของดีซี เพราะเราจะมีแกนกลางที่เดินร่วมกัน เรารู้อะไรก็ตามที่ทำแล้ว ถ้าเป็นประโยชน์กับคนอื่น และสังคม เราทำแล้วมีความสุขโดยไม่จำเป็นว่าจะต้องได้รับเงิน โฉ่เกียรติยศสรรเสริญ เราก็ทำนี่ต่างหากเป็นตัววัดว่า เราทำวีเปล่า”

(ดนัย จันทน์เจ้าฉาย Dhamma Communications. [www.brandage.com](http://www.brandage.com), 15 พฤศจิกายน 2550)

### 4. บริษัทที่มีความสามารถเฉพาะตัวด้านการจัดการในการออกกฎหมายใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนกระแสสังคม

บริษัทที่มีความสามารถเฉพาะตัวที่เรียกว่า Regularity Affair Management หรือกระบวนการที่เข้าไปจัดการกับการออกกฎหมายใหม่ ๆ หรือการปรับเปลี่ยนกระแสสังคม

จากการศึกษาข้อมูลจากนิตยสารแบรนด์เจ พบว่า จุดแข็งที่สร้างความโดดเด่นให้บริษัท ดีซีคอนซัลแทนส์เป็นผู้นำในตลาดนี้ คือความสามารถเฉพาะตัวของพีอาร์ ที่เรียกว่า Regularity Affair Management นั่นคือกระบวนการที่เข้าไปจัดการกับการออกกฎหมายใหม่ ๆ หรือการปรับเปลี่ยนกระแสสังคม อันนี้เป็นงานที่กึ่งลับปี ซึ่งน้อยบริษัทนักที่สามารถทำตรงนี้ได้

(ดนัย จันทน์เจ้าฉาย Dhamma Communications. [www.brandage.com](http://www.brandage.com), 15 พฤศจิกายน 2550)

มีข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของคุณณัย จันทร์เจ้าฉาย ในนิตยสารแบรนด์เจจที่กล่าวถึงความสามารถเฉพาะตัวด้าน Regularity Affair Management ว่า

“ความยากของงานนี้ คือต้องเข้าใจภาพมวลชน กระแสสังคมทิศทาง รวมถึงบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ยกตัวอย่างที่ผ่านมาเราล๊อบบี้ให้มีการยกเลิกการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มของสินค้าทองคำ ตอนที่มีการประกาศการใช้แวต 10% มีการรณรงค์ให้ใช้ซอฟต์แวร์ถูกต้องตามกฎหมาย จนกระทั่งไทยเป็นประเทศแรก ๆ ในอาเซียนที่มีศาลทรัพย์สินทางปัญญา คือเรื่องอย่างนี้ไม่ใช่อยู่ ๆ มันเกิดขึ้นมาเอง มันผ่านกระบวนการของการทำงานเชิงกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ แต่ถ้าเรื่องนั้น ๆ ที่เราจะไปล๊อบบี้ไม่ได้เกิดประโยชน์กับคนไทย และสังคมเราก็ไม่รับ แม้เราจะได้งบประมาณก็ตาม”

(ณัย จันทร์เจ้าฉาย Dhamma Communications. <http://www.brandage.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

## ● จุดอ่อน (Weaknesses)

### 1. บริษัทไม่มีนโยบายในการซื้อสื่อ

บริษัทไม่มีนโยบายในการซื้อสื่อ จึงอาจทำให้การบริการลูกค้าได้ไม่ครอบคลุม หรืออาจต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอกทำงานให้ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นได้

“บริษัทจะเป็น PR pure ไม่มีนโยบายในการซื้อสื่อ ทำให้บางที่จะ Service ลูกค้าได้ไม่ครอบคลุม สมมติว่า ลูกค้าจะใช้บริการที่นอกเหนือจาก PR อาจจะต้องซื้อสื่อบ้างในบาง Campaign ถ้าเทียบกับบริษัท PR ที่อื่นที่เค้ามีหน่วยงานซื้อสื่อ เค้าน่าจะตอบสนองได้ดีกว่าเราที่เคยเจอ Campaign ที่จะต้องซื้อสื่อ แต่ media relation เราไม่มี จึงต้องใช้ media agency house ภายนอก ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

### 2. ความสนใจด้านธรรมชาติของพนักงานยังไม่ทั่วถึง

การนำหลักธรรมชาติเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการคนในองค์กร ทำให้พนักงานบางส่วนที่มีอายุน้อย ยังไม่ค่อยให้ความสนใจด้านธรรมชาติมากนัก เพราะมองว่าเป็นเรื่องห่างไกลจากตน จึงทำให้ความสนใจด้านธรรมชาติยังไม่เข้าถึงทุกคนได้เต็มที่



“จุดอ่อน คือสำหรับน้องรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบมาทำงาน ก็มีบ้างในเรื่องธรรมชาติขององค์กรที่ยังไม่ 100 % บางคนก็มองว่าเป็นเรื่องที่น่าจะไกลตัวเกินไป เป็นเรื่องของคนแก่ จึงยังไม่ค่อยสนใจเท่าที่ควร ซึ่งความจริงถ้าเรียนรู้ให้เข้าใจแล้ว เราจะปฏิบัติได้เอง ไม่ต้องไปวัดเฉพาะมุ่งชาวหม่ชาว อยู่ที่ไหนก็ปฏิบัติได้ตลอด 24 ชั่วโมง”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## ● โอกาส (Opportunities)

1. บริษัทได้รับการเชื่อถือไว้วางใจจากองค์กรอื่น และลูกค้าภายนอกเสมอ บริษัทได้รับความเชื่อถือจากภาครัฐ สาธารณชน สื่อมวลชน ธุรกิจ และมีภาพลักษณ์ดี ทำให้มีความโดดเด่นในวงการธุรกิจด้านที่ปรึกษาการประชาสัมพันธ์ ทำให้บริษัทได้รับการเสนองาน โดยไม่ต้องแข่งขันเสนองานให้ลูกค้าเหมือนบริษัทแห่งอื่น

คุณดนัย จันทรเจ้าชาย CEO ของบริษัท กล่าวกับนิตยสารแบรนด์เจว่า

“ผมคิดว่าความเชื่อถือที่องค์กรได้รับจากภาครัฐ สาธารณชน สื่อมวลชน ธุรกิจ ทำให้เรามีความโดดเด่นเหนือเอเยนซีอื่น ในขณะที่วงการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะต้องมีการเข้าไป พิษชิงหรือแข่งขันกัน แต่สำหรับเราถึงจะเริ่มเปิดก็มีคนมาเสนองานให้ทำ ผมว่าสิ่งเหล่านี้มาจากแบรนด์ดังของเราที่มีความชัดเจนในจุดยืน จึงเป็นที่ไว้วางใจขององค์กรโดยส่วนใหญ่”

(ดนัย จันทรเจ้าชาย Dhamma Communications. <http://www.brandage.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

“ลูกค้าจะให้ความเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ เพราะคนจะมองว่าเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี มองว่าเป็นผู้นำทางด้านการใช้หลักธรรมชาติมาบริหารธุรกิจ”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## 2. ทีมงานมีความเข้าใจในวัฒนธรรมไทยอย่างลึกซึ้งเหนือคู่แข่ง

บริษัทมีทีมงานที่มีประสบการณ์ และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวัฒนธรรมไทยที่ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ จึงสร้างความได้เปรียบท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้

จากบทความของนิตยสารแบรนด์เจให้รายละเอียดว่า ทีมนี้เต็มไปด้วยนักประชาสัมพันธ์ที่คร่ำหวอดในวงการนี้มานานที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวัฒนธรรมของความเป็นไทยที่สร้างความได้เปรียบท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ไม่น้อย

(ดนัย จันทรเจ้าชาย Dhamma Communications. <http://www.brandage.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

คุณดนัย จันทน์เจ้าฉาย ได้ให้สัมภาษณ์ในนิตยสารแบรด์เอจไว้ว่า “พีอาร์ที่จะอยู่รอดเติบโตอย่างยั่งยืนในเมืองไทยจะต้องมีทีมงานที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมไทย เพราะประเทศไทยถือว่ามีเอกลักษณ์ที่เด่นมากในสังคมเอเชีย เรามีหลายเรื่องที่ยังไม่เข้าใจว่าทำไมคิดแบบนี้”

“ความเข้าใจในมุมมองของคนไทยนี่เอง ส่งผลให้การเข้าไปจัดการกับความรู้อีกหนึ่งคิดของกลุ่มเป้าหมาย ที่เรียกว่า Perception Management มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะผลลัพธ์ของ Perception Management จะออกมาดี หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความเข้าใจองค์ประกอบโดยรวมของสังคม และปัจเจกบุคคลได้อย่างชัดเจนเป็นหลัก จึงจะกำหนดทิศทาง หรือกลยุทธ์ได้”

(ดนัย จันทน์เจ้าฉาย Dhamma Communications. <http://www.brandage.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

### 3. งานประชาสัมพันธ์กำลังมีบทบาทในปัจจุบัน

หลังการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี 2540 ทำให้องค์กรต่าง ๆ เกิดกระแสนิยมใช้การสื่อสารการตลาดด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ เพราะการทำประชาสัมพันธ์จะใช้งบประมาณน้อยและเกิดผลในระยะยาวกว่าการโฆษณา

“ก่อนพองสบู่แตก จะเห็นว่า โฆษณาเฟื่องฟู แต่พอหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจปี 40 มา บทที่จะไปพาดพิงกับการซื้อสื่อก็ไม่ไหวแล้ว ลูกค้ายิ่งหันมาใช้ PR แทน ดังนั้นบริษัท Agency โฆษณาก็จะผันตัวให้มีแผนก PR หรือแผนก Event เพราะปัจจุบัน เป็น Trend ที่คนจะหันมาทำประชาสัมพันธ์แทน และด้วยภาพลักษณ์ขององค์กรที่เด่นในด้าน CSR Corporate social responsibility ที่กำลังเป็นที่นิยมอยู่ ทำให้ลูกค้าเลือกบริษัทเราให้ทำ PR ให้”

(นารี ไชคอนันต์, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

### 4. การใช้สื่อใหม่ที่ทันสมัย

บริษัทสร้างโอกาสในการสื่อสารกับลูกค้า โดยเฉพาะสื่อมวลชน โดยการใช้สื่อใหม่ที่ทันสมัย เพื่อทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ได้แก่ การทำ Press Center ที่มีคอมพิวเตอร์พร้อมอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอำนวยความสะดวกให้กับสื่อมวลชน และ การใช้สื่อที่ติดต่อลูกค้า และสื่อมวลชน เช่น อินเทอร์เน็ต E-mail โทรศัพท์มือถือ sms เป็นต้น

จากการศึกษาข้อมูลจากนิตยสารแบรนด์เจจ พบว่า บริษัททีซี คอลซัลแทนส์เป็นบริษัทพีอาร์แห่งแรกในเอเชียที่ประกาศขึ้นมาว่า เป็นไอทีออฟฟิศ ด้วยการใช้อีเมลที่เข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และสื่อมวลชน ยกตัวอย่าง ลูกค้าบริษัทซีเมนส์ ที่ร่วมงานกันโดยที่ไม่เคยเจอหน้า แต่เจรจาผ่านทางอีเมล หรือการจัดพื้นที่ภายในออฟฟิศทำ Press Center ไว้รองรับสื่อมวลชนได้เป็นต้นแบบให้กับพีอาร์เอเจนซีรายอื่นได้มีการพัฒนาตาม

(ดนัย จันทรเจ้าฉาย Dhamma Communications. <http://www.brandage.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

“Target ที่จะต้องสื่อสารของเรา คือสื่อมวลชน ทุกวันนี้ก็ใช้ Communication ทางสื่อไอที มีอินเทอร์เน็ต E-mail sms บ้าง เวลา firm งานกันก็ทางโทรศัพท์มือถือ”

(บราลี อินทวรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## ● อุปสรรค (Theats)

### 1. ทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ

ทรัพยากรคนที่เหมาะสมกับลักษณะงานของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ มีไม่เพียงพอต่อความต้องการ เพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และความอดทนสูง

“อุปสรรค ก็คือจะขาดคน คนในวงการนี้เกิดยาก คืองานหนัก เป็น Agency เด็กใหม่ ๆ มา ก็บอกว่า ทำไม่งานยังไม่เสร็จสักที เรื่องของการทำ Check list การจัดระเบียบจะยาก ก็จะมีทุกที่ค่ะ ไม่ใช่ที่เราที่เดียว เพราะ Agency เป็นธุรกิจที่มีความยาก งานเยอะ และกดดัน เพราะเราไม่ได้ใช้เงินซื้อสื่อเหมือนโฆษณา”

(บราลี อินทวรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### 2. สื่อมวลชนมีเนื้อที่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารจำกัด

สื่อมวลชนมีเนื้อที่ประชาสัมพันธ์จำกัด ทำให้บางครั้งไม่อาจตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เต็มที่ เพราะบางครั้ง ข่าวประชาสัมพันธ์อาจไม่ได้รับการตีพิมพ์ทางสื่อมวลชนตามที่ลูกค้าต้องการก็ได้

“เราต้องใช้ประเด็นในการซื้อสื่อ ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีสนับสนุนประเด็น ไม่ใช่เงินซื้อเหมือนโฆษณา ดังนั้น เนื้อที่ลงข่าวจะน้อยกว่าโฆษณาอยู่แล้ว เลยต้องแย่งเสนอประเด็นในการซื้อสื่อเพื่อให้ได้ลงข่าว ธุรกิจเรามีความยากตรงนี้ เช่น บางทีลูกค้าบอกว่าอยากได้ลงไทยรัฐ

ซึ่งเราไม่ได้ซื้อหน้าไทยรัฐ เราใช้วิธีส่งข่าวเขา ขึ้นอยู่กับทางบก.เค้าจะพิจารณา เราก็ต้องกลับมาดูว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ลงข่าว ซึ่งบางทีก็ได้บ้าง ไม่ได้บ้าง ธุรกิจเราจะมีความยากตรงนี้”

(บราลี อินทวรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

### 1. การสร้างความโดดเด่นในการให้บริการ

บริษัทพยายามสร้างความโดดเด่นในการให้บริการแก่ลูกค้า และอำนวยความสะดวกแก่สื่อมวลชนอยู่เสมอ เพื่อให้ข่าวประชาสัมพันธ์ของลูกค้าได้รับการเผยแพร่ทางสื่อมวลชน เช่น การสร้างความแตกต่างด้วยการส่งข่าวช้ากว่าที่อื่น การเขียนข้อความสร้างมิตรภาพดีต่อสื่อมวลชน การพิมพ์สีลงในข่าวให้น่าสนใจมากขึ้น

“กลยุทธ์ที่ใช้ ก็มีสร้างความโดดเด่นในด้านของการให้บริการ อย่างเช่น Agency เค้าอาจทำ Service ปกติ อย่างเวลาส่งข่าวเหมือนกัน เราก็จะมาดูว่าจะทำอย่างไรให้โดดเด่นกว่าคนอื่น เค้า จะใส่ Trick อะไรลงไปบ้าง เช่น ทุกคนต่างก็ส่งงานไปทางสื่อมวลชนให้ลูกค้าทั้งหมด แต่ของเรา อาจจะส่งช้ากว่าคนอื่น หรือว่าเราอาจมี love note ไป เช่น เขียนถึงบก.ว่าฝากดูข่าวให้ด้วยนะ ถ้าพี่ชอบจะนัดสัมภาษณ์ให้ หรือเราอาจจะ color made ในข่าวนั้น ๆ ให้ได้รับการตีพิมพ์มากขึ้น หรืออาจจะมี idea อะไรใหม่ก็เสนอไปบ้าง”

(บราลี อินทวรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### 2. การใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการธุรกิจ

คุณदनัย จันท์เจ้าฉาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท เป็นผู้ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการธุรกิจ เน้นจุดยืนด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำประโยชน์เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมธรรมะโดยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ จัดกิจกรรมธรรมะให้พนักงานเข้าร่วมเสมอ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ธรรมะแบบซึมซับ และสามารถนำหลักธรรมะไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้

คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย ได้ให้สัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์คมชัดลึกว่า “ทุกวันนี้ ทำงานบริหารลูกน้องก็ต้องใช้หลักพรหมวิหาร ๔ เพราะวิหาร แปลว่า ที่อยู่ ส่วนพรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร จึงหมายถึง การเอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐ หรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุด ซึ่งประกอบด้วย คุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นสิ่งที่ผมใช้กับลูกน้องมาตลอด”

(ธรรมะของ...นักประชาสัมพันธ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย. <http://www.komchadluek.net>, 15 พฤศจิกายน 2550)

“บริษัทถ่ายทอดธรรมะให้พนักงานทุกวิถีทาง ตั้งแต่นโยบายในการบริหารองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร Culture วัฒนธรรมของเรา กิจกรรมที่ทำ ซึ่งกิจกรรมที่ทำนั้น ทำด้วยจิตบริสุทธิ์ ไม่หวังว่าจะได้ชื่อเสียง โดยหวังว่า จะได้มีการแบ่งเวลาดูแลใจ ให้เป็นผู้สังเกตกายและใจ โดยมีกลุ่มเป้าหมายพนักงาน ให้พนักงานเวียนกันเป็นเจ้าของในการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นกลวิธีอย่างหนึ่งในการให้พนักงานได้รับการซึมซับธรรมะไปเรื่อย ๆ”

(ดนัย จันทรเจ้าฉาย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

CEO บริษัท Dc Consultant ได้ให้สัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจและหนังสือพิมพ์คมชัดลึกว่า “ปัจจัยที่ทำให้บริษัทเติบโต เนื่องจากใช้กลยุทธ์การตลาดที่นำมาผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ White Ocean Strategy คือการทำงานโดยเน้นคุณธรรม และจริยธรรม เป็นแกนนำ และ Green Marketing คือการตลาดสีเขียว เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจุดยืนที่ชัดเจนของบริษัท และเป็นการทำงานที่สร้างผลประโยชน์กลับคืนสู่สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ด้วย”

(ดนัยเป็นปลื้มดีซี ๗ ทะลุ 50 ล้าน ทำนายธุรกิจปี 51 เพียง. [http:// www.thannews.th.com](http://www.thannews.th.com), 15 กุมภาพันธ์ 2551)

คุณดนัย ได้กล่าวกับหนังสือพิมพ์คมชัดลึกว่า “ธรรมะ คือพื้นฐานที่สำคัญของการดำรงตนอยู่ในครอบครัว ในองค์กร ในสังคมได้อย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เป็นหน้าที่ของคนทำงานที่จำเป็นต้องหลอมรวมธรรมะ และหลักการปฏิบัติให้เป็นหนึ่งเดียวกับชีวิตทุกด้าน ทุกมิติ โดยไม่มีการแบ่งแยก”

(“ดีซี คอนซัล ๗” ต้นแบบธรรมะนำธุรกิจ. <http://www.komchadluek.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)



“คุณदनัย จันทร์เจ้าฉาย ที่เป็นที่รู้จักในวงการฟีอาร์ท และมีจุดเด่นในแง่ของการเป็นนักธรรมะที่นำหลักการทางศาสนาพุทธมา Applied ใช้ในธุรกิจ”

(บราดี อินทรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### 3. การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและลูกค้า

บริษัทมีการจัดพื้นที่ด้านไอทีทำ Press Center ให้สื่อมวลชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนอยู่เสมอ โดยให้สื่อมวลชนใช้บริการอินเทอร์เน็ตได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย นอกจากนี้เวลามีลูกค้าพิเศษ หรือสื่อมวลชนเข้ามาติดต่อบริษัท ทางบริษัทจะแจ้งให้บุคลากรภายในทุกคนรับทราบ เพื่อให้พนักงานต้อนรับลูกค้า และสื่อมวลชนที่มาเยือนบริษัทด้วยมิตรภาพอยู่เสมอ

จากการศึกษาเอกสารในนิตยสารแบรนด์เจซ พบว่า บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ เป็นบริษัทประชาสัมพันธ์แห่งแรกในเอเชียที่เป็นไอทีออฟฟิศ ด้วยการใช้ไอทีเข้ามาติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และสื่อมวลชน เช่น ลูกค้าบริษัทซีเมนส์ที่ร่วมงานกันโดยเจรจาผ่านทางอีเมล หรือการจัดพื้นที่ภายในออฟฟิศทำ Press Center ไว้รองรับสื่อมวลชน

(दनัย จันทร์เจ้าฉาย Dhamma Communications. <http://www.brandage.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

“ถ้ามีลูกค้า แยกพิเศษ สื่อมวลชนมา หรือมีกิจกรรมอะไร จะมีห้องประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในบริษัททราบ ถ้าใครสะดวก หรือเดินออกไปเจอก็ทักทาย สวัสดี เพื่อต้อนรับ แยกก็จะรู้สึกอบอุ่น น่ารักนะ แล้วเค้าจะรู้สึกประทับใจว่ามีคนรับรู้ และต้อนรับ”

(นารี โทคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

#### การประเมินผลของบริษัท

การประเมินผลของบริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมิวนิเคชันส์ จำกัด จะแบ่งการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง เป็นการประเมินรอบด้าน ทั้งการประเมินตนเอง ประเมินผู้บังคับบัญชา ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวัดผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในบริษัท

“การประเมินผล ที่นี้จะมีปีละ 2 ครั้ง โดยจะประเมินโดยรอบ คือประเมินตนเอง ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินผู้บังคับบัญชา แล้วก็มานั่งคุยกัน discuss กัน แล้วก็อาจจะบอกว่ามีอะไรจะต้องปรับแก้บ้าง”

(บราดี อินทรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



“การประเมินที่นี้จะมี 3 ส่วน คือตัวเอง ลูกน้อง หัวหน้า แล้วก็ทีมด้วยกัน เจ้านายต้องการอะไรเพิ่ม ตัวเราเอง หรือลูกน้องต้องปรับปรุงอะไร จุดดีของเราต้อง maintain จุดด้อยของเรา ก็ improve ในแบบฟอร์มเคยมีให้กรอกว่า ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทกี่ครั้ง อย่างเช่น ไปทอดกฐิน ปฏิบัติธรรม ก็จะมีผลต่อการประเมินด้วย และที่ผ่านมาอย่างโครงการทำดีเพื่อพ่อ การสร้างการ์ตูนพระพุทธเจ้า การร่วมทำบุญ ถ้าเราเข้าไปมีส่วนร่วม หรือเสนอ idea ที่เป็นกิจกรรมสังคมภายใน นอกเหนือจาก Account ที่เรารับผิดชอบ ก็จะมีส่วนในการประเมินด้วย”

(นารี ไชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการบริษัท

ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะ คือการไม่ประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทเหล่า บุหรี่ อบายมุข และธุรกิจที่ไม่โปร่งใส การประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าโดยเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility) รวมทั้งมีนโยบายให้พนักงานสามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้ โดยไม่คิดเป็นวันลาพักร้อน เช่น จำนวน 7 คืน 8 วัน และให้ลางานจำนวน 1 วัน สำหรับวันครบรอบวันเกิด หรือวันครบรอบวันเสียชีวิตของบิดามารดาของพนักงาน ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้โอกาสพนักงานทำสิ่งที่ดีต่อบุพการี เช่น การพบบิดามารดาไปทำบุญ หรือทานอาหารในวันครบรอบวันเกิด เป็นต้น

คุณดนัย จันทรเจ้าชาย กล่าวว่า “นโยบายของบริษัท DC คอนซัลแทนส์ คือจะไม่ประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทเหล่า บุหรี่ อบายมุข เพราะหากทำอาชีพที่ไม่เป็นสัมมาทิฐิ และไม่เป็นสัมมาอาชีพะ อาจจะต้องเดือดร้อนในอนาคตตามกฎหมายแห่งกรรม และอาจจะหลุดไปจากเส้นทางนิพพาน หรือทางสายเอกได้ ดังนั้นอะไรที่ทำลงไปแล้วทำให้เดือดร้อนในอนาคต ก็ต้องใจแข็งไม่เลือก และไม่ทำครับ” (ธรรมะกับการทำงานฉบับวันวิสาขบูชา. [http:// dungtrin. com](http://dungtrin.com),15 พฤศจิกายน 2550)

“ที่นี้สิ้นนโยบาย ไม่รับธุรกิจที่เป็นเหล่า บุหรี่ เพราะเราเป็นองค์กรที่นำธรรมะเข้ามาบริหาร ธุรกิจที่ไม่โปร่งใส เราก็ไม่รับ ส่วนใหญ่ลูกค้าที่นี้จะเป็นเบอร์หนึ่งของ industry อยู่แล้ว และก็มีนโยบายที่ให้พนักงานสามารถลาไปปฏิบัติธรรม โดยไม่นับเป็นวันลา รวมทั้งวันครบรอบวันเกิด หรือวันตายของพ่อแม่ ให้หยุดไปวันหนึ่ง เพราะบางคนถ้าไม่มีตรงนี้ให้ เค้าก็ไม่ได้ไปทำบุญ วัตถุประสงค์ คือต้องการให้เค้ทำบุญ ทำอะไรที่ดีกับพ่อแม่ วันเกิดก็พาไปทำบุญ พาไปทานข้าว”

(บราลี อินทวรรตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“วิสัยทัศน์จะมีอยู่เต็มทีในผู้บริหาร นโยบายที่รับลูกค้า กิจกรรมที่เราจะเสนอให้กับลูกค้า เรา ส่วนใหญ่ก็จะเป็นแนว CSR และลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะทราบกัน ถ้าอย่างลูกค้าเหล่า เราไม่รับ”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

นอกจากนั้น บริษัทมีนโยบายให้พนักงานทุกคนหมั่นเวียนกันเข้าร่วมรับผิดชอบกิจกรรมธรรมะที่จัดขึ้นที่องค์การทุกวันอังคาร และวันพุธ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ธรรมะแบบซึมซับเสมอ

“อย่างกิจกรรมทางธรรม พนักงานทุกคนจะมีเวรผลัดเปลี่ยนหมั่นเวียนกันออกไปดูแลปฏิบัติธรรมที่มาปฏิบัติ หรือไปเข้าร่วม ครั้งหนึ่งก็ประมาณ 3 - 4 คน เหมือนกับเราเป็นเจ้าของบ้านก็ออกไปดูแล ทั้งในวันอังคารและวันพุธ แต่ถ้าวันไหนใครไม่ว่างจริง ๆ ก็สามารทำให้คนอื่นแทนได้”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## แนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจของบริษัท

### ● กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะภายใน

#### 1. การสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย สวัสดิการ กิจกรรม ข้อมูลด้านธรรมะ โดยการถ่ายทอดข่าวสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น การประชุมบริษัท Staff Meeting การประชุมทำกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภายใน Social Club การส่ง E – mail sms เสียงตามสาย ที่วิพลาสมา เพื่อส่งข่าวสารไปยังพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานรับรู้ และเข้าใจข่าวสารของบริษัทอยู่เสมอ เพราะบริษัทจะคอย update ข้อมูลให้พนักงานทราบจากหลาย ๆ สื่อ โดยเฉพาะทาง E-mail และการประชุม

- ให้พนักงานรับฟังรายการวิทยุที่คุณด้ายให้สัมภาษณ์ผ่านทางเสียงตามสายของบริษัท

“คุณด้ายจะให้ความรู้ด้านธรรมะทางรายการที่ออกอากาศทางวิทยุ ตอนเช้าวันอังคาร ซึ่งเป็นรายการถ่ายทอดสด โดยจะมีต่อสายเข้ามาภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกคนฟังด้วย ซึ่งจะได้เรียนรู้ธรรมะหลายอย่างจากคุณด้าย”

(นารี ไชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

- การประชุม Staff Meeting เพื่อให้พนักงานทุกแผนก update ข้อมูลระหว่างกัน และการประชุม Social club เพื่อให้พนักงานจัดกิจกรรมภายในขึ้นมา

“Office เราจะมีการประชุม Staff Meeting จะประชุมกันทุกเดือน เข้าร่วมหมดเลยทุกแผนก ก็จะมีการ Share กันเพื่อ update ข้อมูล ที่นี้จะเปิดเสรีทางความคิด ใครจะ Willing อยู่มากเลย ที่ทุกคนจะเสนอ idea โดยเฉพาะคนที่อายุน้อย ๆ ใครจะส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์”

“Social club เป็นกิจกรรมที่ให้พนักงานทุกคนใน office มีส่วนร่วมกัน อย่างเช่น ประชุมเกี่ยวกับงานบุญ ทอดผ้าป่า งานทอดกฐินจะจัดในช่วงเทศกาล หรือมีการรณรงค์ในด้านต่าง ๆ แล้วก็ Announce ให้ปฏิบัติกร อย่างเช่น ตอนนี้มีโครงการ The power of black เป็นการลดต้นทุนบริษัท โดยให้ประหยัดพลังงาน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมที่ทาง Social Club จัดขึ้น จะมีพนักงานที่เป็นประธานอายุไม่เกิน 30 ปี และมีทีมงานร่วมกันไม่เกิน 10 คน เพื่อร่วมกันคิด ทำกิจกรรมขึ้นมา”

(นารี ไชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

- ถ่ายทอดกิจกรรมทางธรรม หรือข่าวพิเศษทางทีวีพลาสมา

“อย่างเวลามีกิจกรรม ถ้าใครสนใจก็ไปเข้าร่วมปฏิบัติธรรมได้ แต่ถ้าใครไม่สะดวกก็จะมีจอถ่ายทอดเข้ามา หรือบางที่มีข่าวอะไรพิเศษ อย่างข่าวพระพี่นาง ก็จะตัดเข้ามาให้พนักงานรับชม”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

- ประกาศข่าวสารให้ทุกคนทราบทางเสียงตามสายอยู่เสมอ

“เวลาจะแจ้งข่าวอะไร จะมีไมล์ประกาศให้คนทั้ง office รู้ว่า วันนี้มีกิจกรรมชมรมคนรู้ใจ หรือปล่อยปลานะคะ สมมติว่า วันนี้จะมีพระอาจารย์มาบรรยายธรรม ก็จะประกาศบอกว่า วันนี้มีพระอาจารย์ท่านนี้มานะคะ แล้วก็บอกด้วยว่า ท่านเป็นพระอาจารย์ที่เด่นด้านไหน มีผลงานอะไรบ้าง ใครสนใจก็สามารถมาเข้าร่วมได้นะคะ เวลาประกาศ บางครั้งก็ประกาศเช้า กลางวัน เย็น หรือบางครั้งก็ประกาศก่อนมีงานสัก 2 ชั่วโมง เพื่อให้พนักงานที่สนใจมาเข้าร่วมค่ะ”

(ขวัญฤทัย จันทรกระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

## 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร

บริษัทส่งเสริมธรรมะโดยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรหลายวิธี ด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบายองค์กร การสร้างวัฒนธรรมภายในให้พนักงานทุกคน โดยสื่อสารข่าวสารด้านธรรมะในการประชุม E-mail sms ทีวีพลาสมา และเสียงตามสายอย่างทั่วถึงเสมอ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสร่วมกิจกรรม และปฏิบัติธรรมะจริงอย่างต่อเนื่อง จนรู้ซึ่งและรู้สึกห่วงแหนในคุณค่าของ พระพุทธศาสนา กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การทำบุญทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ปล่อยโค – ปล่อยปลาดูปลา การฟังธรรม และการปฏิบัติธรรม

บริษัทสร้างวัฒนธรรมธรรมะ โดยส่งข่าวสารด้านธรรมะผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานรับฟังรายการวิทยุที่ CEO บริษัทให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับธรรมะกับการบริหารงานสมัยใหม่ทางเสียงตามสาย การเผยแพร่บทความ บทสัมภาษณ์ของคุณคณัย จันทรเจ้าฉาย ที่นำเสนอทางสื่อมวลชนให้กับพนักงานภายในทุกคนทาง E-mail เช่น บทความเรื่องการมีความสุขกับลมหายใจ โดยตามรู้กับลมหายใจทุกขณะ เพื่อให้เกิดความสุข และพัฒนาสติสัมปชัญญะได้ และบทความเรื่อง การรักษาความเป็นกลางของใจ ไม่ให้ยินดี ยินร้ายกับสิ่งรอบข้างเกินควร

“บริษัทถ่ายทอดธรรมะให้พนักงานทุกวิถีทาง ตั้งแต่นโยบายในการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร Culture วัฒนธรรมของเรา กิจกรรมที่ทำ ซึ่งกิจกรรมที่ทำนั้น ทำด้วยจิตบริสุทธิ์ ไม่หวังว่าจะได้ชื่อเสียง โดยหวังว่า จะได้มีการแบ่งเวลาดูแลใจ ให้เป็นผู้สังเกตกาย และใจ โดยมีกลุ่มเป้าหมายพนักงาน ให้พนักงานออกมาต้อนรับ และเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นกลวิธีอย่างหนึ่งในการให้พนักงานได้รับการซึมซับธรรมะไปเรื่อย ๆ”

“การให้พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย ทำให้ engagement เพราะให้ทำด้วยใจจริง สัมผัสจริง จนทำให้เกิดความรู้สึกหวงแหน รู้คุณค่าในพระพุทธศาสนา ซึ่งจะเกิดเองโดยธรรมชาติ”

(दनัย จันทรเจ้าฉาย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

ตัวอย่างสารในบทความที่เขียนโดยคุณदनัย จันทรเจ้าฉายทางสื่อหนังสือพิมพ์ที่จะส่งเป็น E-mail ผ่านทาง Intranet ภายในให้พนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งสรุปเนื้อหาได้ ดังนี้

หัวข้อ “มีความสุขกับลมหายใจ รับปี 2551” ในหนังสือพิมพ์คม ชัด ลึก ปี 2550

มีเนื้อความเกี่ยวกับ “การแนะนำกิจกรรมการปฏิบัติธรรม “คาถาดาวน” รับปีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ชีวิต โดยการตามรู้ลมหายใจอยู่ทุกขณะ ก็จะทำให้ชีวิตมีความสุข ร่มเย็น เบาสบาย เป็นความสุขที่อยู่เพียงปลายจมูก สามารถปฏิบัติได้ผลจริงต่อหน้าต่อตา โดยไม่ต้องเดินทางไปแสวงหาความสุขที่อยู่ภายนอกใกล้บ้างไกลบ้างตามระยะทาง”

หัวข้อ “จงรักษาความเป็นกลางของหัวใจ” ในหนังสือพิมพ์โพสท์ทูเดย์ ปี 2550

“รักษาความเป็นกลางของหัวใจ เพื่อป้องกันโรคใจสวิต อันเป็นสาเหตุของอาการหุดหงิด ขี้รำคาญ ขี้โมโห ขี้บ่น รวมทั้งอาการน้อยใจ ท้อใจ เศร้าใจ สารพัดพฤติกรรมที่ทำลายบั้นทอนตนเอง คนรอบข้าง และสรรพสัตว์ทั้งหลาย เนื่องจากการไม่ได้ตั้งใจในสิ่งที่ประสบพบเจอ เป็นคนที่กระทบอะไรนิดหน่อย ก็สุขมาก ๆ ทุกข์มาก ๆ จัดเป็นคนประเภทสุดโต่ง คนที่มีอาการใจสวิตง่าย ต้องฝึกรักษาความเป็นกลางของหัวใจ จนใจมีความมั่นคง หนักแน่นในจิตใจได้ดี จนไม่ทำให้ความขง ความชอบที่เกิดจากสิ่งที่มีกระทบจากภายนอก ส่งผลให้เกิดอาการสวิต เทคนิคการฝึกง่าย ๆ คือเปลี่ยนจากบทบาทที่มักจะเป็นผู้ตัดสิน ให้คะแนนบุคคลต่าง ๆ รอบข้างว่าทำถูก หรือไม่ถูก ด้วยความเร็วของใจที่เห็นปั๊บ ก็มักจะให้คะแนนในทันที กลายเป็นผู้สังเกตการณ์รอบนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ตัดสินบนใจ ใจไม่สุข ไม่ทุกข์เกินเหตุ เพื่อรักษาความเป็นกลางของใจได้สม่ำเสมอ”



### 3. การสื่อสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

ผู้มีความน่าเชื่อถือในการส่งข่าวสารด้านธรรมะในองค์กร คือ CEO ที่เป็นผู้ไฝ่ธรรมะ และเป็นที่ยึดถือศรัทธาของพนักงาน รวมทั้งในการจัดกิจกรรมขององค์กร บริษัทจะนิมนต์พระอาจารย์ และวิทยากรบรรยายธรรมที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่จะบรรยายในกิจกรรมทางธรรมของบริษัทในแต่ละสัปดาห์

“เกี่ยวกับธรรมะ พี่ว่า ผู้บริหารที่นี้ค่อนข้างใกล้ชิดกับพนักงาน จะมีประชุม Staff meeting ทุกเดือน ผู้บริหารระดับสูงเวลาพูดอะไร ทุกคนก็ฟังอยู่แล้ว แล้วก็บ่อย จะไม่เหมือนการกระตุ้น เลยกลายเป็นเรื่องปกติ”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“พี่ศรัทธาคณบดีในแง่ของ Vision ในการทำงานมาก ๆ คำ Strongly กับธรรมะจริง ๆ คณบดีเป็นแบบอย่างที่ดี ที่พี่คิดว่าอยากจะเป็น ก็คือสามารถเจอผัสสะได้โดยไม่กระเทือน สามารถ control ได้ และก็ทำให้คนที่มาติดต่อด้วยแล้ว รู้สึกเย็น และรู้สึกว่าคุณพูดอะไรแล้ว เราก็เห็นด้วยหมด คือสรุปด้วยคำว่า บารมี จะมีกับคนปฏิบัติธรรม”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

การจัดกิจกรรมชมรมคนรู้ใจ และกิจกรรมเรือนธรรม จะมีการนิมนต์พระวิปัสสนาจารย์ หรือเรียนเชิญวิทยากร ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นผู้ถ่ายทอดเนื้อหาทางธรรม เช่น พระอาจารย์อานาจ โสภาโส ศาสตราจารย์ เกียรติคุณ ดร.อภิณัฐ กิติพันธ์ อ.สุกัร ทุมทอง ดร.สนอง วรอุไร ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นสื่อบุคคลที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ฟังได้

“วันอังคาร เราก็เชิญวิทยากรที่มีองค์ความรู้ครบรอบ โดยพื้นฐานคนฟังให้แน่นก่อนในเรื่องของการเสริมสมาธิ และความเข้าใจในเรื่องของสัมมาปฏิบัติก่อน คือ ศาสตราจารย์ เกียรติคุณ ดร.อภิณัฐ กิติพันธ์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทางจิต มาจูนพวกเราให้ใจตรงก่อน โดยเชิญให้ท่านมาทุกวันอังคารสัปดาห์ที่หนึ่ง ส่วนอังคารที่สอง เราจะให้คนเข้าถึงเรื่องการศึกษาคำสอนจากพระไตรปิฎก โดยเชิญ อ.สุกัร ทุมทอง อาจารย์จะ convert ภาษาพระไตรปิฎกออกมาให้เป็น practical มากเลย ถึงแก่น ซึ่งในวงการจะยอมรับมาก ส่วนสัปดาห์ต่อไป ก็จะเชิญวิทยากร โดยมี concept เป็นการพัฒนาศาสตร์เชิงวิทยาศาสตร์ และเป็นผู้ที่มีคุณค่าต่อสังคม เช่น ดร.สนอง วรอุไร ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา หรืออาจมีเรื่องอื่น ๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับแพทย์ศาสตร์ทางเลือก เป็นต้น”

(อริยาภรณ์ สิทธิธรรมพิชัย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



“วันหยุด ส่วนใหญ่จะเป็นพระวิปัสสนาจารย์ ท่านผู้มีความรู้ ความสามารถทางศาสนา แล้วเมตตามาถ่ายทอดธรรมะไว้ในแนวปฏิบัติ มีพระ 3 - 4 รูปเวียนสลับกัน เช่น พระอาจารย์ อำนวย โอภาโส ท่านอยู่ผาซ่อนแก้ว การคัดเลือกก็ดูที่แนวทาง ที่สอนแนววิปัสสนากรรมฐาน คือ การฝึกให้รู้กายใจ บางรูปก็เน้นแนวสงบ สอนให้ระลึกถึงเท่าทันอารมณ์”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

#### 4. การสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

บริษัทสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากช่องทางการสื่อสารภายในหลายประเภท ได้แก่ สื่อกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุม Staff Meeting ที่มีการจัดประชุมทุกเดือน เป็นสื่อที่ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีการแจ้งข่าวสาร Update ข้อมูลต่าง ๆ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

“Office เราจะมีการประชุม Staff Meeting จะประชุมกันแทบทุกเดือน เข้าร่วมหมดเลย ทุกแผนก ก็จะมีการ Share กันเพื่อ update ข้อมูล ที่นี้จะเปิดเสรีทางความคิด คำจะ Willing อย่างมากเลย ที่ทุกคนจะเสนอ idea โดยเฉพาะคนที่อายุน้อย ๆ คำจะส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

การประชุม Social Club ที่เป็นกิจกรรมภายในให้กลุ่มพนักงานร่วมกันคิด และร่วมจัดกิจกรรมที่ผู้บริหารประสงค์จะจัดขึ้น โดยมีทีมพนักงานรับผิดชอบ วางแผน และขอความเห็นจากพนักงานทุกคนภายใน ก่อนสรุปผล ดำเนินการ กิจกรรม Social Club มักจะจัดขึ้นนอกสถานที่ ได้แก่ การปล่อยปลา การทำบุญทอดกฐิน ซึ่งจะทำให้เกิดการสื่อสารไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานด้วยกันได้

“ถ้ามีกิจกรรม หรือ Campaign อะไรขึ้นมา ผู้ที่รับผิดชอบจะประชุมกันในรายละเอียด แล้วออก mail ผ่านทาง intranet เพื่อนัดประชุม ถ้าเป็นเรื่องขอความเห็น ขอ Vote คะแนนเสียง ก็จะนัดประชุมให้ทุกคนเตรียมตัวก่อน จากนั้น มีการประชุมแจ้งให้ทราบว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง หรือขอความเห็นในที่ประชุม แล้วสรุป และดำเนินการต่อไป คือทุกอย่างที่นี้ค่อนข้างจะประชาธิปไตย”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“กิจกรรม Social club เช่น กิจกรรมปล่อยปลา ปล่อยโค – กระบือ ปกติบริษัทจะตั้งกล่องลักษณะ Donation ไว้ แล้วนาน ๆ ที่ ทางที่มงานจะจัดรถ และไปกันทั้ง Office โดยทางเลขา ก็จะจัดรถไปเป็นระยะ ๆ”

(นารี โชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

นอกจากนั้น ยังมีสื่อต่าง ๆ ที่เป็นทางการ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย ที่วีพลาสมา เพื่อแจ้งข่าวสาร หรือขอความเห็นจากบุคลากรภายในทุกคน ซึ่งการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ข้างต้น

การสื่อสารผ่านช่องทางทางการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการดังกล่าว เป็นการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้พนักงานทราบข่าวสาร นโยบาย การดำเนินงาน กิจกรรม รวมทั้ง เพื่อให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น และลดความเข้าใจผิดต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์การได้

- **ขั้นตอนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ**

1. **การศึกษาข้อมูล**

การนำหลักธรรมะเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การ เกิดจากการศึกษา และปฏิบัติธรรมะอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสนใจธรรมะตั้งแต่เยาว์วัย จนค้นพบว่า ธรรมะเป็นสิ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพได้ จึงนำธรรมะมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การและการดำเนินชีวิตประจำวัน

คุณดนัย จันทร์เจ้าฉาย เล่าว่า “พอดีคุณพ่อคุณแม่มีความสนใจในทางนี้ด้วย ครอบครัวจะไปทำบุญที่วัดด้วยกันอยู่บ่อย ๆ ตอนเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ - ๕ ได้ไปเรียนในโรงเรียนพุทธศาสนาวัดอาทิตย์ ซึ่งสอนเป็นภาษาอังกฤษ (อยู่ในกรมทหารแถวสามเสน) เพราะความที่ชอบภาษาอังกฤษด้วย ก็เลยชอบไปเรียน พอสมัยมัธยมปลายได้นำพุทธประวัติของพระพุทธเจ้า และศาสนาพุทธไปบรรยายเป็นภาษาอังกฤษ เมื่อครั้งที่เป็นนักเรียนแลกเปลี่ยนที่ประเทศสหรัฐอเมริกา” หลังจากนั้น สมัยที่เรียนที่ ABAC ก็ไปฝึกอานาปานสติตามแนวคำสอนของท่านพุทธทาสเป็นเวลา ๑๐ ปี แล้วก็มีกัลยาณมิตรที่เป็นลูกค้าได้ชวนไปปฏิบัติธรรมที่ยุวพุทธเป็นเวลา ๔ - ๕ ปี หลังจากนั้น ได้ฝึกเจริญสติแบบเคลื่อนไหวกับพระอาจารย์สุรศักดิ์ (วัดมเหยงค์) และพระอาจารย์มานพ (สำนักสงฆ์เขาหินทองแสง จังหวัดจันทบุรี)”

(ธรรมะกับการทำงานฉบับวันวิสาขบูชา. <http://dungtrin.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย เชื่อมั่นว่า “จิตที่ว่างจะมีพลังและมีอานุภาพอย่างยิ่งในการทำงาน โดยเฉพาะงานทางด้านที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องเจอกับลูกค้าหลากหลายรูปแบบ มีข้อบ่งชี้การทำงานที่กว้างขวางครบวงจร และมีตัวแปรต่าง ๆ ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยมากมาย การเป็นคนมีสมาธิ และมีสติอยู่ตลอดเวลา จะสามารถทำให้งานของลูกค้าลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ”

(ธรรมะกับธุรกิจของ ดนัย จันทรเจ้าฉาย. <http://www.gotomanager.com>, 24 กันยายน 2550)

ด้วยจิตบริสุทธิ์ของ CEO บริษัทที่ต้องการเผยแพร่หลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา ไปยังพนักงานภายใน และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับสังคม คุณดนัย จันทรเจ้าฉาย จึงส่งเสริมธรรมะ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ การจัดกิจกรรมด้านธรรมะต่าง ๆ แล้วทำการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านธรรมะไปยังพนักงานผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในขององค์การ เพื่อให้พนักงานรับทราบ ถือปฏิบัติตามนโยบาย และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนโดยองค์การ

“บริษัทถ่ายทอดธรรมะให้พนักงานทุกวิถีทาง ตั้งแต่ นโยบายในการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การ Culture วัฒนธรรมของเรา กิจกรรมที่ทำ ซึ่งกิจกรรมที่ทำนั้น ทำด้วยจิตบริสุทธิ์ ไม่หวังว่าจะได้ชื่อเสียง โดยหวังว่า จะได้มีการแบ่งเวลาดูแลใจ ให้เป็นผู้สังเกตุกาย และใจ โดยมีกลุ่มเป้าหมายพนักงาน ให้พนักงานเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นกลวิธีอย่างหนึ่งในการให้พนักงานได้รับการซึมซับธรรมะไปเรื่อย ๆ”

(ดนัย จันทรเจ้าฉาย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## 2. การวางแผน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมธรรมะของบริษัท
2. เพื่อรณรงค์ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในกิจกรรมธรรมะที่องค์การจัดขึ้น
3. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจธรรมะ และสามารถนำประโยชน์จากธรรมะมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้

### กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรภายในบริษัททุกคน

## งบประมาณ

งบประมาณในการจัดกิจกรรมทางธรรม ที่จัดขึ้นที่หอประชุมพุทธคยาของบริษัท คือ กิจกรรมคนรู้ใจ ที่จัดขึ้นทุกวันอังคาร กับกิจกรรมเรือนธรรม ที่จัดทุกวันพุธ เวลาประมาณ 18.00 – 21.00 น. นั้น บริษัทไม่ได้ใช้งบประมาณมากนัก เพราะพื้นที่จัดเป็นของบริษัทเอง ส่วนอาหารว่างที่เลี้ยงรับรองผู้เข้าร่วมกิจกรรม จะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีจิตกุศล รวมทั้งมีการถ่ายทอดธรรมะโดยแจกแผ่นซีดีที่ได้รับการสนับสนุนมาจากบุคคลภายนอกเป็นส่วนใหญ่

“ในการจัดกิจกรรมทุกวันอังคารกับวันพุธในแต่ละครั้ง ไม่ค่อยใช้งบประมาณเท่าไรหรอก เพราะเกิดจากมีเจ้าภาพ หรือผู้ที่มาปฏิบัติช่วยด้านอาหารว่าง และก็มีซีดีธรรมะแจก ส่วนใหญ่ก็รับมาแจกต่อ มาจากสถานที่ต่าง ๆ เช่น วัด หรือคนมาปฏิบัติธรรมก็มี ให้มาเยอะก็มาแจกต่อ”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

## 3. การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

### ประเด็นในการประชาสัมพันธ์

3.1 ประเด็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

3.2 ประเด็นเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ และรายละเอียดของกิจกรรมทางธรรมที่องค์การ จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมชมรมคนรู้ใจ กิจกรรมเรือนธรรม กิจกรรมการปล่อยปลา กิจกรรมการปล่อยโค – กระบือ กิจกรรม การปฏิบัติธรรมนอกสถานที่

### สื่อที่ใช้ ประกอบด้วย

**สื่อสิ่งพิมพ์** ได้แก่ เอกสารเย็บเล่มข่าวตัด (Clipping news) ใบปลิว

บริษัทมีรวมเล่มข่าวตัดที่มีบทความธรรมะ และมีใบปลิวสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรมธรรมะ

“บริษัทจะมีส่วนที่รับผิดชอบด้านการตัดรวบรวมข่าว Clipping ที่คุณดน้อยให้สัมภาษณ์ ทางสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสารต่าง ๆ ไว้ เพราะว่าเราต้องทำ Clipping ให้กับทางลูกค้าอยู่แล้ว จะเป็นข่าวทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบริษัท หรืออะไรที่เราสื่อสารออกไป บางบทความก็จะเกี่ยวกับธรรมะ ที่คุณดน้อยเขียนคอลัมภ์ประจำอยู่”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



ภาพที่ 9 สื่อบทความธรรมะ

นอกจากนั้น บริษัทจะมีสื่อสิ่งพิมพ์ คือใบปลิววางอยู่ที่เคาน์เตอร์หน้าบริษัทเพื่อให้พนักงาน และผู้มาติดต่อสามารถติดตามอ่านรายละเอียดของข่าวสารกิจกรรมพึงธรรม และปฏิบัติธรรม หรือกิจกรรมด้านธรรมะของบริษัทได้อีกด้วย ซึ่งรายละเอียดของใบปลิวของกิจกรรม ได้แก่ วัน เวลา สถานที่ หัวข้อ พระอาจารย์ หรือผู้บรรยายธรรม



ภาพที่ 10 : ใบปลิว

“เวลาจัดกิจกรรมทุกวันอังคาร หรือพุธ จะมีใบปลิวที่บอกวัน เวลา สถานที่จัดกิจกรรม เสริมให้ด้วย หรือแจกให้กับญาติธรรมที่มาร่วมปฏิบัติด้วย”

(นารี ไชยคณันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

**สื่อบุคคล** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง เลขานุการ พนักงานต้อนรับ

- ผู้บริหารระดับสูง

คุณดนัย จันทร์เจ้าฉาย ส่งเสริมธรรมะด้วยการกำหนดนโยบายไม่ประชาสัมพันธ์ให้บริษัทเหล่า บุหรี่ กำหนดวิสัยทัศน์ Dhamma communication หรือการสื่อสารตามความจริง



สร้างวัฒนธรรมองค์การธรรมะ ส่งเสริมให้พนักงานร่วมกิจกรรมธรรมะ โดยให้เวียนกันเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมการบรรยายธรรม การสวดมนต์และปฏิบัติธรรมที่จัดขึ้นทุกสัปดาห์

“บริษัทถ่ายทอดธรรมะให้พนักงานทุกวิถีทาง ตั้งแต่นโยบายในการบริหารองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร Culture วัฒนธรรมของเรา กิจกรรมที่ทำ ซึ่งกิจกรรมที่ทำนั้น ทำด้วยจิตบริสุทธิ์ ไม่หวังว่าจะได้ชื่อเสียง โดยหวังว่า จะได้มีการแบ่งเวลาดูแลใจ ให้เป็นผู้สังเกตกาย และใจ โดยมีกลุ่มเป้าหมายพนักงาน ให้พนักงานเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นกลวิธีอย่างหนึ่งในการให้พนักงานได้รับการซึมซับธรรมะไปเรื่อย ๆ”

(दनัย จันทรเจ้าชาย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

รวมทั้ง ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมการจัดกิจกรรมทางศาสนานอกสถานที่ ที่จะช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มพนักงานภายใน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อร่วมกันทำบุญ ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ปล่อยปลา ปล่อยโค – กระบือ หรือการพากลุ่มพนักงานไปทานอาหาร เป็นต้น

“บริษัทจะส่งเสริมธรรมะ โดยตรงคือให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับศาสนา เช่น เราให้อาสาสมัคร หา Leader ในการจัดกิจกรรมไปทอดผ้าป่า ทอดกฐิน เรามีกิจกรรม Social Club ของเรา ประธาน Social Club ก็จะนำทีม จัดรูปแบบกิจกรรม และก็มีกิจกรรมปล่อยปลา ปล่อยโค บางทีก็พาพนักงานไปกินข้าว ก่อนปล่อยปลา เป็นกิจกรรมใน office”

(บราลี อินทรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

การสื่อสารข่าวสาร ความรู้ด้านธรรมะของผู้บริหารระดับสูงผ่านทางรายการวิทยุ CEO Vision ธรรมะกับการบริหารงานสมัยใหม่ ที่จัดรายการทุกวันอังคาร เวลา 9.00 – 10.00 น. สถานีวิทยุ FM 96.5 MHz ซึ่งทางบริษัทได้ต่อสายเข้ามาภายใน เพื่อให้พนักงานทุกคนรับฟังรายการวิทยุที่คุณดนัยเป็นผู้จัดรายการตลอดระยะเวลาที่ออกอากาศผ่านทางเสียงตามสายภายในองค์การ

“คุณดนัยจะให้ความรู้ด้านธรรมะทางรายการที่ออกอากาศทางวิทยุ ตอนเช้าวันอังคาร ซึ่งเป็นรายการถ่ายทอดสด โดยจะมีต่อสายเข้ามาภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกคนฟังด้วย ซึ่งจะได้เรียนรู้ธรรมะหลายอย่างจากคุณดนัย”

(นารี โชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



“คุณคณัณจะสอนหลักกรรมหลายอย่างในการดำเนินชีวิต อย่างทุกวันอังคารก็จะมีรายการสัมภาษณ์ออกอากาศทางคลื่นวิทยุ 96.5 รายการ CEO Vision คุณคณัณมักจะสอนธรรมะให้พนักงานทุกคนได้ยิน เพราะกระจายเสียงเข้ามาทั้งใน Office เลยค่ะ”

(ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

- เลขานุการ

ส่วนใหญ่ เลขานุการของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ส่งข่าวสารแจ้งให้พนักงานทราบทาง E – mail เป็นหลัก

“ที่นี่จะไม่มีแผนกที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในโดยตรง ส่วนใหญ่ จะมีเลขานุการเป็นผู้ประสานงานภายในแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากคุณคณัณ แล้วส่ง e – mail แจ้งให้ทุกคนทราบอยู่เสมอ”

(นารี โชคนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

- พนักงานต้อนรับ (receptionist)

พนักงานต้อนรับจะรับผิดชอบในการประกาศข่าว หรือส่งข่าวสารภายในให้บุคลากรทุกคนของบริษัททราบผ่านเสียงตามสายของบริษัทเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทางธรรมะ เช่น วัน เวลาจัดกิจกรรมปล่อยปลา การแจ้งข่าวเกี่ยวกับพระวิทยากรบรรยายธรรม เป็นต้น

“เวลาจะแจ้งข่าวอะไร จะมีไมล์ประกาศให้คนทั้ง office รู้ว่า วันนี้มีกิจกรรมชมรมคนรู้ใจ หรือปล่อยปลานะคะ สมมติว่า วันนี้จะมีพระอาจารย์มาบรรยายธรรม ก็จะประกาศบอก ว่า วันนี้มีพระอาจารย์ท่านนี้มานะคะ แล้วก็บอกด้วยว่า ท่านเป็นพระอาจารย์ที่เด่นด้านไหน มีผลงานอะไรบ้าง ใครสนใจก็สามารถมาเข้าร่วมได้นะคะ เวลาประกาศ บางครั้งก็ประกาศเข้ากลางวัน เย็น หรือบางครั้งก็ประกาศก่อนมีงานสัก 2 ชั่วโมง เพื่อให้พนักงานที่สนใจมาเข้าร่วมค่ะ”

(ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“เวลาแจ้งข่าวสารให้พนักงาน เราก็จะส่ง Message ไปบ้าง หรือบอกทาง E-mail ก็ารู้ทุกคนว่าจะไปทำบุญวันนี้.....ใครจะไปร่วมกิจกรรมด้วย ก็ให้สำรองที่นั่งได้ ให้โทรมาบอกมิกซ์ เดี่ยวจะสำรองที่นั่งให้ หรือใครจะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมอะไรได้ทั้งหมดที่นี้ค่ะ เพราะเค้าจะมีข้อมูลมาให้เรา”

(ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

## บอร์ดประชาสัมพันธ์

ภายในบริษัทจะมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ติดข่าวสารภายใน เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบ



ภาพที่ 11 : บอร์ดประชาสัมพันธ์

“ที่นี่จะมีบอร์ดที่ติดข่าว บทความ บทสัมภาษณ์ของคุณคณินยที่ลงหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือข่าวต่าง ๆ แจ้งให้พนักงานทราบด้วย”

(นารี ไชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

**สื่อกิจกรรม ได้แก่ การประชุม Staff Meeting การประชุม Social club กิจกรรม ชมรม คนรู้ใจ กิจกรรมเรือนธรรม**

### - การประชุม Staff Meeting

การประชุม Staff Meeting เป็นการประชุมภายในที่บริษัทจัดขึ้นทุกเดือน ซึ่งผู้บริหารระดับสูง (คุณคณินย จันทร์เจ้าฉาย) กำหนดให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมประชุมพร้อมกัน เพื่อ Update ข่าวสารระหว่างบุคลากรภายใน รวมทั้งให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

“Office เราจะมีการประชุม Staff Meeting จะประชุมกันแทบทุกเดือน เข้าร่วมหมดเลย ทุกแผนก ก็จะมีการ Share กันเพื่อ update ข้อมูล ที่นี่จะเปิดเสรีทางความคิด ใครจะ Willing อย่างมากเลย ที่ทุกคนจะเสนอ idea โดยเฉพาะคนที่อายุน้อย ๆ ใครจะส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์”

(นารี ไชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### - การประชุม Social club

การประชุม Social club เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้กลุ่มพนักงานภายในมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนกิจกรรมที่บริษัทจะจัดขึ้น แล้วขอคะแนนเสียงโหวตจากพนักงานทุกคน ก่อนสรุปผล และดำเนินการ เพื่อให้โอกาสพนักงานทำกิจกรรมบุญ หรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน เช่น การทำบุญทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ปล่อยโค – กระบือ ปล่อยปลา และการไป

ทัศนาคกรต่างจังหวัด ไปทานอาหาร ชมภาพยนตร์ หรืออาจเป็นกิจกรรม ในลักษณะโครงการ ผนรงคัภายในที่ใหพนักงานร่วมมือกัน เช่น การผนรงคัโครงการประหยดัทรัพยากรในองคัการ



ภาพที่ 12 : การปล่อยปลา

“Social club เป็นกิจกรรมที่ใหพนักงานทุกคนใน office มีส่วนร่วมกัน อย่างเช่น ประชุม เกี่ยวกับงานบุญ ทอดผ้าป่า งานทอดกฐินจะจัดในช่วงเทศกาล หรือมีการผนรงคัในด้านต่าง ๆ แล้วยก็ Announce ใหปฏิบัติการ อย่างเช่น ตอนนี้มีโครงการ The power of black เป็นการลด ต้นทุนบริษัท โดยใหประหยดัพลังงาน และค่าใชจ่ายต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมที่ทาง Social Club จัดขึ้น จะมีพนักงานที่เป็นประธานอายุไม่เกิน 30 ปี และมีทีมงานร่วมมือกันไม่เกิน 10 คน เพื่อร่วมมือกัน คิด ทำกิจกรรมขึ้นมา” (นารี ไชคอนันตง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“กิจกรรม Social club เช่น กิจกรรมปล่อยปลา ปล่อยโค – กระบือ ปกติบริษัทจะตั้ง กลองลักษณะ Donation ไว้ แล้วยนาน ๆ ที่ ทางทีมงานจะจัดรถ และไปกันทั้ง Office โดยทาง เลขาที่จะจัดรถไปเป็นระยะ ๆ”

(นารี ไชคอนันตง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“Social club เป็นกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองคักร ใหเรามีความสามัคคีกัน ใหเรารู้จักกันอย่างทั่วถึง จะมีทีมงานคิดว่า จะไปไหนกันดี มีกิจกรรมอะไรที่น่าสนใจบ้าง แล้วยก็มา Vote ขอความเห็นกันใน Office กิจกรรมก็มีการไปทำบุญกันที่วัด ไปบริจาคของ อย่างล่าสุดไป ทอดกฐิน ก็จะมีกิจกรรมจากชมรม Social club ไปทอดกฐิน หรือทอดผ้าป่า คนใน Office ก็จะไปกันเกือบครึ่งบริษัทตามความสมัครใจ จะเป็นกิจกรรมภายในบริษัทของเรา บางทีก็มีนัดไป ดูหนังกัน หรือไปเที่ยวต่างจังหวัดกันทั้งกลุ่มเลยคะ”

(ขวัญฤทัย จันทรกระจำง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

- กิจกรรมทางธรรมะ

บริษัทจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมธรรมะให้กับพนักงาน และคนภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้พนักงานทุกคนของบริษัทหมุนเวียนกันเข้าร่วมกิจกรรม และต้อนรับญาติธรรม หรือบุคคลภายนอกที่สนใจมาเข้าร่วมด้วย

กิจกรรมทางธรรมะของบริษัท จะจัดขึ้นทุกวันอังคารกับวันพุธ ในช่วงเวลาหลังเลิกงาน คือ เวลา 18.00 - 21.00 น. ณ หอประชุมพุทธคยาของบริษัท ที่สามารถบรรจุคนได้จำนวน 250 – 300 คน กิจกรรมดังกล่าว ประกอบด้วย

1. กิจกรรมชมรมคนรู้ใจ เป็นกิจกรรมที่เน้นภาคทฤษฎี จัดขึ้นทุกวันอังคาร โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่บรรยาย ได้แก่ การสวดมนต์ และการศึกษาธรรมแนวสัมมาปฏิบัติ การบรรยายธรรม

2. กิจกรรมเวียนธรรม เป็นกิจกรรมที่เน้นภาคปฏิบัติธรรม จัดขึ้นทุกวันพุธ โดยพระวิปัสสนาจารย์ ได้แก่ การทำวัตร สวดมนต์ นั่งสมาธิ ฟังธรรม เจริญสติ แผ่เมตตา



ภาพที่ 13 : กิจกรรมชมรมคนรู้ใจและเวียนธรรม

“กิจกรรมที่จัดในวันอังคารจะมีชมรมคนรู้ใจ เราก็นิมนต์พระอาจารย์ หรือฆราวาสมาบรรยายให้ จะเป็นภาคทฤษฎี เป็นพระไตรปิฎกบ้าง เป็นเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ ส่วนวันพุธ จะเน้นปฏิบัติ เป็นการสวดมนต์ นั่งสมาธิ ฟังธรรม วันพุธส่วนใหญ่จะเป็นพระวิปัสสนาจารย์ ท่านผู้มีความรู้ความสามารถทางศาสนา แล้วเมตตาถ่ายทอดธรรมะให้ในแนวปฏิบัติ มีพระ 3 – 4 รูปเวียนสลับกัน เช่น พระอาจารย์อำนาจ โอภาโส ท่านอยู่มาชอนแก้ว การคัดเลือกก็ดูที่แนวทาง ที่สอนแนววิปัสสนากรรมฐาน คือการฝึกให้รู้กายใจ บางรูปก็เน้นแนวสงบ สอนให้ระลึกรู้เท่าทันอารมณ์” (ปราณี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“อย่างในกิจกรรม จะมีเวรระหว่างพนักงานที่จะออกไปดูแลญาติธรรมที่มาปฏิบัติผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทุกคน ทุกคนจะมีโอกาสออกไป ครั้งหนึ่งประมาณ 3 - 4 คน เหมือนกับเราเป็นเจ้าของบ้านก็ออกไปดูแล ทั้งในวันอังคารและวันพุธ”

(นารี ไชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### - การปฏิบัติธรรม

บริษัทจะจัดกิจกรรมให้พนักงานเข้าร่วมปฏิบัติธรรม เช่น สำนักสงฆ์เขาตินหนองแสง จังหวัดจันทบุรี นอกจากนั้น บริษัทได้กำหนดนโยบายให้พนักงานสามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้ โดยไม่นับเป็นวันลา หากพนักงานคนใดที่สนใจไปปฏิบัติธรรมทั้งหลักสูตรที่จัดโดยบริษัท หรือ หลักสูตรจากภายนอกก็ได้

“ปกติเราจะมีที่จันทบุรีของพระอาจารย์มานพ ที่สำนักเขาตินหนองแสงค่ะ แต่ตอนนี้เค้าขยายสำนักปฏิบัติธรรมเพิ่ม ยังสร้างไม่เสร็จ ก็ไปไม่ได้ ก็เลยต้องหาที่อื่น เพราะฉะนั้นพนักงานบางคน ก็อาจจะอยากไปช่วยหาสถานที่อื่น ก็ทำให้ พนักงานที่นี้จะสามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่นับเป็นวันลา ส่วนใหญ่ จะเป็นคอร์สยาวจำนวน 9 คืน 10 วัน 7 คืน 8 วัน หรือ 2 - 3 วันก็มี แต่น้อย”

(บราลี อินทวรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



ภาพที่ 14 : กิจกรรมการปฏิบัติธรรม

“ถ้าลาไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่เสียงาน แล้วหัวหน้าเห็นชอบ ก็สามารถลาไปได้ ที่คุณตนัยจัดปฏิบัติธรรมเองก็มี เวลาพาพนักงานไปปฏิบัติธรรม ส่วนใหญ่ จะพาไปที่เขาตินหนองแสง จังหวัดจันทบุรีของพระอาจารย์มานพ เพราะที่นั่นเหมาะสมกับการปฏิบัติ เพราะบางที่อาจเล็กไปบ้าง รองรับไม่พอ ส่วนใหญ่กิจกรรมก็จะจัดที่โน่นค่ะ”

(นารี โชคนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

บริษัทใช้สื่อใหม่ในประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมธรรมะของบริษัทให้พนักงานภายใน ได้แก่ อินทราเน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ข้อความ sms แผ่นซีดีรอม เว็บไซต์



- อินทราเน็ตและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

บริษัทมักจะใช้สื่อ E – mail เพื่อส่งข่าวสารแจ้งวัน เวลา สถานที่ของการจัดกิจกรรม ด้านธรรมะผ่านทางอินทราเน็ตภายในให้พนักงานทราบข่าวสารอย่างรวดเร็ว และทั่วถึงทุกคน

“ส่วนใหญ่จะใช้ mail ที่ส่งทางอินทราเน็ตภายในเป็นหลัก ในการแจ้งข่าวสารภายใน ให้พนักงานทุกคนทราบ เพราะทุกคนจะมีเครื่องประจำกันหมด ทุกคนได้รับแน่”

(นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

From: Napat [napat@dcconsultants.co.th]	
Sent: Tuesday, January 29, 2008 2:57 PM	
To: 'Pitchaya'	
Cc: 'Natineeporn Rattanawichai'; JoY; AmM; AuM; kanatsanan@dcconsultants.co.th; NaN	
Subject: กำหนดการทอดผ้าป่า-กุฐิน	
<p><b>กำหนดการทอดผ้าป่า-กุฐิน คณะเรือนธรรม ประจำปี 2551</b></p> <p>อาทิตย์ที่ 6 กรกฎาคม 2551      ผ้าป่าสามัคคี ศูนย์ปฏิบัติธรรมเฉลิมพระเกียรติ 84 พรรษา          ราชนครินทร์ สำนักสงฆ์เขาดินหนองแสง ต.เขาวงกต อ.แก่งหางแมว จ.จันทบุรี</p> <p>อาทิตย์ที่ 29 ตุลาคม 2551      กุฐินสามัคคี สวนสันติธรรม อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี</p> <p>อาทิตย์ที่ 2 พฤศจิกายน 2551      กุฐินสามัคคี สวนพุทธธรรมผาซ่อนแก้ว จ.เพชรบูรณ์</p> <p>เสาร์ที่ 8 พฤศจิกายน 2551      กุฐินสามัคคี สำนักสงฆ์สวนสำเริง อ.ทับชะแวก จ.ประจวบคีรีขันธ์</p> <p>อาทิตย์ที่ 9 พฤศจิกายน 2551      กุฐินสามัคคี วัดป่าชลิตานุสรณ์ ต.บึงนคร อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์</p> <p>อาทิตย์ที่ 16 พฤศจิกายน 2551      กุฐินสามัคคี ศูนย์ปฏิบัติธรรมเฉลิมพระเกียรติ 84 พรรษา ราชนครินทร์          สำนักสงฆ์เขาดินหนองแสง ต.เขาวงกต อ.แก่งหางแมว จ.จันทบุรี</p> <p style="text-align: center;"><b>สำหรับกำหนดการปล่อยปลา ทางคณะเรือนธรรม จะกำหนดวันและเวลาที่สะดวก</b></p> <p><b>ขอบคุณคะ</b>  <b>แนน</b></p>	

ภาพที่ 14 : จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

“ส่วนใหญ่เลขาคุณนัย จะเป็นคนส่งอีเมล์หรือ message บอกทุกคนใน office ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง”

(ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

- ข้อความ sms

การส่งข่าวสารที่สะดวกและเข้าถึงทุกคนได้ดี คือการส่งข้อความ sms ผ่านทางโทรศัพท์มือถือของบุคลากรภายในบริษัททุกคน

“บางที ก็จะมีแจ้งข่าวทาง sms ด้วย เวลาที่ทุกคนได้รับ ก็จะได้พร้อม ๆ กันหลายคน” (นารี โชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)



“คิดว่าสื่อ message มีประสิทธิภาพมากที่สุดนะคะ เพราะทุกคนได้รับหมด ส่วน E-mail บางครั้งเค้าก็เปิดอ่าน บางครั้งก็ยังไม่เปิดบ้าง”

(ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

#### - แผ่นซีดีธรรมะ

การจัดกิจกรรมทางธรรมะของบริษัท จะมีผู้เข้าร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อแจกซีดีธรรมะเป็นธรรมทาน บริษัทจะวางแผ่นซีดีธรรมะแจกให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามความสนใจด้วย ซึ่งผู้วิจัยศึกษา พบว่า แผ่นซีดีธรรมะจะมีทั้งซีดีที่รับมาแจกต่อ และเป็นซีดีที่ผลิตโดยชมรมคนรู้ใจ หรือร่วมผลิตกับชมรมอื่น เพื่อเผยแพร่ธรรมะ โดยจะมีกล่องรับบริจาคค่าแผ่นซีดีตามกำลังศรัทธาของผู้รับด้วย

“มีซีดีธรรมะแจก ส่วนใหญ่ ก็รับมาแจกต่อ มาจากสถานที่ต่าง ๆ เช่น วัด หรือคนมาปฏิบัติธรรมก็มีให้มาเยอะก็มาแจกต่อ”

(บราลี อินทวรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

#### - เว็บไซต์

เว็บไซต์ที่ช่วยเผยแพร่พระพุทธรูปศาสนา และแจ้งข่าวสารการจัดกิจกรรมทางธรรมะที่จัดขึ้นที่บริษัท Dc Consultants และสำนักพิมพ์ DMG Books คือ [www.konrujai.net](http://www.konrujai.net) และ [www.dhamaforlife.com](http://www.dhamaforlife.com) รับผิดชอบโดยชมรมคนรู้ใจในเครือสำนักพิมพ์ DMG Books เป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมบทความธรรมะต่าง ๆ บทความที่สรุปจากการจัดกิจกรรมทางธรรมที่จัดขึ้นทุกวันอังคาร และวันพุธ เพื่อให้พนักงานทั้งบริษัท Dc Consultants สำนักพิมพ์ DMG Books รวมถึงผู้สนใจทั่วไปสามารถศึกษาธรรมะเพิ่มเติมได้

“เราจะมีเว็บหลัก คือ [www.konrujai.net](http://www.konrujai.net) แต่เนื่องจากคนรู้ใจ เราจะรวมกับสำนักพิมพ์คนรู้ใจด้วย เพราะพื้นที่จะแออัด พี่ก็เลยแยกเป็น [www.dhamaforlife.com](http://www.dhamaforlife.com) เราจะ upload เสียงของการบรรยายทั้งวันอังคารและวันพุธขึ้นไปให้รับฟังได้ด้วย”

(อริยาภรณ์ สิทธิธรรมพิชัย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

#### **เสียงตามสาย**

การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในผ่านทางเสียงตามสาย Receptionist จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยการประกาศข่าวให้บุคลากรภายในทุกคนรับทราบ โดยจะส่งสัญญาณเป็นจังหวะก่อนประกาศข่าวให้ทุกคนในบริษัททราบ

“เวลามีข่าวอะไร น้องประชาสัมพันธ์เค้าก็จะส่งสัญญาณเหมือนในห้างแหละค่ะ แล้วก็บอกว่า วันนี้มีกิจกรรมอะไรบ้าง อย่างเช่น มีกิจกรรมคนรู้ใจ วันนี้มีใครมา หรือวันนี้จะมีลูกค้าคนไหนมาบ้าง ทุกคนก็จะได้ยินกันอย่างทั่วถึง”

(นารี ไชคอนันตัง, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

นอกจากนั้น บริษัทจะถ่ายทอดรายการวิทยุ CEO Vision ธรรมชาติกับการบริหารงานสมัยใหม่ที่ผู้บริหารระดับสูง (คุณดนัย จันทร์เจ้าฉาย) จัดรายการทุกวันอังคาร เวลา 9.00 – 10.00 น. สถานีวิทยุ FM 96.5 MHz ซึ่งทางบริษัทได้ต่อสายเข้ามาภายใน เพื่อให้พนักงานทุกคนรับฟังรายการวิทยุที่คุณดนัยเป็นผู้จัดรายการตลอดระยะเวลาที่ออกอากาศ

“คุณดนัยจะสอนหลักธรรมหลายอย่างในการดำเนินชีวิต อย่างทุกวันอังคารก็จะมีรายการสัมภาษณ์ออกอากาศทางคลื่นวิทยุ 96.5 รายการ CEO Vision คุณดนัยมักจะสอนธรรมชาติให้พนักงานทุกคนได้ยิน เพราะกระจายเสียงเข้ามาทั้งใน Office เลยค่ะ” (ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

### ทีวีพลาสมา

ภายในบริษัทมีการติดตั้งทีวีพลาสมา ที่แจ้งข่าวสารให้คนในองค์กรทราบ เช่น ข่าวการจัดกิจกรรม โดยแจ้งวัน เวลา สถานที่ และถ่ายทอดกิจกรรมชมรมคนรู้ใจ กิจกรรมเรือนธรรมทางทีวีพลาสมาเข้ามาภายในบริษัทด้วย

“ทางบริษัทเราจะมีจอ Monitor มา service ให้พนักงานตลอด อย่างเวลามีกิจกรรมธรรมชาติข้างนอก บางที่พนักงานที่ทำงานอยู่ ไม่อยากออกไปเบียด ก็จะถ่ายทอดกิจกรรมเข้ามาด้วยตลอด”

(บราลี อินทรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“เวลาแจ้งข่าวสาร ก็จะขึ้นเป็น power points ในทีวีพลาสมาจอใหญ่ที่มีติดตั้งอยู่หน้าบริษัท ในบริษัท DC บริษัท DMG และร้าน Dsky”

(ขวัญฤทัย จันทร์กระจ่าง, สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2551)

“อย่างเวลามีกิจกรรม ถ้าใครสนใจก็ไปเข้าร่วมปฏิบัติธรรมได้ แต่ถ้าใครไม่สะดวกก็จะมีจดถ่ายทอดเข้ามา หรือบางที่มีข่าวอะไรพิเศษ อย่างข่าวพระพี่นาง ก็จะตัดเข้ามาให้พนักงานรับชม หรือเวลาลูกค้ำมา หรือพระคุณเจ้ามา ก็จะมีขึ้นจอแจ้งให้ทราบ ว่า กราบนมัสการพระคุณเจ้า.....หรือลูกค้ำมาก็ยินดีต้อนรับคุณ.....บริษัทอะไร.....เป็นการสร้างความประทับใจอย่างหนึ่งให้ลูกค้ำ และก็สื่อสารภายในองค์กรด้วย”

(นารี โชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

#### 4. การประเมินผล

การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในบริษัท จะไม่มีการประเมินผลด้านสื่อ เพราะสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ จะเข้าถึงพนักงานทุกคน เช่น สื่อ E-mail SMS

“ทุกคนได้รับสื่ออยู่แล้ว จึงไม่มีการประเมินผล ปัญหาที่ไม่มี เพราะส่วนใหญ่รู้ข่าวสารกันหมด อย่างส่ง E - mail หรือบางทีก็ส่งข่าวทาง sms จะเข้าถึงพนักงานทุกคน แม้บางคนที่ไม่ได้อยู่ใน Office ทุกคนก็จะได้รับแแนอยู่แล้ว”

(นารี โชคอนันต์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

ส่วนกิจกรรมทางธรรม เช่น กิจกรรมชมรมคนสู้ใจ กิจกรรมเรือนธรรมที่จัดขึ้นทุกวันอังคาร และวันพุธที่บริษัท จะไม่มีการประเมินผล เพราะผู้บริหารทำงานด้วยความเต็มใจ จึงไม่ได้คาดหวังผลของงานทั้งด้านดี หรือไม่ดี

“การจัดกิจกรรมของที่นี่ ก็จะมีทั้งผลงานที่ดีและไม่ดีบ้าง แต่ทำงานด้วยฉันทะ ดังนั้นผลงานออกมาอย่างไร ก็รับได้หมด ไม่ได้คาดหวังว่า จะต้องออกมาอย่างไร ให้เวลากับการปฏิบัติธรรม เพื่อให้สังเกตกายและใจ แล้วงานจะเคลื่อนไปได้”

(दनัย จันทร์เจ้าฉาย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

“ในองค์กรนี้ ก็ไม่ได้คาดหวังผลอะไร ก็ไปรยปรายให้พนักงานอย่างทั่วถึง ให้เค้าเรียนรู้ด้วยตัวเอง รู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด เค้า judge ด้วยตัวเองได้ ก็ the best แล้ว ธรรมะช่วยยกল้นกรองได้ว่า เค้าจะรู้ได้ด้วยตัวของเค้าเอง นั่นคือสิ่งที่เรา happy ก็ถือว่าเค้าจะรู้ว่า เค้าไม่ควรทำบาป เค้าไม่ควรกินเหล้า เมายา พอฝึกปฏิบัติธรรม เค้าก็จะรู้กันเองว่า เลิกเหล้า เลิกบุหรี่ ตั้งสมาธิให้ดี”

(บราลี อินทรรัตน์, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2551)

### 3. บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด

#### ข้อมูลองค์การ

โรงแรมตวันนา เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2513 โดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณีพระบรมราชินีในรัชการที่ 7 เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด ในขณะนั้นใช้ชื่อว่า โรงแรมเซอราตันบางกอก เป็นโรงแรมในเครือ และอยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัท Sheraton Corporation โดยมีบริษัท ตวันนาโฮเต็ล จำกัด เป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งบริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด ร่วมก่อตั้งโดย ศาสตราจารย์ แพทย์หญิง คุณตวัน สุรวงศ์ บุนนาค และคุณต่อพงศ์ภัสสร บุนนาค เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2508

วันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2520 โรงแรมเซอราตันบางกอก เปลี่ยนการบริหารมาเป็นระบบแฟรนไชส์ ซึ่งหมายถึง บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด จะเป็นผู้บริหารกิจการเองทั้งหมด แต่ยังคงเซ็นสัญญาขอลิขสิทธิ์ในการเป็นโรงแรมในเครือเซอราตัน ฯ ที่คงยังมาตรฐานการบริการเทียบเท่ากับโรงแรมในเครือเซอราตันทั่วโลก

ต่อมา เมื่อสัญญากับทาง Sheraton Corporation สิ้นสุดลง ณ วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2530 บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด ได้เซ็นสัญญาครั้งใหม่ในระบบแฟรนไชส์กับ Ramada International เพื่อขอเข้าร่วมเป็นโรงแรมในเครือ ซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วโลก จากนั้นโรงแรม จึงใช้ชื่ออย่างเป็นทางการว่า โรงแรมตวันนารามาตา ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารระบบแฟรนไชส์ โดยมีคุณสุรวงศ์ บุนนาค ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป

จนกระทั่งในวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2549 โรงแรมตวันนารามาตา ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมตวันนา และสิ้นสุดการเป็นโรงแรมในเครือขายของ รามาตา อินเตอร์เนชั่นแนล โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท ในส่วนของการบริหารโรงแรมยังคงดำเนินการบริหารโดย บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ โดยมีคุณสุรวงศ์ บุนนาค ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป

ปัจจุบัน บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด มีบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือบริษัท ตวันนา โฮลดิ้ง จำกัด ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) บริษัท เงินทุนกรุงเทพธนาวท จำกัด (มหาชน) บริษัท หลักทรัพย์ ฟาร์อีสต์ จำกัด บริษัท หลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด

## รายนามคณะกรรมการบริหาร

ประธานกรรมการ	ดร. เขียวชัย ศรีวิจิตร
กรรมการ	ขรรค์ ประจวบเหมาะ
	จิรนนท์ วิเศษสุข
	ดร.สาคร สุขศรีวงศ์
	ภักฎการก์ บุญนาค
	คุณหญิงเสริมศรี บุญนาค
	แพทเทรีย เจ. ซี. บุญนาค
	สุรวงศ์ บุญนาค
	กัลย์สุดา บุญนาค
	กลินท์ สุรวงศ์ บุญนาค
	ไศรยา บุญนาค

## บริษัท ดวันนา ไฮเต็ล จำกัด ดำเนินการบริหารธุรกิจต่างๆ ดังนี้

### 1. การบริหารโรงแรม

โรงแรมดวันนา เริ่มบริหารเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2513 ตั้งอยู่บนถนนสายธุรกิจหลัก คือ ถนนสุรวงศ์ บางรัก กรุงเทพฯ มีห้องพักทั้งหมด 265 ห้อง แบ่งเป็น 6 ประเภท คือห้องซูพีเรียร์ ห้องเอกเซกคูทีฟ ห้องดีลักซ์ ห้องจูเนียร์ สวิต ห้องสวีท (Suite) และห้องดูเพล็กซ์ สวิต

ห้องพักโรงแรม มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น โทรทัศน์สีพร้อมรีโมทคอนโทรล แฉงสวิตซ์ควบคุมการเปิด - ปิดไฟ วิทยุ ระบบปรับอากาศภายในห้องพัก โทรศัพท์หลัก และสายพ่วงในห้องน้ำ ตู้นิรภัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตู้เย็นพร้อมเครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว ชุดเตรียมชา - กาแฟ ชุดของใช้ที่จำเป็นในห้องน้ำ รวมทั้งเครื่องเป่าผม เครื่องเขียน อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง

นอกจากนั้น โรงแรมได้ใช้กุญแจการ์ดรหัส ที่ไม่สามารถปลอมแปลงได้สำหรับห้องพักทุกห้อง และได้ติดตั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณทางเดิน และจุดสำคัญต่าง ๆ ภายในบริเวณโรงแรม โดยมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งแต่ละชั้นมีทางหนีไฟรวม 3 จุด และมีการจัดอบรมการป้องกันอัคคีภัย การซ้อมหนีไฟประมาณ 7 - 10 ครั้งต่อปี การปฐมพยาบาลทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติต่อเนื่องทุกปี เพื่อการป้องกันอัคคีภัย และเตรียมความพร้อมในการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การบริหารจัดการอาคารต่าง ๆ

นอกจากการให้บริการในโรงแรม บริษัทได้ขยายธุรกิจด้านอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ เช่น การรับบริหารจัดการอาคารต่าง ๆ อาทิ อาคารเฉลิมพระบารมี 50 ปี และสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ซึ่งเป็นอาคารสำหรับจัดประชุม สัมมนา ทางด้านการแพทย์ และโครงการวิจัยต่าง ๆ โดยโรงแรมตัวหนาได้รับมอบหมายให้บริหารห้องพัก การจัดเลี้ยง การบริหารบุคลากร รวมทั้งการจัดระบบต่าง ๆ ทั้งหมดภายในอาคาร ฯ

## 3. การบริการจัดเลี้ยง

โรงแรมตัวหนา มีห้องสำหรับจัดงานเลี้ยง และจัดการประชุมสัมมนาขนาดต่าง ๆ จำนวน 11 ห้อง สามารถรองรับแขกได้ 4800 ท่าน เช่น ห้องคริสตัล บอลรูม ศรีสุริยวงศ์ บอลรูม บัคคารา มูราโน สจ๊วต แคเวียร์น สุรวงศ์วิวัฒน์ สุรวงษ์วิวัฒน์ศักดิ์ กรรณนา และบอร์โดรม โดยทุกห้องตกแต่งอย่างสวยงาม พร้อมอุปกรณ์ทันสมัย และทีมงานที่ชำนาญการจัดงานทุกรูปแบบ

ด้วยประสบการณ์ในการจัดเลี้ยงมากกว่า 30 ปี ทางโรงแรมจึงขยายบริการจัดงานเลี้ยง นอกสถานที่ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ ครบครัน พร้อมด้วยทีมงานจัดเลี้ยงมืออาชีพ โดยรับจัดงานเลี้ยง รูปแบบต่าง ๆ นอกสถานที่ มีอาหารให้เลือก ทั้งแบบบุฟเฟต์ ค็อกเทล อาหารจีน อาหารชุด และอาหารว่าง พร้อมด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ การตกแต่งสถานที่ การบริการตามมาตรฐานโรงแรมชั้นนำ

จากศักยภาพอันโดดเด่นนี้ ทำให้โรงแรมได้รับความไว้วางใจในการจัดเลี้ยงโอกาสพิเศษต่าง ๆ เช่น การถวายการรับเสด็จพระบรมวงศานุวงศ์ และพระราชอาคันตุกะจากต่างประเทศ รวมทั้งการจัดเลี้ยงของหน่วยราชการต่าง ๆ อาทิ กระทรวงต่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรมข่าวทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ศาลปกครอง รวมทั้ง โรงแรมได้ให้บริการด้านอาหาร และเครื่องดื่ม สำหรับผู้เข้าอบรมสัมมนา และผู้ที่ใช้บริการ ที่ศูนย์กลางการเรียนรู้ ICT แห่งชาติทุกวันโดยเริ่มตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.

2547

## 4. ห้องอาหาร

ได้แก่ ห้องบองวีวอง ตกแต่งด้วยศิลปะแบบยุโรปร่วมสมัยบรรยากาศโปร่งสบาย บริการอาหารบุฟเฟต์นานาชาติ และอาหารทะเลสด ห้องตัวหนา บริการอาหารไทย อาหารยุโรปพร้อมดนตรีชวังก้า เดอะ ไซด์วอล์ค ให้บริการเครื่องดื่ม แซนดวิช ขนมเค้ก คูกี้ แพนเค้กต่าง ๆ พร้อมบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และรูม เซอร์วิส บริการอาหารที่ห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น



## 5. บริการด้านอื่น ๆ

ศูนย์บริการธุรกิจ (Business Centre) อำนวยความสะดวกเรื่องการถ่ายเอกสาร การพิมพ์ เอกสาร บริการให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์มือถือ บริการส่งโทรสาร รับ - ส่งอีเมลล์ INTERNET บริการสำรองที่นั่งบนเครื่องบิน และแนะนำแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ

บริการต่าง ๆ ได้แก่ เดวดี ศูนย์สุขภาพและนวด บริการให้เช่ารถรับ - ส่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด บริการซัก-อบ-รีด โดยผู้ชำนาญงาน พร้อมเครื่องมือทันสมัย บริการแต่งทรงผม สุภาพบุรุษ บริการจัดกระเช้าดอกไม้ ผลไม้ และผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ต่าง ๆ ของโรงแรม บริการให้เช่าที่จอดรถ บริการร้านค้าบริเวณชั้นลอบบี้ รวมทั้งบริการความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น การอบรม มารยาททางสังคมแก่สถานศึกษา หน่วยงานราชการ และบริษัทต่าง ๆ ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ การอบรมปฏิบัติการด้านวิชาชีพการโรงแรมแก่สถาบันต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

## รางวัลด้านสิ่งแวดล้อม และ อื่นๆ

ฝ่ายบริหารของโรงแรมตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการที่สมบูรณ์แบบที่สุดในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งได้วางนโยบายในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทั้งทางตรง และทางอ้อมเพื่อใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้ได้ประโยชน์สูงสุดมาโดยตลอด จนเป็นที่ยอมรับ และได้รับรางวัลเกียรติบัตรจากหน่วยงานสำคัญต่าง ๆ อยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น

- รางวัลอาคารอนุรักษ์พลังงานดี ในปี พ.ศ. 2538 จาก กระทรวงวิทยาศาสตร์
- รางวัลโรงแรมอนุรักษ์น้ำ ในปี พ.ศ. 2540 จาก กระทรวงวิทยาศาสตร์
- สมาชิกโครงการใบไม้เขียว ในปี พ.ศ. 2542 จาก มูลนิธิใบไม้เขียว
- รางวัล “หน้าบ้าน น่านอง” ในปี พ.ศ. 2542 จาก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร ฯ
- สมาชิกโครงการใบไม้เขียว ในปี พ.ศ. 2543 2544 และ 2545
- รางวัลสิ่งแวดล้อม ประจำปี พ.ศ. 2542 จาก เครือรามาดา อินเตอร์เนชั่นแนลไฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท
- ใบรับรองคุณภาพการบริหารจัดการเรื่องเอดส์ตามมาตรฐาน ASO 4 ประการ ในปี พ.ศ. 2545 จากสมาคมนักธุรกิจไทยต้านภัยเอดส์ ASO Thailand (AIDS-Response Standard Organization)
- เกียรติบัตรเข้าร่วมโครงการประหยัดพลังงาน และรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการติดตั้ง ปุ่มความร้อน

(ประวัติการก่อตั้งโรงแรมตวันนา, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์)

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของบริษัท

#### ● จุดแข็ง (Strengths)

#### 1. บริษัทมีประสบการณ์บริหารจัดการโรงแรมมายาวนาน และสามารถบริหารงานภายใต้นโยบายของตนเองได้

บริษัทมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการโรงแรมมานานกว่า 37 ปี และในปี พ.ศ.2549 บริษัทสามารถบริหารงานภายใต้ระเบียบ นโยบายของตนเองได้ โดยไม่ต้องบริหารโรงแรมในระบบ franchise ของบริษัทต่างชาติ ที่อาจมีข้อจำกัด หรือเงื่อนไขในการบริหารงานเหมือนในอดีต

“แต่เดิมโรงแรมเราบริหารโดยบริษัทเซอร่าตันของต่างชาติ จาก 30 กว่าปีที่เราบริหารงานโดยระบบ franchise หรือบริหารโดย management ของทางต่างชาติ จะมีข้อจำกัดในการทำธุรกิจต่อยอดอื่น ๆ บ้าง เมื่อเรามีความพร้อมที่จะบริหารโรงแรมด้วยตนเอง เมื่อประมาณปี 49 เราเปลี่ยนชื่อมาเป็น โรงแรมตวันนา โดยทางเจ้าของ ก็คือคุณพ่อคุณหนุ่มเป็นผู้บริหาร เพื่อจะรองรับธุรกิจที่จะแตกแขนงออกไป ถ้าเราบริหารของเราเอง ก็จะสามารถตัดสินใจทำงานภายใต้กฎ ระเบียบนโยบายของเราเองได้”

(กนกนาถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 2. บริษัทมีโครงสร้างระบบ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน ทันสมัย

บริษัทมีโครงสร้างระบบบริหารจัดการโรงแรม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และทันสมัย ได้แก่ การรักษาความปลอดภัย การอบรมบุคลากรเพื่อการป้องกันอัคคีภัย การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เช่น โทรศัพท์หลักและสายพ่วงในห้องน้ำ ตู้নির্รักษาระบบอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง รวมทั้ง การบริการจัดเลี้ยง ห้องอาหาร บริการอื่น ๆ เช่น ศูนย์สุขภาพและนวด บริการซัก อบ รีด บริการแต่งทรงผม บริการจัดกระเป๋า บริการร้านค้า ฯลฯ

“ห้องพักโรงแรม มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น โทรทัศน์สี วิทยุ แสงสวิตช์ควบคุมการเปิด - ปิดไฟ ระบบปรับอุณหภูมิภายในห้องพัก โทรศัพท์หลัก และสายพ่วงในห้องน้ำ ตู้নির্รักษาระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตู้เย็นพร้อมเครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว ชุดเตรียมชา – กาแฟ ชุดของใช้ที่จำเป็นในห้องน้ำ รวมทั้งเครื่องเป่าผม ชุดเครื่องเขียน อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง”

(ประวัติการก่อตั้งโรงแรมตวันนา, เอกสารของบริษัท)

“โรงแรมได้ใช้กุญแจการ์ดรหัส ที่ไม่สามารถปลอมแปลงได้สำหรับห้องพักทุกห้อง และมีระบบโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณทางเดิน และจุดสำคัญต่าง ๆ ภายในบริเวณโรงแรม โดยมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งแต่ละชั้นมีทางหนีไฟรวม 3 จุด และมีการจัดอบรม การป้องกันอัคคีภัย การซ้อมหนีไฟประมาณ 7 – 10 ครั้งต่อปี การปฐมพยาบาลทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติต่อเนื่องทุกปี เพื่อการป้องกันอัคคีภัย และเตรียมความพร้อมในการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ”

“บริการห้องอาหาร ได้แก่ บริการอาหารบุฟเฟต์นานาชาติ และอาหารทะเลสด บริการอาหารไทย อาหารยุโรปพร้อมดนตรีช่วงค่ำ บริการเครื่องดื่ม แซนด์วิช ขนมเค้ก คุกกี้ และแพสตรีต่าง ๆ พร้อมบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และบริการอาหารที่ห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น”

“บริการต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์สุขภาพและนวด บริการให้เช่ารถรับ – ส่ง ทั้งในกรุงเทพฯ ฯ และต่างจังหวัด บริการซัก-อบ-รีด โดยผู้ชำนาญงาน พร้อมเครื่องมือทันสมัย บริการแต่งทรงผม สุภาพบุรุษ บริการจัดกระเช้าดอกไม้ ผลไม้ และผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ต่าง ๆ บริการร้านค้า รวมทั้งบริการความรู้ด้านต่าง ๆ”

(ประวัติการก่อตั้งโรงแรมตวันนา, เอกสารของบริษัท)

“เรื่องของโครงสร้างระบบ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย พิจารณาทุกที่พยายามให้ทันสมัยหมด เราก็ไม่ได้ด้อยกว่าใคร”

(กนกนถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### 3. บริษัทมีความโดดเด่นด้านบริการจัดเลี้ยง

บริษัทมีจุดแข็งในการบริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ โดยให้การจัดการดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอยู่เสมอ

“เราจะดูแลลูกค้าใกล้ชิด ดูแลลูกค้าได้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย มีตลาดจัดเลี้ยงค่อนข้างแข็ง การจัดเลี้ยงสัมมนาในโรงแรม เราจะจัดงานทุกวันในโรงแรม และจัดเลี้ยงนอกสถานที่ เราจะมีจัดงานแทบทุกวันเลย เช่น จัดตามบ้านลูกค้า จัดที่บริษัทเปิดตัวสินค้า งานแต่งงานที่ตวันนา ไม่เคยว่างเลย อย่างเช่น ปีนี้ฤกษ์ดีร้อยวัน เรา guarantee เลยว่า ร้อยวันเราเต็มหมด เพราะลูกค้าค่อนข้างจะเชื่อใจ เรื่องของบริการ เรื่องอาหาร ในลักษณะบอกกันปากต่อปากด้วยค่ะ”

(กนกนถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 4. บริษัทที่มีทีมงานมืออาชีพในการให้บริการ

บริษัทที่มีทีมงานที่มีประสบการณ์ในการให้บริการแบบมืออาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้

“ทุกห้องได้รับการตกแต่งอย่างสวยงาม พร้อมด้วยอุปกรณ์ทันสมัย และทีมงานที่ชำนาญ การจัดงานทุกรูปแบบ ด้วยประสบการณ์ในการจัดเลี้ยงมากกว่า 30 ปี ทางโรงแรม จึงขยาย บริการจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ ครบครัน พร้อมด้วยทีมงานจัดเลี้ยงมืออาชีพ โดยรับจัดงานเลี้ยงรูปแบบต่าง ๆ นอกสถานที่ มีอาหารให้เลือก ทั้งแบบบุฟเฟ่ต์ ค็อกเทล อาหารจีน อาหารชุด และอาหารว่าง พร้อมด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ การตกแต่งสถานที่ การบริการตามมาตรฐานโรงแรมชั้นนำ”

(ประวัติการก่อตั้งโรงแรมวันนา, เอกสารของบริษัท)

“การต้อนรับ พนักงานจะรู้จากประสบการณ์ของตัวเอง จากการอ่านหนังสือบ้าง การถ่ายทอดของรุ่นพี่ เป็นลูกเล่นของการให้บริการแต่ละประเทศ เช่น อย่างญี่ปุ่นชอบแบบนี้ อเมริกันชอบแบบนี้ จีนชอบแบบนี้ สมมติว่า ถ้าญี่ปุ่นเค้ามาเป็นบริษัท หัวหน้าใหญ่จะต้องอยู่ ชั้นบนสูงสุด จะไม่อยู่ชั้นล่าง หรือเวลาสามี – ภรรยา มา จะไม่ใช่เป็นเตียงใหญ่ จะเป็นเตียงเล็ก สองเตียง เป็น trick ของแต่ละประเทศ ซึ่งพนักงานที่จะบริการ ที่จะ assign ห้องพัก เค้าก็ต้อง ใส่ใจตรงส่วนนี้ด้วยเหมือนกัน จากประสบการณ์พนักงานอยู่กับเรามาค่อนข้างนาน เวลาโรงแรม รับคนทำงาน โรงแรมมักจะรับคนที่มีประสบการณ์มาค่ะ”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### ● จุดอ่อน (Weaknesses)

##### 1. จำนวนห้องพักของโรงแรมมีจำกัด

การบริการห้องพักโรงแรม มีจำนวนห้องพักเพียง 265 ห้อง จึงอาจทำให้การรองรับลูกค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการในบางเวลาได้

“ห้องพักเรามีแค่ 265 ห้องเท่านั้น บางครั้งที่เรามีลูกค้าต้องการห้องมากกว่านี้ หรือต้องจัดสัมมนาที่เป็น group มาก ๆ เราไม่สามารถจะรองรับได้หมด เนื่องจากห้องพักเรามีจำกัด แต่ว่าเราก็มีทางออก เรามีสถาบันวิจัยจุฬารักษ์ที่หลักสี่ และที่อาคารเฉลิมพระบารมี ตรงซอย ศูนย์วิจัย ที่เป็นศูนย์การจัดประชุมสัมมนาให้กับแพทย์ และพยาบาล ในบางครั้งเราอาจ transfer ลูกค้าไปจัดงานที่สถาบันวิจัยจุฬารักษ์ หรือที่อาคารเฉลิมพระบารมีก็ได้ ห้องพักไปที่สถาบันวิจัย จุฬารักษ์ก็ได้ สำหรับบางกรณีนะคะ เพราะตอนนี้เราบริหารจัดการให้กับตึก 2 ตึก ดูแลเรื่องการจัด

ประชุมสัมมนา ดูแลเรื่องอาหาร การจัดโต๊ะให้ ห้องจัดเลี้ยง ในแต่ละสถานที่ อย่างที่ศูนย์ประชุม สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จะรับจัดเฉพาะสัมมนาเชิงวิชาการ”

(กนกนาถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

## 2. พื้นที่จอดรถของโรงแรมมีจำกัด

พื้นที่จอดรถของโรงแรมมีจำกัด อาจทำให้ไม่เพียงพอต่อการอำนวยความสะดวกได้ หากมีลูกค้า หรือผู้มาติดต่อโรงแรมจำนวนมาก จึงต้องจอดรถในตึกบริเวณใกล้เคียงกับโรงแรม เช่น ตึกปานะวงส์ โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน เป็นต้น

“พื้นที่เราจำกัด ที่จอดรถมีจำกัด แต่เราก็พยายามลดจุดอ่อน สำหรับที่จอดรถจะมีตึกปานะวงส์ข้าง ๆ และที่โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน เราก็จะจ่ายค่าที่จอดรถให้ที่นั่น ซึ่งลูกค้าไปจอดรถ ก็กลับมาประทับตราที่จอดรถที่เรา ก็จอดได้ฟรี”

(กนกนาถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### • โอกาส (Opportunities)

#### 1. การเพิ่มโอกาสโดยหาช่องทางตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

บริษัทเพิ่มช่องทางตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อสามารถให้บริการลูกค้าเป้าหมายที่ครอบคลุมได้มากขึ้น เช่น การเข้าถึงตลาดเป้าหมายในเขตต่างจังหวัดเพิ่มขึ้น

“ทางโรงแรมมีตลาดที่หาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา แต่ก่อนทาง Sale จะดูแลพื้นที่ในส่วนกรุงเทพฯ ฯ และปริมณฑล ตอนนี้เราเริ่มออกไปหาตลาดนิคมอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยรุกถึงบริษัทอยุธยา ปทุมธานี เพราะเรามองว่าคนต่างชาตินี้เข้ามาทำงานในต่างจังหวัด ในช่วงวันหยุดเสาร์ - อาทิตย์ อย่างชาวญี่ปุ่นจะไปตีกอล์ฟ เขาก็จะมองหาที่พักในกรุงเทพฯ ฯ มาตีกอล์ฟ มาพักผ่อน เราก็กำลังรุกอยู่ เพื่อเปิดตลาดโรงแรม”

(กนกนาถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 2. การประชาสัมพันธ์โดยการทำกิจกรรมเพื่อสังคมกำลังได้รับความนิยม

บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางศาสนา และกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่เสมอ เช่น การทำบุญบริจาค การจัดกิจกรรมบรรยายธรรม ซึ่งปัจจุบัน การประชาสัมพันธ์โดยการทำกิจกรรมเพื่อสังคมกำลังได้รับความนิยม จึงส่งผลให้องค์การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี และไม่ใช้งบประมาณมากนัก ในการสร้างการรับรู้ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ



“ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นหลัก การที่เราทำกิจกรรมอะไรก็ตาม เป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง เราก็อาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้คนรู้จักเรา มีโรงแรมวันนา อยู่ในสุรวงศ์ เขตบางรัก เพราะเราไม่สามารถซื้อโฆษณาได้เป็นล้าน ๆ ต่อปี กิจกรรมทำให้คนเห็นว่า แควอยากมา เพราะคนสนใจในกิจกรรมที่เราทำ ลูกค้าย่อมจะมีสิ่งดีดีกลับมาให้เราเสมอ โดยที่เราไม่ได้คาดหวังจะได้กลับมา ลูกค้าย่อมบอช่ย แควจะรู้สึกคุ้นเคย รู้สึกดี”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### 3. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

บริษัทได้นำอุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการติดต่อสื่อสารงาน และบริการลูกค้า เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก การใช้อินเทอร์เน็ต จอ LCD อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นต้น

“เทคโนโลยีมีเยอะ sale จะมี notebook ออกไป present งานให้ลูกค้า เรามีการส่ง sms เรามีอินเทอร์เน็ตใช้ในโรงแรม มีพวกอุปกรณ์การประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เราก็จะปรับปรุงให้ทันสมัย เสมอ เช่น LCD มีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้กับห้องพักได้ใช้ฟรีทุกห้อง”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### ● อุปสรรค (Threats)

##### 1. การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่หลากหลาย

ความต้องการของลูกค้ามีหลากหลาย ทำให้บางครั้ง การบริการอาจไม่สามารถตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้าได้ทุกคน

“ส่วนหนึ่งมาจากลูกค้า ลูกค้าค่อนข้างเยอะ และก็หลากหลาย พันคน ก็พันใจทย์ ต้องมี ศิลปะในการคุยค่อนข้างเยอะ เวลามีปัญหา ถ้าบอกว่าไม่ได้เลย ลูกค้าก็อาจจะไม่พอใจ ต้องเจรจา เพื่อให้อุปสรรคเบาบางลง”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

##### 2. ผลกระทบจากการท่องเที่ยว หรือเศรษฐกิจ

หากจำนวนการท่องเที่ยวลดลง หรือการเมือง เศรษฐกิจไม่ดี อาจมีผลต่อยอดขาย หรือ ยอดค่าบริการของโรงแรมได้ เช่น การจัดงานเลี้ยง การบริการห้องพัก แต่อย่างไรก็ตาม บริษัท ได้มีบริการอื่นรองรับลูกค้าได้อย่างครอบคลุมเสมอ เช่น การประชุมสัมมนา ห้องอาหาร



“บางช่วงเศรษฐกิจก็มีผลต่อโรงแรม อย่างเช่น การงดจัดงานรื่นเริง ลูกค้ายิ่งจะงดขอเลื่อนไปก่อน หรือถ้าการท่องเที่ยวตก ห้องพักอาจไม่ดี เราก็ทำอย่างอื่น ด้านห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง บริการประชุมสัมมนาเพิ่มขึ้นได้มัย ทุกที่ก็จะมีรองรับอยู่แล้ว เราพยายามมี product ให้ลูกค้ารู้จัก จำได้ตลอดเวลา”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

## กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

### 1. การบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจ

บริษัทมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และดำเนินงานตามกฎหมาย กติกา ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละแผนกมีความคล่องตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้บริษัทมีการกระจายอำนาจในแต่ละแผนก แต่หากการดำเนินงานใดที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูง อาจจะมีส่วนในการบริหาร หรือรับผิดชอบด้วย

“เรื่องภายในแผนก กฎ กติกาของเค้า ต้องปกครองกันเอง ผมไม่เข้าไปยุ่ง อย่างถ้าบางอย่างผมไม่เห็นด้วย ก็จะบอกไป เค้าไม่ทำ ก็ช่วยไม่ได้ แต่อะไรที่มีผลต่อโดยรวม ก็ไม่ได้ เพราะโดยรวมจะต้อง fair กับทุกคน แต่ถ้าโดยกลุ่มนั้น fair ภายใน เป็นเรื่องสิทธิของเค้า”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“การประชุมภายใน ผม open ให้พนักงานตัดสินใจ เค้าตัดสินใจแล้ว มาบอกผมก็ได้ เพราะถ้าผมตัดสินใจทุกอย่าง งานก็ไม่เดิน บางอย่างผมขอดูก่อนที่จะออกไป อย่างเช่นเรื่องโปรโมชั่น หรือ spot วิทย์ แต่ถ้าทุกคนเห็นว่าดีแล้ว ผมก็บอกลองดู นั่นคือไม่ว่าผลจะออกมาดี ไม่ดี ก็ถือว่าผมเห็นด้วยแล้ว ผลจะออกมาอย่างไร ผมก็ถึงก่อน เพราะถ้าผมไม่เห็นด้วย มันก็ไม่ออกไป ถ้าผมให้เค้าทำ ไม่ว่าผลจะออกมาอย่างไร ก็สิทธิเป็นของเค้าแล้ว แต่บางอย่างข้อความผมขอดูก่อน บางเรื่องเค้าก็อนุมัติมาแล้ว ผมก็เซ็น โดยหลักการแล้ว เราจะค่อนข้างกระจายงาน”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

## 2. การใช้ธรรมะในการบริหารจัดการธุรกิจ

คุณกลินท์ สุรวงศ์ บุณนาค เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 เช่น การให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ ยุติธรรม การจริงจังต่อพนักงาน การชมเชย และการเปิดเผยผลการตัดสินใจให้รางวัล หรือลงโทษพนักงานด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยพิจารณาอย่างยุติธรรม และใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการทำงาน โดยเฉพาะในการประชุม เพื่อคิดวางแผนงานอย่างรอบคอบ ทำให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้หลักธรรมะกับการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

“ใช้กลยุทธ์จริงจัง กล้าเปิดเผย ผมจริงใจที่จะให้ ไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง ใครที่ทำงานร่วมกัน ถ้าคุณทำดี เราจะให้รางวัลกับการทำดี ต้องให้อย่าง fair อย่างยุติธรรม จะยุติธรรมได้ ต้องกล้าบอก ผมบอกทุกคนว่า เราให้ใครบ้าง ให้เท่าไร? ค่าจะเห็นเป็นเปอร์เซ็นต์ เรา fair เปิดเผยกับพนักงาน fair กับลูกค้า อะไรที่เราทำได้ก็ทำ บริการก็ทำด้วยความเต็มใจ เวลาเกิดปัญหา ก็ผ่อนหนักเป็นเบา คอยขอโทษ ถ้าชดเชย ก็เจรจาขึ้นมาตามลำดับ”

“หลักธรรมะที่ใช้ คือมีสติ ตัวผมเองต้องมีสติก่อน เพราะถ้าไม่มีสติ จะเกิดรัก โลภ โกรธ หลงขึ้น ถ้าเรามีสติในการตัดสินใจหลาย ๆ อย่าง ถ้าพูดถึงเรื่องการปกครองคน การให้รางวัล การกำหนดโทษ เราจะดูความจำเป็น เหตุความบังเอิญ กฎหมายยังมีอภัยโทษ บางเรื่องเค้าอาจไม่ได้ตั้งใจ หรืออาจมีความจำเป็น ด้วยวุฒิภาวะ หรือวุฒิการศึกษา อย่างถ้าลูกค้าบอกว่าให้ไล่คนนี้ออก เพราะไม่พอใจ ลูกค้านกลับมาใช้อีกก็ป่าว ก็บอกให้ไม่ได้ เราขอโทษไป แต่คนหนึ่งคนที่ทำงานให้เรา นั้นหมายถึงหนึ่งครอบครัว ถ้าเป็นผู้ชาย ก็ต้องกลับไปมีภรรยา มีลูก เป็นผู้หญิงก็มีสามี มีลูก มีค่าเช่าบ้าน มีค่าเทอมลูกที่ต้องดูแล ต้องดูแลหลาย ๆ อย่าง วันนี้ไม่มีงานทำ เพราะคนหนึ่งคนไม่พอใจ ความผิดที่อาจเกิดจากคนอื่น แต่ว่าเค้าเป็นคนที่รับหน้า เพราะฉะนั้นเวลาที่ตัดสินคน เราควรนึกถึงอะไรบ้าง ไม่ได้คำนึงแค่ผลประโยชน์ของโรงแรม แนนอน บางอย่างมันเสียหายมาก เราจำเป็นต้องตัดใจ แต่อย่าลืมว่า หนึ่งคนกับอีกหนึ่งครอบครัว เราต้องมีเรื่องที่ต้องคำนึงถึง และเอาใจเขา มาใส่ใจเรา มีเมตตา กรุณา เพราะเราถือว่าอยู่ในจุดที่สามารถให้ได้ทั้งคู่ ทั้งโทษ มีการชมเชยเป็นประจำ ได้มีส่วนร่วมนำธรรมะมาใช้ ในแง่ของการให้รางวัล อย่างเรื่อง Incentive ถ้าไม่ทำใจเป็นกลาง หรืออุเบกขา สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ผมจะให้เฉพาะคนที่ผมสนิทชิดชอบ ก็จะไม่แบ่งปัน พอไม่แบ่งปัน ก็จะเกิดการไม่ fair ในการบริหารงาน”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุณนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 เราได้มีการใช้เป็นประจำ คนเราทุกคนใช้ในการประชุมวางแผน จะต้องมีความร่วมมือกันของโครงการ ๆ ผมคิดว่าจะเกิดการหลอหลอมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ทำให้การทำงาน เกิดการคล่องตัว เกิดมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งธรรมะที่เราใช้อยู่ทุกวันในการทำงาน ก็เลยทำให้เราเกิดผลมากขึ้น”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“คุณหนุ่ม (คุณกลินท์) เป็นตัวอย่างที่ดี อย่างที่บอกว่า ผมไม่ได้เป็นคนเคร่งครัดมาก แต่เค้าสามารถที่จะนำธรรมะบางส่วนเข้ามาปรับใช้กับการทำงานได้”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### 3. การสร้างแรงจูงใจในองค์กร

บริษัทสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ด้วยการให้ Incentive หรือเงินรางวัล ที่มาจากรายได้ของบริษัท โดยจะตั้งเป้าหมายไว้เป็นแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะแบ่งสัดส่วนเงินรางวัลเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ให้กับพนักงานที่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร ทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจ ชยัน ใส่ใจ วางแผน ไตร่ตรองงานมากขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น เพราะงานแต่ละแผนกจะส่งเสริมการทำงานที่เกี่ยวข้องกันเป็นระบบเสมอ เช่น โปรแกรมของฝ่ายขาย ตั้งเป้าหมายด้านยอดขายไว้ เมื่อฝ่ายขาย ทำหน้าที่จัดหาลูกค้ามา ฝ่ายบริการ ต้องบริการอย่างดี จึงจะส่งเสริมให้เกิดยอดขายเพิ่มได้ และทางครัวต้องดูแล ควบคุม ค่าใช้จ่ายในระดับที่เหมาะสม จึงจะบรรลุเป้าหมายของการขายได้ เป็นต้น

“ปีนี้นั้นเรื่อง Incentive เป็นเงินรางวัลจากการทำงาน มีการตั้งเป้าการทำงาน ตั้งยอดขาย ยอดบริการ ซึ่งเดิมที ตั้งเป้าการขาย ฝ่ายขายต้องได้ แต่ไม่ใช่ ฝ่ายขาย ขายฝั่งเดียวไม่ได้ ขายหาลูกค้าอย่างเดียวไม่ได้ หาเข้ามาต้องดูแลและ service ให้ดี การขายถึงจะสัมฤทธิ์ผล มี Incentive ที่ครอบคลุมถึงทุกส่วนให้มากที่สุดขององค์กร จะแยกเป็นโปรแกรม เช่น เรื่องจัดเลี้ยง ห้องพัก ห้องอาหาร เรื่องการ safe ค่าใช้จ่ายของช่าง มีการแบ่งหลาย ๆ ส่วนเปอร์เซ็นต์ไปหลาย ๆ ส่วน เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วติดบอร์ด เป็นการสื่อสารให้ทุกคนทราบว่า ถ้ายอดขายได้เท่านี้ ใครบ้างมีส่วนได้รับ โปรแกรม a โปรแกรม b โปรแกรมการประหยัด ใครบ้างมีส่วนได้รับ ซึ่งมีการสื่อสารบอก บอร์ดข่าวสภาพ บอร์ดของโรงแรม อย่างเช่น เซลล์ได้กี่เปอร์เซ็นต์ ฝ่ายต้อนรับได้กี่เปอร์เซ็นต์ พ่อครัว พนักงานยกกระเป๋า แม่บ้านทำความสะอาด ในการขายอะไรได้ ฝ่ายบัญชีต้องวางแผน ทุกคนต้องช่วยกัน เพราะถ้ายอดขายสูง ทางครัวไม่ดูแลควบคุม cost การขาย ขายสูง cost สูง margin ไม่เกิด ก็ไม่ได้ ต้องเป็นระบบ มีการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

นอกจากการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ incentive ข้างต้นแล้ว บริษัทยังมี service charge ที่แบ่งปันจากผลกำไรให้พนักงานทุกเดือน มีโบนัสให้พนักงานทุกเดือนเมษา และทุกปี รวมทั้ง มีการให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน เช่น อาหาร 3 มื้อ มีคลินิกตรวจโรคเบื้องต้นบริการพนักงานทุกวัน เวลา 12.00 – 13.00 น. ให้ประกันสังคมตามกฎหมายแรงงาน และให้พนักงานตรวจสุขภาพทุกปี ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน และสุขภาพของลูกค้าด้วย เช่น ฟอครัวที่ทำอาหาร จะมีการให้ตรวจหาโรคไวรัสตับอักเสบบีด้วย

“ส่วนใหญ่ พนักงานจะอยู่นานนะคะ เพราะว่า เราจะมีพนักงานที่เกษียณกับเราอยู่นาน 30 ปี เยอะมากทุกปีเลย คือที่นี่ ค่อนข้างจะดูแลพนักงานดี ถ้าตามกฎหมายแรงงานจะมีเหมือนทุกที่ประกันสังคม มี service charge ให้ทุกเดือนที่แบ่งปันจากผลกำไร และในแต่ละปี เรามีโบนัสให้ และทุกเดือนเมษาก็จะมีโบนัสให้เพิ่มอีกต่างหาก ตอนนี้มี incentive program เป็นโปรแกรมที่เราจะให้รางวัลกับพนักงานที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละแผนกที่วางไว้ อย่างเช่น ฝ่ายขาย ถ้ายอดขายสูงขึ้น ฝ่ายช่าง ค่าใช้จ่ายน้อยลง เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำลดลง แต่ถ้าเราได้มาพูดคุยกัน บอกว่านี่คือนโยบายของโรงแรมว่า คุณจะได้อะไร incentive จากการประหยัด พนักงานก็จะเริ่มประหยัด ในเรื่องการใช้ไฟ ใช้น้ำมากขึ้น”

“นอกจากนั้น โรงแรมจะมีสวัสดิการ คือมีอาหารให้พนักงาน 3 มื้อ เข้า กลางวัน เย็น และจะมีคลินิกที่มีคุณหมอมารักษาทุกวัน เทียงถึงบ่ายโมง ใครเจ็บป่วยเบื้องต้นไปหาได้ จะจ่ายยาพื้นฐาน อย่างเช่น แพ้คัน ปวดฟัน เป็นหวัด เจ็บคอ ท้องเสีย แต่ถ้าเกิดเป็น case ที่หนัก คุณหมอจะ refer ไปให้พนักงานไปหาโรงพยาบาลที่มีประกันสังคมอยู่ รวมทั้ง เรามีการตรวจสุขภาพพนักงานทุกปี ปีละ 1 ครั้ง จะมีตรวจเลือด ปัสสาวะ อุจจาระ อย่างคนทำอาหารเค้าก็ต้องตรวจไวรัสตับอักเสบบีด้วย และก็ตรวจคลื่นหัวใจ เอ็กซเรย์ปอด ถ้าพนักงานมีโรค เรายังจะดูว่าร้ายแรงมัย เยียวยาได้มัย แต่ที่ผ่านมายังไม่เคยเจออะคะ เพราะว่าก่อนเข้าทำงาน เค้าจะมีการตรวจร่างกายก่อนอยู่แล้ว”

(กนกนถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### การประเมินผลของบริษัท

การประเมินผลของบริษัท คือการประเมินผลด้วยการให้เงินรางวัล (Incentive) กับพนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายของโปรแกรมการประเมินผล ในระยะเวลา 3 เดือน ต่อ 1 ครั้ง โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลพนักงาน รวมทั้ง ในแต่ละแผนกของบริษัท อาจมีการประเมินผลงานภายในแต่ละแผนกด้วย

“ประเมินผลโดยให้ Incentive เราจ่าย 3 เดือนหน บุคคลเป็นผู้ประเมิน แต่ภายในแผนก อาจมีการประเมินภายในอีก เรื่องภายในแผนก กฎ กติกาของเค้า ต้องปกครองกันเอง ผมไม่เข้าไปยุ่ง อย่างถ้าบางอย่างผมไม่เห็นด้วย ก็จะไม่บอกไป เค้าไม่ทำ ก็ช่วยไม่ได้ แต่อะไรที่จะมีผลต่อโดยรวม ก็ไม่ได้ เพราะโดยรวมจะต้อง fair กับทุกคน แต่ถ้าโดยกลุ่มนั้น fair ภายใน เป็นเรื่องสิทธิของเค้า”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

จากการประเมินผลขององค์กร หลังจากมีโครงการส่งเสริมธรรมะในองค์กร หรือโครงการวันธรรม และมีโปรแกรมการประเมินผลแบบ Incentive ส่งผลให้กลุ่มพนักงานมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือกันในการทำงานในด้านอื่น ๆ ที่ตามมาหลายด้าน เช่น การคิดวางแผน การกล้าแสดงความคิดเห็น และการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มยอดขายที่สูงขึ้นได้

“ในช่วงปี สองปีที่ผ่านมา มีโครงการวันธรรม ทำให้เกิดการ ทำงานร่วมกัน ได้มีกิจกรรมหลาย ๆ อย่างร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือกันในหลาย ๆ เรื่องเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งส่งผลกับการคิด และดำเนินการแผนการตลาด เกิดจากการคิดของทุกคนในการประชุมของเรา คือกล้าที่จะพูด กล้าที่จะเสนอความคิด คุ่นเคยกัน กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะแย้ง แล้วนำมาซึ่งแนววางแผนที่จะนำมาใช้สำหรับโรงแรม ผลจากการกระทำ ยอดขายที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมแรกออกมา เพิ่มขึ้นจากเดิม 5 ล้าน ซึ่งมีผลจากการสื่อสาร ความร่วมมือ จากกิจกรรมที่ทำ เวลาประชุม ทุกคนคิดมา แล้วเดี๋ยวผมจะตัดสินใจ ทุกคนก็จะกล้าคิดออกมา เราลงเรือลำเดียวกันแล้ว ซึ่งถ้าเกิดจะล่ม ผมจะถึงก่อน การทำงานที่เราทำอยู่ทุกวัน ถ้าประชุมงาน ก็ประชุมทั้งวัน แต่ทุกคนก็เต็มใจ คุยพร้อม ๆ กัน ไม่มีอะไรต้องปิดซึ่งกันและกัน”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)



### ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการบริษัท

ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะของบริษัท คือ การกำหนดให้หัวหน้าแผนกของทุกแผนก รับผิดชอบในการส่งพนักงานจำนวนประมาณ 30 - 40 คนต่อครั้ง เพื่อมีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมโครงการวันธรรม (โครงการฟังธรรมและปฏิบัติธรรม เพื่อพัฒนาจิต และพัฒนาชีวิต) ซึ่งกิจกรรมโครงการวันธรรมจะจัดทุกเดือน เดือนละ 2 ครั้ง ในวันจันทร์ที่ 1 กับ 3 ของเดือน เวลาประมาณ 17.30 - 19.00 น. เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาศีล สมาธิ ปัญญา และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันได้

“ทุกแผนกต้องส่งคนมาอย่างน้อย 30 - 40 คนต่อครั้ง แน่ใจว่ามีมากกว่านั้นที่เค้าจะมา ในแต่ละครั้ง ที่เราอยากให้เข้ามา เพราะว่า การอยู่รวมกันเราก็พยายามให้สิ่งที่ดี เราก็จะให้เค้า เจียดเวลางานมาทำงานส่วนนี้ ซึ่งผมคิดว่า จะเป็นผลดีกับเค้าเอง เมื่อเป็นผลดีกับเค้าก็เป็นผลดี ต่อการทำงานด้วย เหมือนกับการจัดอบรมจิตใจ”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

นอกจากนั้น เวลามีกิจกรรมโครงการวันธรรมสังฆจร หรือกิจกรรมทำบุญนอกสถานที่ บริษัทจะให้พนักงานมีส่วนร่วมทุกครั้งในแต่ละกิจกรรม เช่น กิจกรรมที่บริษัทเป็นเจ้าภาพโครงการ บรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน เจริญพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญ พระชนมพรรษา 80 พรรษา การเลี้ยงอาหารที่บ้านเด็กอ่อนพญาไท การบริจาคเงิน

“เวลามีกิจกรรมสังฆจร ให้พนักงานร่วมกิจกรรม เช่น บวชสามเณร ไปเลี้ยงอาหารที่บ้าน เด็กอ่อน ใครสะดวกไป ก็ไปได้ในเวลางาน ในเวลาประชุม ผมก็จะพูดทุกครั้ง”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมนอกสถานที่นั้น บางครั้ง อาจกำหนดระดับพนักงาน ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสม เช่น หากเป็นกิจกรรมมอบเงินบริจาค ก็จะให้ระดับ หัวหน้าแผนก หรือ supervisor ไป ส่วนกิจกรรมที่ให้พนักงานเข้าร่วมได้ทุกคน เช่น โครงการ วันธรรมสังฆจร ไปบรรยายธรรมพร้อมสอนการเจริญสมาธิภาวนาให้แก่เด็กนักเรียนที่พิการทาง สายตา

“บางกิจกรรม เราก็จะเลือกพนักงานหัวหน้า หรือพนักงานทั่วไป เช่น กิจกรรมที่มอบเงิน บริจาค ก็จะให้ระดับหัวหน้าแผนก หรือ supervisor ไป ส่วนกิจกรรมที่ให้พนักงานร่วมได้ทุกคน เช่น โครงการวันธรรมสังฆจร ไปบรรยายธรรมพร้อมสอนการเจริญสมาธิภาวนาให้แก่เด็กนักเรียน ตาบอด”

(กนกนาถ ชรัวอังสุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)



## แนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจของบริษัท

### ● กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

#### 1. การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องโดยการให้ข้อมูลข่าวสารในเวลาที่เหมาะสมกับพนักงานภายในผ่านทางสื่อกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมพบปะพนักงาน การประชุมสื่อสารในองค์กร และการส่งบันทึกข้อความแจ้งข่าวสารไปยังหัวหน้าแผนกล่วงหน้าทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้กลุ่มพนักงานรับรู้ เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายด้านธรรมะ กิจกรรมโครงการ วัฒนธรรม หรือกิจกรรมด้านศาสนาอื่น ๆ ที่องค์การต้องการให้พนักงานทั้งระดับหัวหน้าแผนก หรือระดับพนักงานทั่วไปเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรม

“กลยุทธ์ คือให้ข้อมูลสม่ำเสมอ อยู่ใน timing ที่เหมาะสม เพื่อสามารถจะเข้ามารับฟังได้ ไม่ใช่ว่ามีพรุ่งนี้ บอกวันนี้ ก็จะทำให้ลำบากกับการมาร่วมกิจกรรม ส่วนใหญ่จะแจ้งล่วงหน้าเป็นอาทิตย์ เป็นเดือน หรือสองอาทิตย์ ขึ้นอยู่กับกิจกรรม อย่างบางกิจกรรม เราก็จะเลือกกลุ่มที่มาทำกิจกรรมด้วยว่า จะให้พนักงานทั่วไป หรือบางกิจกรรมเราต้องการเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าแผนก หรือระดับ supervisor เป็นต้นไป ขึ้นกับว่าเราจะไปไหน อย่างเช่น กิจกรรมที่ไปทำบุญกับเด็กตาบอด เรา open ให้พนักงานร่วมได้ทุกคน เพราะไม่ได้มีข้อจำกัดอะไร ถ้าเป็นกิจกรรมที่มอบเงินบริจาคจากโครงการใด โครงการหนึ่ง เราคงต้อง screen คนที่เข้าไปพอสมควร จะเป็นพนักงานที่เป็นระดับ supervisor ขึ้นไป หรือระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ

ผู้บริหารระดับสูงสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ โดยจัดตั้งโครงการวันธรรม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อการพัฒนาจิตใจ สร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานในองค์การ ทำให้เกิดความเมตตา สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น รวมทั้ง บริษัทได้ถ่ายทอดกิจกรรมโครงการครั้งที่ผ่านมาในเว็บไซต์ให้พนักงานทุกคนรับชมได้ ซึ่งถือเป็นการอบรมพนักงานทางศีลสมาธิ และอาจนำไปสู่ปัญญาได้

“โครงการนี้ทำเพื่อให้พนักงานพัฒนาจิตใจ เต็มพลังจิตใจ ให้อย่าเอาเปรียบกันซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกัน อยู่กันอย่างสามัคคี รักใคร่ มีเมตตาซึ่งกันและกัน และก็เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทำด้วย”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“เรามีการจัดอบรมพนักงานโครงการ ให้ฝึกศีล สมาธิ และเราจัดอบรมพัฒนาพนักงานอยู่ตลอดเวลา เช่น อบรม security และส่วนของโครงการวันธรรม จะมีขึ้นเว็บไซต์ให้พนักงานทุกคนเข้าไปดูกิจกรรมครั้งที่ผ่านมาได้ โดยถ่ายทอดทางเว็บไซต์ [www.tawannabankok.com](http://www.tawannabankok.com)”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

การส่งเสริมการพัฒนาจิตใจ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือกันในการทำงาน มีสมาธิ จดจ่อ คิดวางแผนในการทำงานของบริษัทได้ดียิ่งขึ้น

“จากการที่เราทำงานโครงการวันธรรม ทำให้มีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น มีการสื่อสารกันมากขึ้น มีการช่วยเหลือเป็น Team work มากขึ้น ซึ่งในการที่จะประชุม ในการที่จะออกมาซึ่งแผนปฏิบัติ แผนธุรกิจแต่ละอย่าง เกิดมาจากแนวคิดของทุกฝ่าย ไม่ใช่แค่ฝ่ายขายอย่างเดียว ขายปฏิบัติได้มัย ขายปฏิบัติแล้ว แล้วผลกระทบเป็นอย่างไร ตัวเลขที่ออกมา เมื่อเทียบแล้วเป็นอย่างไร ทุกคนมีสมาธิมากขึ้น มีใจจดจ่อกับการเพิ่มยอด และมีการ follow up กันอย่างต่อเนื่อง”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### 3. การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือผ่านทางสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรม โดยการนิมนต์พระวิทยากรมาบรรยายธรรม ซึ่งพระวิทยากรที่ทางโครงการ ฯ นิมนต์มา ส่วนหนึ่งได้รับความเมตตาแนะนำมาจากพระราชปฏิญาณมุนี ประธานองค์การเผยแผ่ วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร และบางส่วนทางบริษัทได้จัดหา และนิมนต์มาเอง ได้แก่ พระนักเทศน์ผู้มีชื่อเสียง เช่น พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต วัดสร้อยทอง พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม พระราชาธรรมนิเทศ หรือพระพยอม กัลยาโณ เจ้าอาวาสวัดสวนแก้ว ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือได้

“สำหรับพระวิทยากร บางส่วนท่านเจ้าคุณ ท่านจะมีพระบางส่วนของท่านรู้จัก และแนะนำมา บางส่วนเราจะหาเอง บางครั้งเราอาจให้ฟังดูไม่เคร่งเครียดมาก อย่างมีพระมหาสมปอง พระมหาอุทัย ที่ท่านเผยแพร่ธรรมะรุ่นใหม่ด้วย หรือพระพยอม เราก็จะมีนิมนต์มาด้วย”

(กนกนาค ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก

การส่งเสริมธรรมะในองค์กร บริษัทเน้นการสื่อสารธรรมะผ่านทางสื่อกิจกรรมโครงการ วันธรรมเป็นหลัก เพราะทำให้พนักงานเกิดการศึกษาศึกษาและปฏิบัติธรรมจริง ซึ่งกิจกรรมจะมีทั้งภายในและนอกสถานที่ กิจกรรมภายใน คือกิจกรรมปฏิบัติธรรมและฟังธรรมในโครงการวันธรรม ที่จัดในโรงแรมตวันนา ส่วนกิจกรรมนอกสถานที่ ได้แก่ การทำบุญไถ่ชีวิต โค-กระบือ การทำบุญกับเด็กกำพร้า การเยี่ยมเด็กพิการทางสมอง พร้อมเลี้ยงอาหารของว่าง บริจาคเงิน สิ่งของที่เป็นประโยชน์ และการบริจาคเสื้อผ้าพนักงานที่ไม่ใช้แล้วให้แก่มูลนิธิวัดสวนแก้ว เป็นต้น

รายละเอียดของกิจกรรมโครงการวันธรรม ได้แก่ การปฏิบัติธรรม ด้วยการสวดมนต์ ฟีกสมาธิ โดย พระราชปฏิภาณมุนี ประธานองค์การเผยแผ่ วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร ก่อนการฟังบรรยายธรรม จากนั้น จึงถวายเครื่องไทยธรรม สวดมนต์ แผ่เมตตา กรวดน้ำ ใ้หัวพระ และร้องเพลงสรรเสริญพระบารมี

“เริ่มกิจกรรม เวลา 18.00 น. จุดธูปเทียนบูชาพระรัตนตรัย สวดมนต์ ฟีกสมาธิ โดยพระราชปฏิภาณมุนี ประธานองค์การเผยแผ่ วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร พระวิทยากร บรรยายธรรม ถวายเครื่องไทยธรรม สวดมนต์ แผ่เมตตา กรวดน้ำ ใ้หัวพระปิดการประชุม ร้องเพลงสรรเสริญพระบารมี”

(กำหนดการโครงการวันธรรม, แผ่นซีดีรวม)

“กิจกรรมโครงการ ถ้าพนักงานได้ลงมาปฏิบัติจริง ก็สามารถนำกลับไปใช้ที่บ้านได้ ถ้าอย่างเรื่องกิจกรรมที่ออกไปทำ เช่น เรื่องการทำบุญให้กับเด็กกำพร้า เรามองว่า เป็นการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กับผู้ที่ด้อยกว่า ส่งเสริมให้รู้จักการให้ ให้พนักงานได้ลงไปปฏิบัติจริง เพราะเรามีการให้พนักงานออกไปร่วมปฏิบัติกับเราด้วยทุกครั้งนะคะ”

(กนกนาค ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

ตัวอย่างกิจกรรมด้านศาสนา หรือการทำบุญนอกสถานที่

“ในปี พ.ศ. 2550 เดือนเมษายน - โรงแรมวันนา และสมาชิกโครงการตวันธรรม ร่วมเป็นเจ้าภาพในการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนเฉลิมพระเกียรติ ที่วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร ในโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมายุครบ 80 พรรษา และในโอกาสนี้ทางโรงแรมได้เป็นเจ้าภาพในการถวายภัตตาหารเพลแด่เณรบวชใหม่ 111 รูป และมีกิจกรรมจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน และมอบเงินบริจาคแก่สถานสงเคราะห์เด็กอ่อนพญาไท”

“เดือนพฤษภาคม - โรงแรมวันนาจัดงาน ตวันนา แฟมิลี เดย์ ที่สถานสงเคราะห์เด็กพิการทางสมองและปัญญา บ้านราชาวดี โดยร่วมเลี้ยงอาหารกลางวัน จัดกิจกรรมบันเทิง เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการแบ่งปัน และช่วยเหลือผู้อื่น”

“เดือนกันยายน - ผู้บริหารและพนักงานโรงแรมวันนาร่วมทำบุญไถ่ชีวิต โค-กระบือ จัดโดยสถานิติบัญญัติมหาเถรสมาคม และ 4 เหล่าทัพ เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลในโอกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมายุครบ 80 พรรษา และโรงแรมวันนาเยี่ยมเด็กพิการทางสมอง ที่สถาบันราชานุกูล ชุมชนวัดม่วงแค พร้อมเลี้ยงอาหาร ของว่าง และบริจาคเงิน และสิ่งของที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาเด็กที่อยู่ในความดูแลของสถาบัน”

“เดือนธันวาคม - บริจาคเสื้อผ้าพนักงานที่ไม่ใช้แล้วให้แก่มูลนิธิวัดสวนแก้ว”

(ประวัติการก่อตั้งโรงแรมวันนา, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ขั้นตอนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

### 1. การศึกษาข้อมูล

คุณกลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ดำเนินชีวิตตามหลักธรรมะเสมอ เช่น การทำบุญ การไม่เบียดเบียน และช่วยเหลือผู้อื่น ในระหว่างการบวชของคุณกลินท์ ที่วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร เพื่อตอบแทนพระคุณคุณย่า (ศาสตราจารย์ กิตติคุณ พ.ญ. คุณตวัน สุรวงศ์ บุนนาค) ผู้ล่วงลับ จึงได้ตระหนักถึงข้อดีของการสวดมนต์ และการปฏิบัติธรรม จึงเกิดแนวคิดในการส่งเสริมธรรมะในองค์กร เพื่อพัฒนาจิตใจพนักงานให้เกิดความเมตตา สามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ดังนั้น คุณกลินท์ จึงได้ปรึกษากับพระพี่เลี้ยง และกราบขอคำปรึกษากับท่านประธานองค์การเผยแผ่ (พระราชปฏิภาณมุนี หรือท่านเจ้าคุณบุญมา อาคมปัญโญ) ที่วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมปฏิบัติธรรม และบรรยายธรรมในองค์การ

หลังจากนั้น บริษัท จึงได้จัดกิจกรรมโครงการวันธรรมขึ้น โดยนิมนต์พระราชปฏิภาณมุนี มาสอนปฏิบัติธรรม และนิมนต์พระวิทยากรมาบรรยายธรรมให้กับพนักงาน และชุมชน พร้อมบริการอาหารว่าง โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ในระยะเวลา 1 ครั้ง ใน 2 สัปดาห์ (ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป)

“ผมเป็นคนสนใจทำบุญ ปล่อยสัตว์ ไปตลาดซื้อปลาที่กำลังจะโดนทุบหัวมาปล่อยลงคลองบ้าง ปล่อยลงบ่อที่บ้านบ้าง คุณพ่อ เราเก็บสุนัขมาเลี้ยง มีอยู่ร้อย สองร้อยตัว ผมไม่ใช่คนเคร่งปฏิบัติ แต่ทำไมไม่เบียดเบียน และก็ช่วยเหลือเท่าที่จะช่วยได้”

“ผมจะเรียนรู้คำสอนแต่ละศาสนา เพราะทุกศาสนาก็สอนให้คนรักกัน สอนให้คนเป็นคนดี ผมเป็นพุทธที่เข้าโบสถ์ ผมไปทั้งโบสถ์จีน โบสถ์คริสต์ โบสถ์พุทธ ไปเพื่อที่จะเติมพลังให้กับสมอง เติมพลังให้กับจิตใจ ให้สงบ ไปมาแล้วรู้สึกดี รู้สึกว่าในโบสถ์ มีความอบอุ่น มีความรัก ความเมตตาซึ่งกันและกัน อยู่ในบรรยากาศที่ดี พอบวช จึงคุยกับพระพี่เลี้ยง (พระครูปลัดสักริน) ว่าทำไมคนไม่ค่อยมาวัดฟังเทศน์ ลมก็เย็นสงบ ทำไมคนมาน้อย จากประสบการณ์ที่เห็นมา ทำให้คิด และคุยกันว่า ทำไมเราไม่นิมนต์พระมาบรรยายธรรมให้กับชุมชน และพนักงานของเราด้วย”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)



“ตอนที่บวชได้สวดมนต์ทำวัตรเช้า ทำวัตรเย็น สวดมนต์แล้วดี ทำให้รู้สึกดี สบายใจ ปลอดภัย คิดอะไรก็ออก ทำไมเราไม่ทำให้พนักงานอาทิติย์ละครั้ง เดิมพลัง ให้อะไรเขาเปรียบ ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกัน อยู่กันอย่างสามัคคี และก็รักใคร่ รู้จักการอยู่กันอย่างมีเมตตาซึ่งกัน และกัน พระพี่เลี้ยงก็บอกว่า ที่วัดมีองค์การเผยแผ่ ซึ่งท่านเจ้าคุณบุญมา เป็นประธานองค์การ ก็ไปกราบขอคำปรึกษาท่าน ท่านก็เห็นด้วย และแนะนำมา ระหว่างบวชอยู่ ผมก็เรียกทีมงานมา นั่งประชุมในศาลาที่เก็บศพคุณย่า ก็ตั้งใจไว้ว่า เราจะทำให้พนักงาน 30 - 40 คนต่ออาทิติย์ ท่านเจ้าคุณก็บอกว่า อาทิติย์ละครั้งอาจจะเยอะไป ก็เลยเป็น 2 อาทิติย์ครั้ง แล้วเราก็กะว่าจะมี พี่น้องในชุมชนมาสัก 30 - 40 คน ก็ประมาณ 70 - 80 คน และทำเรื่องขอความอนุเคราะห์ทาง เขตบางรักในการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนว่า เรามีกิจกรรมบรรยายธรรม”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

เมื่อบริษัทมีแนวคิดในการจัดตั้งโครงการวันธรรม (โครงการฟังธรรมและปฏิบัติธรรมเพื่อ พัฒนาจิต และพัฒนาชีวิต) ซึ่งเป็นโครงการในลักษณะเดียวกับ “โครงการเรายกวัดมาไว้ที่ เซเว่น ฯ” จึงมีการเข้าไปศึกษาข้อมูล และสังเกตเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบการวางแผนการจัดกิจกรรมโครงการวันธรรม

จากการศึกษาข่าวสารในหนังสือพิมพ์คม ชัด ลึก พบว่า กิจกรรมของ “โครงการวันธรรม ที่โรงแรมวันนา” มีรูปแบบเช่นเดียวกับ “โครงการเรายกวัดมาไว้ที่เซเว่น” ของ ซีพี. คือนิมนต์พระ และผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ มาบรรยายธรรมในรูปแบบต่างๆ และจัดปฏิบัติธรรมใน บางโอกาส โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น และมีอาหารว่างบริการฟรีด้วย แต่โครงการเรายกวัดมาไว้ที่เซเว่น จัดขึ้นในช่วงเที่ยงทุกวันศุกร์ ในขณะที่โครงการวันธรรม จะจัดขึ้นทุกวันจันทร์ ที่ 1 และ 3 ของเดือน โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายให้ผู้ที่ตั้งใจมาฟังการบรรยายธรรมหลังเลิกงาน โดย จะจัดขึ้นระหว่างเวลา ๑๗.๓๐-๑๙.๓๐ น. ซึ่งปัจจุบันนี้โครงการตะวันธรรมมีสมาชิกเข้าร่วม ฟังธรรม ครั้งละมากกว่า ๒๐๐ คน

(วันธรรม...โอเอซิสธรรมะกลางกรุง. <http://www.dhammajak.net>, 9 กุมภาพันธ์ 2551)

ตัวอย่าง รายละเอียดของการศึกษาข้อมูล “โครงการ เรายกวัดมาไว้ที่ เซเว่นฯ” มีดังนี้

- พุทธปัญญาชมรม จัดขึ้นที่อาคาร ซี.พี. ทาวเวอร์ (สีลม) ชั้น 11 ทุกวันศุกร์ เวลา 12.05 - 13.30 น.
- มีผู้เข้าฟังการบรรยายประมาณ 150 - 170 ท่าน อายุโดยเฉลี่ย 45 ปี ขึ้นไป ผู้ฟังส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มาเป็นประจำ



- ลักษณะการจัดห้อง มีโต๊ะผู้บรรยายอยู่เวที พร้อมไมโครโฟนตั้งโต๊ะ มี PODIUM สำหรับพิธีกร ผู้เข้าฟังบรรยายนั่งบนเก้าอี้ ซึ่งจัดไว้แถวละ 11 ตัว
- รายละเอียดต่างๆ ในงาน ได้แก่ วิทยากรจะมีทั้งพระสงฆ์และฆราวาส สลับกันในแต่ละอาทิตย์ มีการแจกหนังสือสวดมนต์ (คืนเมื่อจบการบรรยาย) แจกกำหนดการโครงการปฏิบัติธรรมประจำเดือนกรกฎาคม ซึ่งมีอาทิตย์ละ 1 ครั้ง ไม่มีค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมปฏิบัติธรรม เจ้าหน้าที่ประสานงาน 6 – 10 ท่าน ในแต่ละอาทิตย์ เจ้าหน้าที่แผนกต่างๆ ของทางเซเว่นฯ จะสลับหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพจัดงาน ดูแลความเรียบร้อย แต่เจ้าหน้าที่หลักเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ บริการน้ำดื่ม มีการบันทึกวิดีโอ เพื่อเผยแพร่ในรายการ พุทธปัญญาภิรมย์ ทาง UBC 7 มีการบริจาคเงิน เพื่อทำบุญ ประชาสัมพันธ์โดยการติดบอร์ด และลิฟท์ในตึก C.P. TOWER และรายการทีวีพุทธปัญญาภิรมย์ ทาง UBC 7

(กนกนาฏ ชรัวอังศุธร. “รายงาน เรายกวัดมาไว้ที่ เซเว่นฯ” 30 มิถุนายน 2549, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์)

## 2. การวางแผน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมธรรมชาติของบริษัท
2. เพื่อรณรงค์ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในกิจกรรมธรรมชาติที่องค์การจัดขึ้น
3. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติ และสามารถนำประโยชน์จากธรรมชาติมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้

### กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรภายในบริษัททุกคน

### งบประมาณ

งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมชาติ เช่น การส่ง sms เพื่อแจ้งข่าวกิจกรรมให้กับพนักงาน แต่ส่วนใหญ่แล้ว งบประมาณจะอยู่ที่การจัดกิจกรรมของโครงการวันธรรมเป็นหลัก โดยมีค่าใช้จ่าย เช่น เงินถวายปัจจัยพระวิทยากร และการบริการค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ตามจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนประมาณ 40,000 – 50,000 บาทต่อครั้ง

“มีเงินปัจจัยจำนวนหลักพัน และค่าอาหารว่าง 2 breaks ขึ้นอยู่กับว่าจะมากันกี่ท่าน ประมาณ 40,000 – 50,000 บาทต่อครั้ง ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ที่เข้าร่วม”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

### 3. การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

#### ประเด็นในการประชาสัมพันธ์

3.1 ประเด็นเกี่ยวกับระเบียบ นโยบายการจัดการองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

3.2 ประเด็นเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ และรายละเอียดของกิจกรรมทางธรรมที่องค์การ จัดขึ้นเสมอ เช่น กิจกรรมโครงการวันธรรม กิจกรรมทำบุญนอกสถานที่

#### สื่อที่ใช้ ประกอบด้วย

#### สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ เอกสารแผ่น หรือโปสเตอร์ ไปปลิว

องค์การจะมี เอกสารแผ่น หรือโปสเตอร์แจ้งวัน เวลา สถานที่จัดกิจกรรมติดในลิฟท์ของ โรงแรม และมีไปปลิวของโครงการวันธรรมจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับ วัน เวลา สถานที่ หัวข้อ บรรยาย และรายนามพระวิทยากร เช่น การบรรยายธรรมเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 เวลา 17.30 – 20.30 น. ห้องสุรวงศ์วิวัฒน์ ชั้น 10 อาคารศรีสุริยวงศ์ โรงแรมตวันนา



ภาพที่ 16 : ไปปลิวโครงการวันธรรม

ตัวอย่างรายละเอียดของไปปลิว

วันจันทร์ที่ 21 มกราคม พ.ศ. 2551

ภาคจิตภาวนา ศิลปะแห่งการมีพระพุทธรูปคุณหนูใจ โดย พระราชปฏิภาณมุนี ประธาน

องค์การเผยแผ่วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร

ภาคธรรมบรรยาย ธรรมเป็นใหญ่ ไทยเป็นยอด โดย พระมหากิตติศักดิ์ โคตมสิสโส  
 วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร  
 บริการอาหารว่างชา – กาแฟ ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมฟังการบรรยายธรรม  
 (โครงการตวันธรรม, ใปปลิว)

**สื่อบุคคล** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าแผนก

- ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง จะแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับโครงการตวันธรรม และกิจกรรมทำบุญ  
 ในระหว่างการประชุมกับหัวหน้าแผนกเสมอ เพื่อให้พนักงานของแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในกิจกรรม  
 ของบริษัท

“เวลาที่มีกิจกรรมสำคัญ ให้พนักงานร่วมกิจกรรม เช่น บวชสามเณร ไปบ้านเด็กก่อน  
 ใครสะดวกไป ก็ไปได้ในเวลางาน ในเวลาประชุมผมก็จะพูดทุกครั้ง และเวลาประชุมพบปะ  
 พนักงาน มีประชุมกับหัวหน้าพนักงาน วันพุธ ทุก 2 weeks เดือนละ 2 ครั้ง เป็นการประชุม  
 สื่อสารผ่านหัวหน้าแผนก ทุกครั้งจะพูดในเรื่องโครงการตวันธรรม ว่าทำเพื่ออะไร เราต้องการให้  
 พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

- หัวหน้าแผนก

การส่งข่าวสารทางช่องทางการสื่อสารหลัก คือการสื่อสารผ่านหัวหน้าแผนก เพื่อให้  
 หัวหน้าแผนกแจ้งข่าวสารให้พนักงานภายในแผนกของตนรับทราบ และจัดให้พนักงานเข้าร่วม  
 กิจกรรมโครงการตวันธรรมในแต่ละครั้ง

“โดยหลัก ๆ เราจะเน้นที่จะสื่อสารถึงหัวหน้าแผนก ที่จะต้องไปสื่อสารให้กับลูกน้องเค้า  
 รับทราบ”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

**บอร์ดประชาสัมพันธ์**

บริษัทมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสารภายในต่าง ๆ และข่าวสาร  
 เกี่ยวกับกิจกรรมโครงการตวันธรรม ซึ่งบอร์ดจะตั้งอยู่ที่ทางเข้าที่พนักงานรูดับัตร ห้องอาหาร  
 พนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบวัน เวลา สถานที่ หัวข้อ พระวิทยากรบรรยายธรรม

“บอร์ดประชาสัมพันธ์ที่อยู่ในส่วนกลาง เช่น ตรงที่พนักงานรูดับัตร จะมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือในห้องอาหารพนักงาน เราก็จะมีบอร์ดตรงนั้นอยู่ประมาณ 2 – 3 จุด”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

**สื่อกิจกรรม** ได้แก่ การประชุม กิจกรรมโครงการวันธรรม กิจกรรมทำบุญนอกสถานที่

- การประชุม

1. การประชุมพบปะพนักงาน

คือการประชุมสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก ในระยะเวลาเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการวันธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมทั้ง เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เช่น โปรโมชันใหม่ ๆ ของโรงแรม เพื่อให้หัวหน้าแผนกแจ้งข่าวสารให้กับพนักงานในแผนกของตน รับทราบต่อไป

“ประชุมพบปะพนักงาน มีประชุมกับหัวหน้าพนักงาน วันพุธ ทุก 2 weeks เดือนละ 2 ครั้ง เป็นการประชุมสื่อสารผ่านหัวหน้าแผนก ทุกครั้งจะพูดในเรื่องโครงการวันธรรม ว่าทำเพื่ออะไร เราต้องการให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม”

(กสินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“เป็นการสื่อสารผ่านหัวหน้าแผนก ถ้าหัวหน้าแผนกแต่ละท่าน มีข้อมูลอะไร เราก็จะมาคุยกัน แล้วจะนำข้อมูลเหล่านั้น ไปส่งต่อให้พนักงานรับทราบ ทุกคนก็จะมี message การสื่อสารเดียวกันทั้งโรงแรม รู้ว่าโรงแรมจะไปทางไหน จะทำอะไร ทุกคนก็จะได้ไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน”

“มีประชุมสื่อสารระหว่างหัวหน้าแผนก เพราะบางทีเรามี memo ให้กับหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนกอ่านรับทราบ จะบอกเลข บอก supervisor แต่ถ้าบางทีคนที่ 2 ที่ 3 เค้าน่าจะไม่บอกต่อ พนักงานอีก 70 คนอาจจะไม่รู้ด้วยเลยก็ได้ เราก็เลยมีการประชุมสื่อสารภายในองค์กรเพื่อย้ำหัวหน้าแผนกว่า memo ที่คุณได้รับไป เป็นหัวข้ออย่างนี้ละ ช่วยกรุณาส่งต่อ สื่อสารต่อให้พนักงานคุณได้รับทราบด้วย และแต่ละแผนกอาจมีการประชุมสื่อสารกันอีก เพราะบางทีอย่างมี promotion หนึ่ง หัวหน้าแผนกเท่านั้นที่รู้ พนักงานระดับล่างไม่มีใครรู้เลย วันหนึ่งแขกที่พักอาจจะถาม maid ก็ได้ว่า ราคาห้องอาหารบุฟเฟต์ มื้อกลางวันเท่าไร maid ตอบไม่ได้ ไม่มี product knowledge ไม่ได้ ทุกคนต้องตอบได้ในข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับการขายได้”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

## 2. การประชุมสื่อสารในองค์กร

คือการประชุม เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานภายในทุกคน ทุกระดับขององค์การหมุนเวียนกันมาเข้าร่วมประชุม โดยกำหนดให้มีการจัดสรรพนักงานในเวลาช่วงบ่ายทุกวันพุธ ครั้งละประมาณ 15 – 20 คน ต่อ 1 สัปดาห์ ให้มีโอกาสพูดคุย หรือปรึกษากับผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน หรือซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับนโยบาย หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เข้าใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกดี และมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย หรือสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น เช่น พนักงานพูดถึงปัญหาเกี่ยวกับการเปิด – ปิด เครื่อง stream ใอน้ำ ทำให้มีการปรับเวลาในการทำความสะอาดเครื่อง stream ใอน้ำ และเกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น การเสนอให้มีโต๊ะวางของในห้องน้ำชาย เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้ามากขึ้นได้ เป็นต้น ซึ่งในการประชุมทุกครั้ง ทางบริษัท จัดให้สหภาพแรงงานเข้ามาร่วมรับฟังการประชุมพบปะพนักงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และสหภาพแรงงาน

“สาเหตุที่จัดประชุมสื่อสารในองค์กรขึ้น เพื่อต้องการให้พนักงานพูดปัญหาในการทำงานที่พบเจอ นโยบายต่าง ๆ ที่ไม่เข้าใจ เช่น เรื่องการเปิด stream ใอน้ำ ทำความสะอาดหลังจากเวลาปิด ทางฝ่ายดูแลความสะดวกต้องการเปิดสามทุ่ม ส่วนช่างบอกว่าเราปิดตอนสองทุ่ม ทำไมไม่ทำในช่วงตอนบ่าย เราก็มีการปรับเวลา เพราะเวลาเปิด stream ชั่วโมงละ 3 พันบาท เกิดการแก้ไข ก็ช่วยให้เกิดการประหยัดขึ้น ทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพ สะดวกมากขึ้น หรือทางฝ่ายทำความสะอาดห้องน้ำชายต้องการโต๊ะวางของก่อน บางทีเค้าอาจจะสื่อสารถึงหัวหน้าแผนกแล้วแต่ยังไม่ได้จัดหาเพราะเรื่องงบ ผมก็จะบอกไปว่า จัดหานะ เดี่ยวอาทิตย์หน้าเราไปดูกัน ถ้าสิ่งที่แก้ไขได้ก็จะแก้ เราพยายามรับรู้ในส่วนที่เค้ารู้สึก”

“และประชุมทุกครั้ง จะมีสหภาพแรงงาน เข้าร่วมด้วย มารับฟัง เพื่อให้รู้ว่า การทำงานของเรา เราทำงานอยู่กันแบบครอบครัว ฝ่ายบริหาร ฝ่ายพนักงาน ฝ่ายสหภาพ เราต้องดูแลซึ่งกันและกัน บริษัทจึงจะเดินไปในทิศทางเดียวกัน ทุกอย่างเป็นการสื่อสารทุกทิศทางให้ทุกคนรับทราบ และเข้าใจข้อกำหนด นโยบายร่วมกัน”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“ประชุมสื่อสารในองค์กร ประชุมที่จัดให้มีปีนี้ ให้มีโอกาสพูดคุย รับทราบปัญหา และให้ข้อมูลจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานโดยตรง ทุกวันพุธ บ่ายสองครั้ง มี Coffee break ให้พนักงานด้วย โดยมีการจัดสรรพนักงานมาทุก level ครั้งละประมาณ 15 – 20 คน”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)



- กิจกรรมโครงการวันธรรม

โครงการวันธรรม เป็นโครงการที่จัดขึ้นร่วมกับองค์การเผยแผ่ วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร สำนักงานเขตบางรัก และโรงแรมตวันนา เป็นโครงการฟังธรรมและปฏิบัติธรรม เพื่อพัฒนาจิต และพัฒนาชีวิต โดยใช้ชื่อโครงการว่า “วันธรรม” ซึ่งเกิดจากการนำชื่อโรงแรม คือ “ตวันนา” รวมกับ “ธรรมะ” มีความหมายว่า ธรรมะที่ส่องสว่างดังดวงตะวัน

(โครงการวันธรรม, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์)

โครงการวันธรรม ประกอบด้วยการไหว้พระและสวดมนต์ การฟังธรรมจากพระวิทยากร การเจริญสมาธิ และการแผ่เมตตา จะจัดเดือนละ 2 ครั้ง ในทุกวันจันทร์ที่ 1 และ 3 ของเดือน เวลา 17.30 – 19.00 น. เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ที่ห้องสุรวงศ์วิวัฒน์ ชั้น 10 อาคารศรีสุริยวงศ์ โรงแรมตวันนา ผู้ที่สนใจเข้าร่วมฟังการบรรยายธรรม พร้อมรับประทานอาหารว่างโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด

(โครงการวันธรรม, แผ่นซีดีรวม)



ภาพที่ 17 : กิจกรรมโครงการวันธรรม

โครงการนี้ จัดขึ้นด้วยความร่วมมือขององค์การเผยแผ่ วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร สำนักงานเขตบางรัก และโรงแรมตวันนา โดยทางโรงแรมจะเป็นส่วนกลางในการประสานงานกับวัด และประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงาน และลูกค้าให้มาเข้าร่วมกิจกรรม ส่วนสำนักงานเขตบางรักทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมให้กับคนในชุมชนเขตบางรัก

“โรงแรมเป็นตัวแทนระหว่างทางวัดกับชุมชน โดยมีเขตประชาสัมพันธ์ให้ชุมชน แล้วเราก็ประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้า และพนักงานว่า เราจะมีจัดบรรยายธรรมร่วมกับใครบ้าง”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)



นอกจากการจัดกิจกรรมโครงการวันธรรมในองค์การแล้ว ยังมีกิจกรรมโครงการวันธรรมสัญจรนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมบุญร่วมกัน เช่น การร่วมเป็นเจ้าภาพในการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนเฉลิมพระเกียรติ และถวายภัตตาหารเพลแด่เณรบวชใหม่ 111 รูป การเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กที่สถานสงเคราะห์เด็กพิการทางสมองและปัญญา บ้านราชาวดี และการร่วมทำบุญไถ่ชีวิต โค-กระบือ เป็นต้น

“ปี พ.ศ. 2550 โรงแรมวันนาและสมาชิกโครงการวันธรรม ร่วมเป็นเจ้าภาพในการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนเฉลิมพระเกียรติ และถวายภัตตาหารเพลแด่เณรบวชใหม่ 111 รูป ที่วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร ในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมายุครบ 80 พรรษา และจัดงาน วันนา แฟมิลีเดย์ ที่สถานสงเคราะห์เด็กพิการทางสมองและปัญญา บ้านราชาวดี โดยเลี้ยงอาหารกลางวัน จัดกิจกรรมบันเทิง เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการแบ่งปัน และช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งผู้บริหารและพนักงานโรงแรมวันนาร่วมทำบุญไถ่ชีวิต โค-กระบือ จัดโดยสถานิติบัญญัติ มหาเถระสมาคม และ 4 เหล่าทัพ เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลในโอกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมายุครบ 80 พรรษา”

(ประวัติการก่อตั้งโรงแรมวันนา, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์)


“เวลามีกิจกรรมสัญจร ให้พนักงานร่วมกิจกรรม เช่น บวชสามเณร ไปบ้านเด็กอ่อน ใครสะดวกไป ก็ไปได้ในเวลาว่าง ในเวลาประชุมผมก็จะพูดทุกครั้ง”

(กสินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ข้อความ sms เว็บไซต์

- อินเทอร์เน็ต

มีการแจ้งข่าวสารภายใน โดยส่งบันทึกข้อความ ผ่านทางอินเทอร์เน็ตไปยังหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก เพื่อให้หัวหน้าแผนกแจ้งข่าวสาร และจัดส่งพนักงานมาร่วมกิจกรรมโครงการวันธรรม

วันที่	31 มกราคม 2551
เรียน	หัวหน้าแผนกทุกท่าน
จาก	กนกนาถ ชรัวอังศุธร 
เรื่อง	โครงการวันธรรมสถัญจร

เนื่องด้วยโรงแรมวันนาจะจัด “โครงการวันธรรมสถัญจร” โดยมีวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมของทางโรงแรม โดยการนิมนต์พระวิทยากรจากวัดประยุรวงศาวาสวรวิหารไปบรรยายธรรม พร้อมทั้งสอนการเจริญสมาธิภาวนาให้แก่เด็กนักเรียนตาบอด ที่โรงเรียนสอนคนตาบอดกรุงเทพ ในวันศุกร์ที่ 15 กุมภาพันธ์ นี้ ตั้งแต่เวลา 08.30 – 10.30 น. พร้อมทั้งขอความร่วมมือแผนกต่างๆ ช่วยกรุณาจัดส่งตัวแทนแผนกละ 1 - 2 ท่าน เข้าร่วมกิจกรรมในวันดังกล่าว จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ภาพที่ 18 : บันทึกข้อความ

“เราจะมีส่ง Memo ภายใน ที่แจ้งผ่านทาง intranet ไปให้ทางหัวหน้าแผนก ซึ่งจะช่วยประหยัดเรื่องกระดาษด้วย”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

- ข้อความ sms

มีการส่งข้อมูลข่าวสารเป็นข้อความ sms ผ่านทางโทรศัพท์มือถือให้กับพนักงานบางส่วนของโรงแรม เพื่อแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับธรรมะ หรือข่าวสารอื่น เช่น promotion ของโรงแรม

“ส่ง sms จะมีพนักงานบางส่วน ซึ่งเค้าได้ register อย่างพวก sale จะมีลิงหมายเลขโทรศัพท์ เพราะทีมพนักงานโรงแรมบางส่วน จะมีโทรศัพท์มือถือไว้คอยติดต่อสื่อสาร อย่างเช่นระดับ supervisor หรือหัวหน้าแผนก เพราะเรามีโครงการติดต่อสื่อสารในเรื่องของการทำงาน เราวางแผนจะนำเบอร์เหล่านี้ มาลงใน database ของเรา เพื่อที่จะ remind ว่า เราจะมีกิจกรรมวันนี้ เพราะถ้าเรามีเบอร์ของเค้าอยู่แล้ว ก็จะส่งข้อมูลข่าวสารให้พนักงานโรงแรม หรืออาจบอกเกี่ยวกับ โปรโมชั่นในโรงแรมต่าง ๆ เช่น โปรโมชั่น ลด 50 % เวลาเค้าเจอใครเค้าก็สามารถตอบคำถามให้ลูกค้าได้”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

- เว็บไซต์

เว็บไซต์ของบริษัทที่ให้พนักงาน หรือบุคคลภายนอกเข้าสามารถเข้ารับฟังการบรรยายธรรมในโครงการวันธรรมครั้งที่ผ่านมาได้ คือ 12www.tawanabangkok.com

“มีทำโครงการวันธรรมขึ้นเว็บไซต์ให้พนักงานทุกคนเข้าไปดูได้ ถ้ายทอดทางเว็บไซต์ [www.tawanabangkok.com](http://www.tawanabangkok.com) สามารถดูครั้งที่ผ่านมาได้”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

#### 4. การประเมินผล

การประเมินผลของการประชาสัมพันธ์ภายในเกี่ยวกับกิจกรรมโครงการวันธรรมเป็นการประเมิน โดยการสังเกตจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพบว่า การนำสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรมมาประชาสัมพันธ์ภายในให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัด และเข้าร่วมปฏิบัติธรรม และฟังธรรม ทำให้เกิดผลดีต่อพนักงานในองค์กร คือทำให้พนักงานในแต่ละแผนกรู้จักกัน ใกล้ชิดกัน เกิดความสามัคคี และร่วมมือกันในการทำงานมากขึ้น เพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมทำบุญ

“จากกิจกรรมที่ทำ สิ่งดีดีเกิดขึ้นกับทุกคน จากคนที่ไม่เคยรู้จักกัน ต่างแผนกก็เกิดความใกล้ชิด เกิดความสามัคคี แต่ละฝ่ายจะมาทำงานร่วมกัน แต่ละฝ่ายจะส่งตัวแทนมาเป็นคณะกรรมการ โดยไม่มีผลตอบแทนอะไร พอถึงวันจันทร์ บ่ายสองโมงกว่า ทุกคนก็สละเวลาเพื่อมาเตรียมงาน เพราะทุกคนได้มีส่วนร่วมทำบุญ ทำให้แต่ละแผนกได้ทำกิจกรรมบุญร่วมกัน”

(กลินท์ สุรวงศ์ บุนนาค, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

นอกจากนั้น การประเมินผลในสื่อกิจกรรมธรรมะ คุณกนกนาถ ชรัวอังศุธร เป็นผู้บริหารที่ประเมินความเรียบร้อยของกิจกรรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ด้วยการสังเกตภาพรวมของกิจกรรม โดยไม่มีการใช้แบบสอบถามกับพนักงาน หรือวัดจำนวนครั้งของการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มพนักงานในองค์กร ซึ่งหากมีสิ่งใดที่พนักงานต้องการเสนอความคิดเห็น ทางบริษัทจะเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นในการประชุมภายในองค์กร

“ประเมินผลจากความพึงพอใจของพนักงาน ประเมินจากความพึงพอใจของที่เราไปจัดกิจกรรมให้เป็นหลัก ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของการจัดงาน ประเมินจากภาพรวม ไม่ได้ประเมินจากทุกคน ในฐานะที่เราเป็นผู้ดูแลกิจกรรม ผู้ไปร่วมได้รับอะไรบ้าง คนที่เราจัดงานให้พึงพอใจไว้บ้าง ทุกอย่างเป็นไปตามที่เราวางไว้มีอาหาร บริการ โอเคมีัย รถไปรับวิทยากรถึงทันเวลา หรือซ้ำมีัย เราไม่ได้มีแบบสอบถามสำหรับพนักงานภายใน เพราะพนักงาน ถ้าเค้าต้องการอะไร การประชุมพบปะพนักงาน เราเปิดโอกาส ถ้าเค้าต้องการอะไรเพิ่ม อะไรที่เราทำให้ได้ จะทำให้”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

“เราทำประชาสัมพันธ์แบบง่าย ๆ เวลาทีมงาน เราไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์ได้ว่า คุณต้องมาครบ 10 ครั้งต่อปี เราจะเอาว่า เจ้าสะดวก คนไหนที่ยังไม่เคยมา ขอให้ลองลงมาดู ถ้าเจ้าชอบ คุณจะสามรถกลับมาวันอื่น ๆ ที่คุณสามารถมาได้ หรือหัวหน้างานอนุญาตได้ นี่ไม่มีปัญหาเลย”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)

นอกจากนั้น การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรมจะได้รับผลทางอ้อม คือทำให้องค์การเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าที่ประทับใจในการให้บริการของโรงแรมด้วย

“อย่างเรื่องของวันธรรม เราไม่ได้ทำแรงธุรกิจตัวเงิน แต่ลูกค้าที่มา ถ้าเค้าประทับใจในบริการของเรา เค้ารู้สึกว่าคุณงานเรา ใส่ใจดูแลเค้า เมื่อไหร่ที่เค้าต้องการใช้บริการโรงแรม เค้าก็จะนึกถึงเราบ้างไม่มากก็น้อย นี่คือ สิ่งที่เราได้กลับมาทางอ้อมนะคะ”

(กนกนาถ ชรัวอังศุธร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2551)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ ความรู้ด้านธรรมชาติทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ และการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจจำนวน 3 แห่ง ซึ่งจะอธิบายข้อมูลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณดังกล่าว ตามลำดับขององค์การธุรกิจ คือ 1. บจก. เบนซ์ทองหล่อ 2. บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ 3. บจก. ตวันนา ไฮเต็ล ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การธุรกิจทั้ง 3 แห่ง ด้วยแบบสอบถามจำนวน 261 ชุด

### **ประเด็นการศึกษาวิจัย : รายงานผลตามลำดับข้อมูล ดังนี้**

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตอนที่ 2 ข้อมูลการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติของพนักงาน ได้แก่ การรับรู้ข่าวสารจากสื่อประชาสัมพันธ์ภายใน ความคิดเห็นต่อสื่อและกิจกรรมด้านธรรมชาติ เหตุผลของความคิดเห็นต่อสื่อและกิจกรรมด้านธรรมชาติขององค์การธุรกิจ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความรู้ด้านธรรมชาติ

ตอนที่ 4 ข้อมูลทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ

ตอนที่ 5 ข้อมูลการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

### **ตอนที่ 1 : ข้อมูลลักษณะทางประชากร**

จากการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในองค์การธุรกิจจำนวน 3 แห่ง คือ 1. บจก. เบนซ์ทองหล่อ 2. บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ 3. บจก. ตวันนา ไฮเต็ล ผลการวิจัย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่ง ซึ่งมีผลการแจกแจง ดังนี้

ตารางที่ 2 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. บจก.เบนซ์ทองหล่อ</b>	<b>70</b>	<b>100.0</b>
ชาย	32	45.7
หญิง	38	54.3
<b>2. บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>
ชาย	2	11.8
หญิง	15	88.2
<b>3. บจก.ตวันนา ไฮเต็ล</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>
ชาย	72	41.4
หญิง	102	58.6
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตารางที่ 2 พบว่า

(1) **บจก.เบนซ์ทองหล่อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.3 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 45.7

(2) **บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.2 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 11.8

(3) **บจก.ตวันนา ไฮเต็ล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.6 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 41.4



ตารางที่ 3 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. บจก. เบนซ์ทองหล่อ</b>	<b>70</b>	<b>100.0</b>
น้อยกว่า 21 ปี	1	1.4
21 – 30 ปี	22	31.4
31 – 40 ปี	30	42.9
41 – 50 ปี	10	14.3
50 ปีขึ้นไป	7	10.0
<b>2. บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>
น้อยกว่า 21 ปี	-	-
21 – 30 ปี	7	41.2
31 – 40 ปี	9	52.9
41 – 50 ปี	1	5.9
50 ปีขึ้นไป	-	-
<b>3. บจก. ตวันนา ไฮเดิล</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>
น้อยกว่า 21 ปี	5	2.9
21 – 30 ปี	82	47.1
31 – 40 ปี	52	29.9
41 – 50 ปี	20	11.5
50 ปีขึ้นไป	15	8.6
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 3 พบว่า

(1) **บจก.เบนซ์ทองหล่อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 42.9 รองลงมา คือกลุ่มอายุระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 31.4 และมีกลุ่มอายุน้อยกว่า 21 ปี ร้อยละ 1.4 น้อยที่สุด

(2) **บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 52.9 รองลงมา คือกลุ่มอายุระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 41.2 และมีกลุ่มอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ร้อยละ 5.9 น้อยที่สุด

(3) **บจก.ตำนาน ไฮเต็ล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 47.1 รองลงมา คือกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 29.9 และมีกลุ่มอายุน้อยกว่า 21 ปี ร้อยละ 2.9 น้อยที่สุด

ตารางที่ 4 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. บจก. เบนซ์ทองหล่อ</b>	70	100.0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	22	31.4
ปริญญาตรี	37	52.9
ปริญญาโท	11	15.7
สูงกว่าปริญญาโท	-	-
<b>2. บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	17	100.0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	-	-
ปริญญาตรี	9	52.9
ปริญญาโท	7	41.2
สูงกว่าปริญญาโท	1	5.9

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. บจก. ตวันนา ไฮเต็ล</b>	174	100.0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	64	36.8
ปริญญาตรี	106	60.9
ปริญญาโท	2	1.1
สูงกว่าปริญญาโท	2	1.1
<b>รวมทั้งหมด</b>	261	100.0

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 4 พบว่า

(1) **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 52.9 รองลงมา คือระดับการศึกษานุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 31.4 และมีระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 15.7 น้อยที่สุด

(2) **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 52.9 รองลงมา คือระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 41.2 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 5.9 น้อยที่สุด

(3) **บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 60.9รองลงมา คือระดับการศึกษานุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 36.8 และมีระดับการศึกษาปริญญาโท และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 1.1

ตารางที่ 5 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. บจก.เบนซ์ทองหล่อ</b>	<b>70</b>	<b>100.0</b>
น้อยกว่า 10,000 บาท	13	18.6
10,001 – 20,000 บาท	29	41.4
20,001 – 30,000 บาท	19	27.1
30,001 – 40,000 บาท	4	5.7
40,001 – 50,000 บาท	3	4.3
50,001 บาทขึ้นไป	2	2.9
<b>2. บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>
น้อยกว่า 10,000 บาท	-	-
10,001 – 20,000 บาท	3	17.6
20,001 – 30,000 บาท	5	29.4
30,001 – 40,000 บาท	4	23.5
40,001 – 50,000 บาท	2	11.8
50,001 บาทขึ้นไป	3	17.6
<b>3. บจก.ตวันนา ไฮเทค</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>
น้อยกว่า 10,000 บาท	45	25.9
10,001 – 20,000 บาท	101	58.0
20,001 – 30,000 บาท	22	12.6
30,001 – 40,000 บาท	1	0.6
40,001 – 50,000 บาท	-	-
50,001 บาทขึ้นไป	5	2.9
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 5 พบว่า

(1) **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 41.4 รองลงมา คือรายได้ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 27.1 และมีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 2.9 น้อยที่สุด

(2) **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 29.4 รองลงมา คือรายได้ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท ร้อยละ 23.5 และมีรายได้ระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท ร้อยละ 11.8 น้อยที่สุด

(3) **บจก. ตวันนา ไฮเทค** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 58.0 รองลงมา คือรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 25.9 และมีรายได้ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท ร้อยละ 0.6 น้อยที่สุด

ตารางที่ 6 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. บจก.เบนซ์ทอกล้อ</b>	<b>70</b>	<b>100.0</b>
ระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	11	15.7
ระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ	15	21.4
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	44	62.9
<b>2. บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>
ระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	8	47.1
ระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ	2	11.8
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	7	41.2
<b>3. บจก.ตวันนา ไฮเต็ล</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>
ระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	9	5.2
ระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ	40	23.0
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	125	71.8
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 6 พบว่า

(1) **บจก. เบนซ์ทอกล้อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 62.9 รองลงมา คือระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 21.4 และมีระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ ร้อยละ 15.7 น้อยที่สุด

(2) **บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ ร้อยละ 47.1 รองลงมา คือระดับพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 41.2 และมีระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 11.8 น้อยที่สุด

(3) **บจก.ตวันนา ไฮเต็ล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 71.8 รองลงมา คือระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 23.0 และมีระดับผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ ร้อยละ 5.2 น้อยที่สุด



## ตอนที่ 2 : ข้อมูลการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ

ตารางที่ 7 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ  
ของ บจก. เบนซ์ทองหล่อ

สื่อที่ได้รับ	ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสาร					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ระดับ การรับรู้
	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย		
1. สิ่งพิมพ์บริษัท เช่น ใบปลิว เอกสารเย็บเล่ม	-	21 (30.0)	31 (44.3)	15 (21.4)	3 (4.3)	3.00	ปานกลาง
2. บอร์ดติดประกาศ	3 (5.7)	30 (42.9)	33 (47.1)	3 (4.3)	-	3.50	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชา	19 (27.1)	35 (50.0)	13 (18.6)	3 (4.3)	-	4.00	สูง
4. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ภายในบริษัท	14 (20.0)	25 (35.7)	23 (32.9)	4 (5.7)	4 (5.7)	3.58	สูง
5. เพื่อนร่วมงาน	4 (5.7)	34 (48.6)	27 (38.6)	5 (7.1)	-	3.52	สูง
6. จากการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติธรรม	4 (5.7)	22 (31.4)	31 (44.3)	10 (14.3)	3 (4.3)	3.20	ปานกลาง
7. จากการเข้าร่วมกิจกรรม ธรรมะ เช่น บรรยายธรรม สวดมนต์ นั่งสมาธิ	8 (11.4)	20 (28.6)	27 (38.6)	9 (12.9)	6 (8.6)	3.21	ปานกลาง

สื่อที่ได้รับ	ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสาร					ค่าเฉลี่ย X	ระดับ การรับรู้
	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย		
8. เว็บไซต์ของบริษัท	-	5 (7.1)	16 (22.9)	12 (17.1)	37 (52.9)	1.84	ต่ำ
9. จดหมาย E-mail	-	3 (4.3)	16 (22.9)	9 (12.9)	42 (60.0)	1.71	ต่ำ
10. สื่ออื่น ๆ	-	14 (20.0)	21 (30.0)	13 (18.6)	22 (31.4)	2.38	ต่ำ
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.00</b>	ปานกลาง

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** รับรู้ข่าวสารด้านธรรมะอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.00 ซึ่งสื่อที่รับรู้มากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 4.00 รองลงมา คือเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท ร้อยละ 3.58 และสื่อที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ น้อยที่สุด คือจดหมาย E-mail ร้อยละ 1.71

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ  
ของพนักงาน บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์

สื่อที่ได้รับ	ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสาร					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ระดับ การรับรู้
	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย		
1. สิ่งพิมพ์บริษัท เช่น ใบปลิว เอกสารเย็บเล่ม	4 (23.5)	10 (58.8)	2 (11.8)	-	1 (5.9)	3.94	สูง
2. บอร์ดติดประกาศ	4 (23.5)	8 (47.1)	3 (17.6)	1 (5.9)	1 (5.9)	3.76	สูง
3. ผู้บังคับบัญชา	8 (47.1)	7 (41.2)	2 (11.8)	-	-	4.35	สูง
4. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ภายในบริษัท	5 (29.4)	9 (52.9)	2 (11.8)	-	1 (5.9)	4.00	สูง
5. เพื่อนร่วมงาน	2 (11.8)	11 (64.7)	2 (11.8)	2 (11.8)	-	3.76	สูง
6. จากการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติธรรม	2 (11.8)	9 (52.9)	5 (29.4)	1 (5.9)	-	3.70	สูง
7. จากการเข้าร่วมกิจกรรม ธรรมะ เช่น บรรยายธรรม สวดมนต์ นั่งสมาธิ	3 (17.6)	7 (41.2)	7 (41.2)	-	-	3.76	สูง
8. เว็บไซต์ของบริษัท	1 (5.9)	3 (17.6)	8 (47.1)	1 (5.9)	4 (23.5)	2.76	ปานกลาง

สื่อที่ได้รับ	ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสาร					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ระดับ การรับรู้
	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย		
9. จดหมาย E-mail	5 (29.4)	8 (47.1)	4 (23.5)	-	-	4.05	สูง
10. สื่ออื่น ๆ	4 (23.5)	2 (11.8)	6 (35.3)	4 (23.5)	1 (5.9)	3.23	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.73</b>	<b>สูง</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** รับรู้ข่าวสารด้านธรรมะอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 ซึ่งสื่อที่รับรู้มากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 4.35 รองลงมา คือจดหมาย E-mail ร้อยละ 4.05 และสื่อที่กลุ่มตัวอย่าง รับรู้น้อยที่สุด คือเว็บไซต์ของบริษัท ร้อยละ 2.76

ตารางที่ 9 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ  
ของพนักงาน บจก.ตวันนา ไฮเต็ล

สื่อที่ได้รับ	ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสาร					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ระดับ การรับรู้
	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย		
1. สิ่งพิมพ์บริษัท เช่น ใบปลิว เอกสารเย็บเล่ม	20 (11.5)	60 (34.5)	46 (26.4)	34 (19.5)	14 (8.0)	3.21	ปานกลาง
2. บอร์ดติดประกาศ	11 (6.3)	72 (41.4)	57 (32.8)	21 (12.1)	13 (7.5)	3.27	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชา	21 (12.1)	81 (46.6)	45 (25.9)	16 (9.2)	11 (6.3)	3.48	ปานกลาง
4. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ภายในบริษัท	11 (6.3)	70 (40.2)	58 (33.3)	22 (12.6)	13 (7.5)	3.25	ปานกลาง
5. เพื่อนร่วมงาน	16 (9.2)	67 (38.5)	66 (37.9)	16 (9.2)	9 (5.2)	3.37	ปานกลาง
6. จากการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติธรรม	12 (6.9)	58 (33.3)	72 (41.4)	16 (9.2)	16 (9.2)	3.19	ปานกลาง
7. จากการเข้าร่วมกิจกรรม ธรรมะ เช่น บรรยายธรรม สวดมนต์ นั่งสมาธิ	15 (8.6)	57 (32.8)	77 (44.3)	17 (9.8)	8 (4.6)	3.31	ปานกลาง
8. เว็บไซต์ของบริษัท	7 (4.0)	27 (15.5)	69 (39.7)	30 (17.2)	41 (23.6)	2.59	ปานกลาง

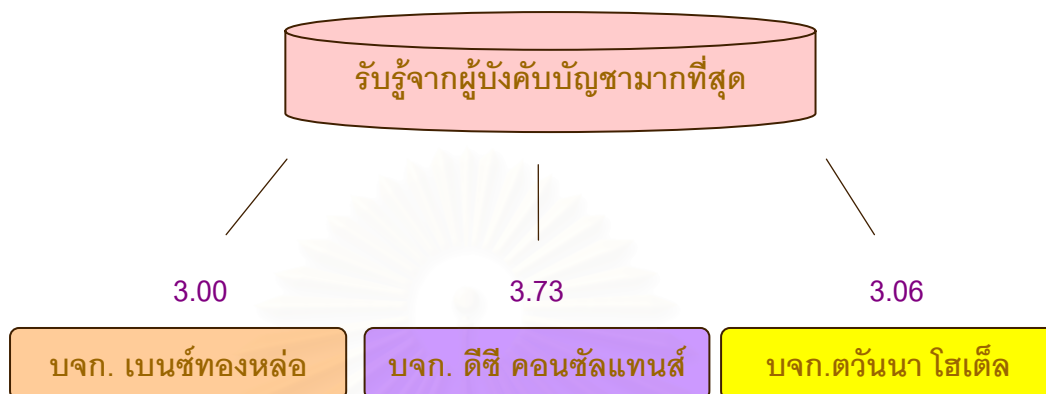
สื่อที่ได้รับ	ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสาร					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ระดับ การรับรู้
	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย		
9. จดหมาย E-mail	11 (6.3)	20 (11.5)	65 (37.4)	27 (15.5)	51 (29.3)	2.50	ต่ำ
10. สื่ออื่น ๆ เช่น แผ่นซีดีรอม วีดีทัศน์	3 (1.7)	18 (10.3)	72 (41.4)	37 (21.3)	44 (25.3)	2.41	ต่ำ
ค่าเฉลี่ยรวม						3.06	ปาน กลาง

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก.วันนา ไฮเทิล** รับรู้ข่าวสารด้านธรรมะอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.06 ซึ่งสื่อที่รับรู้มากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 3.48 รองลงมา คือเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 3.37 และสื่อที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ น้อยที่สุด คือสื่ออื่น ๆ ได้แก่ แผ่นซีดีรอม วีดีทัศน์ ร้อยละ 2.41

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จากการศึกษาการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ 3 แห่งข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 19 : สรุปการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ

**แสดงว่า** พนักงาน บจก. เบนซ์ทองหล่อ กับ บจก. ตวันนา ไฮเต็ล มีค่าเฉลี่ยรวมการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะเท่ากับ 3.00 และ 3.06 ตามลำดับ ซึ่งจัดอยู่ในการรับรู้ระดับปานกลาง และ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ มีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ เท่ากับ 3.73 จัดเป็นการรับรู้ในระดับสูง โดยพนักงานของบริษัททั้ง 3 แห่ง มีการรับรู้จากผู้บังคับบัญชามากที่สุด

ตารางที่ 10 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามความพึงพอใจต่อสื่อที่เผยแพร่ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่าง

ความพึงพอใจต่อสื่อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. บจก.เบนซ์ทองหล่อ</b>	<b>70</b>	<b>100.0</b>
ดีมาก	10	14.3
ดี	34	48.6
ต้องปรับปรุง	17	24.3
พอใช้	7	10.0
ไม่แสดงความคิดเห็น	2	2.9
<b>2. บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>
ดีมาก	8	47.1
ดี	9	52.9
ต้องปรับปรุง	-	-
พอใช้	-	-
ไม่แสดงความคิดเห็น	-	-
<b>3. บจก.ตวันนา ไฮเต็ล</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>
ดีมาก	41	23.6
ดี	76	43.7
ต้องปรับปรุง	38	21.8
พอใช้	13	7.5
ไม่แสดงความคิดเห็น	6	3.4
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 10 พบว่า

(1) **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อสื่ออยู่ในระดับดี ร้อยละ 48.6 รองลงมา คือแสดงความเห็นว่า ต้องปรับปรุง ร้อยละ 24.3 และไม่แสดงความคิดเห็น มีค่าร้อยละน้อยที่สุด คือ 2.9

(2) **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อสื่ออยู่ในระดับดี ร้อยละ 52.9 รองลงมา คือมีความพึงพอใจในระดับดีมาก ร้อยละ 47.1

(3) **บจก. วันนา ไฮเต็ล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อสื่ออยู่ในระดับดี ร้อยละ 43.7 รองลงมา คือมีความพึงพอใจในระดับดีมาก ร้อยละ 23.6 และไม่แสดงความคิดเห็น มีค่าร้อยละน้อยที่สุด คือ 3.4

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามเหตุผลของระดับความพึงพอใจที่มีต่อสื่อที่เผยแพร่ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่าง

เหตุผลของความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. บจก. เบนซ์ทองหล่อ</b>	70	100.0
ไม่แสดงเหตุผล	62	88.6
ไม่ได้รับข่าวสารสม่ำเสมอ	-	-
ได้รับข่าวสารทั่วถึงเสมอ	4	5.7
ได้รับความรู้เพื่อปรับใช้ในชีวิต	4	5.7
<b>2. บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์</b>	17	100.0
ไม่แสดงเหตุผล	9	52.9
ไม่ได้รับข่าวสารสม่ำเสมอ	-	-
ได้รับข่าวสารทั่วถึงเสมอ	3	17.6
ได้รับความรู้เพื่อปรับใช้ในชีวิต	5	29.4

เหตุผลของความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. บจก.ตวันนา ไฮเต็ล	145	83.3
ไม่แสดงเหตุผล	62	88.6
ไม่ได้รับข่าวสารสม่ำเสมอ	10	5.7
ได้รับข่าวสารทั่วถึงเสมอ	12	6.9
ได้รับความรู้เพื่อปรับใช้ในชีวิต	7	4.0
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 11 พบว่า

(1) **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แสดงเหตุผลในการกำหนดระดับความพึงพอใจ ร้อยละ 88.6 รองลงมา คือได้รับข่าวสารทั่วถึงเสมอ และได้รับความรู้เพื่อปรับใช้ในชีวิต มีค่าร้อยละ 5.7

(2) **บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แสดงเหตุผลในการกำหนดระดับความพึงพอใจ ร้อยละ 52.9 รองลงมา แสดงเหตุผลว่า ได้รับความรู้เพื่อปรับใช้ในชีวิต ร้อยละ 29.4 และได้รับข่าวสารทั่วถึงเสมอ มีค่าร้อยละน้อยที่สุด คือ 17.6

(3) **บจก.ตวันนา ไฮเต็ล** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แสดงเหตุผลในการกำหนดระดับความพึงพอใจ ร้อยละ 83.3 รองลงมา แสดงเหตุผลว่า ได้รับข่าวสารทั่วถึงเสมอ ร้อยละ 6.9 ไม่ได้รับข่าวสารสม่ำเสมอ ร้อยละ 5.7 และได้รับความรู้เพื่อปรับใช้ในชีวิต มีค่าร้อยละน้อยที่สุด คือ 4.0

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 : ข้อมูลความรู้ด้านธรรมะ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามความรู้ด้านธรรมะของ  
พนักงาน บจก.เบนซ์ทองหล่อ

คำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับ ความรู้
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
1. ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ตอบ ใช่	57	81.4	13	18.6	0.81	สูง
2. ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน ตอบ ใช่	68	97.1	2	2.9	0.97	สูง
3. การมีศีล ช่วยส่งเสริมให้เกิด สมาธิได้ง่ายขึ้น ตอบ ใช่	57	81.4	13	18.6	0.81	สูง
4. สมาธิ หมายถึง สงบนิ่งเงียบอยู่ เฉย ๆ ไม่ปฏิบัติงานใด ตอบ ไม่ใช่	52	74.3	18	25.7	0.74	สูง
5. “ปัญญา” ทางศาสนาพุทธ หมายถึง การรู้ เข้าใจ ศาสตร์ หรือ วิชาความรู้ต่าง ๆ มากมาย ตอบ ไม่ใช่	45	64.3	25	35.7	0.64	ปานกลาง
6. วิปัสสนาภาวนา เป็นการปฏิบัติ ที่มุ่งให้เกิดปัญญา ตอบ ใช่	67	95.7	3	4.3	0.95	สูง
7. พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ตอบ ใช่	65	92.9	5	7.1	0.92	สูง

คำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับ ความรู้
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
8. อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง ตอบ ไม่ใช่	40	57.1	30	42.9	0.57	ปานกลาง
9. อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมที่นำไปสู่ ความสำเร็จ ตอบ ใช่	56	80.0	14	20.0	0.80	สูง
10. วิมังสา คือการกำหนดจิตแน่วแน่ ตอบ ไม่ใช่	46	65.7	24	34.3	0.65	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>0.79</b>	<b>สูง</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก.เบนซ์ทองหล่อ** มีความรู้ด้านธรรมะอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.79 ซึ่งค่าเฉลี่ยของความรู้ข้อที่สูงที่สุด คือ ศิล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.97 รองลงมา คือ วิปัสสนากาวนา เป็นการปฏิบัติที่มุ่งให้เกิดปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.95 และข้อที่มีค่าเฉลี่ย ความรู้น้อยที่สุด เท่ากับ 0.57 คือข้อคำถามว่า อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามความรู้ด้านธรรมะของพนักงาน บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์

คำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับ ความรู้
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
1. ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ตอบ ใช่	11	64.7	6	35.3	0.64	ปานกลาง
2. ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน ตอบ ใช่	14	82.4	3	17.6	0.82	สูง
3. การมีศีล ช่วยส่งเสริมให้เกิด สมาธิได้ง่ายขึ้น ตอบ ใช่	11	64.7	6	35.3	0.64	ปานกลาง
4. สมาธิ หมายถึง สงบนิ่งเจียบอยู่ เฉย ๆ ไม่ปฏิบัติงานใด ตอบ ไม่ใช่	12	70.6	5	29.4	0.70	สูง
5. “ปัญญา” ทางศาสนาพุทธ หมายถึง การรู้ เข้าใจ ศาสตร์ หรือ วิชาความรู้ต่าง ๆ มากมาย ตอบ ไม่ใช่	9	52.9	8	47.1	0.52	ปานกลาง
6. วิปัสสนาภาวนา เป็นการปฏิบัติ ที่มุ่งให้เกิดปัญญา ตอบ ใช่	10	58.8	7	41.2	0.58	ปานกลาง
7. พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ตอบ ใช่	15	88.2	2	11.8	0.88	สูง
8. อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง ตอบ ไม่ใช่	5	29.4	12	70.6	0.29	ต่ำ

คำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับ ความรู้
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
9. อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตอบ ใช่	16	94.1	1	5.9	0.94	สูง
10. วิมังสา คือการกำหนดจิตแน่วแน่ ตอบ ไม่ใช่	7	41.2	10	58.8	0.41	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					0.64	ปานกลาง

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** มีความรู้ด้านธรรมะอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.64 โดยมีความรู้มากที่สุดว่า อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.94 รองลงมา คือพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.88 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความรู้ น้อยที่สุด เท่ากับ 0.29 คือข้อคำถามว่า อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามความรู้ด้านธรรมะของ  
พนักงาน บจก.ตวันนา ไฮเต็ล

คำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับ ความรู้
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
1. ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ตอบ ใช่	123	70.7	51	29.3	0.70	สูง
2. ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน ตอบ ใช่	145	83.3	29	16.7	0.83	สูง
3. การมีศีล ช่วยส่งเสริมให้เกิด สมาธิได้ง่ายขึ้น ตอบ ใช่	137	78.7	37	21.3	0.78	สูง
4. สมาธิ หมายถึง สงบนิ่งเจียบอยู่ เฉย ๆ ไม่ปฏิบัติงานใด ตอบ ไม่ใช่	87	50	87	50	0.50	ปานกลาง
5. “ปัญญา” ทางศาสนาพุทธ หมายถึง การรู้ เข้าใจ ศาสตร์ หรือ วิชาความรู้ต่าง ๆ มากมาย ตอบ ไม่ใช่	37	21.3	137	78.7	0.21	ต่ำ
6. วิปัสสนาภาวนา เป็นการปฏิบัติ ที่มุ่งให้เกิดปัญญา ตอบ ใช่	136	78.2	38	21.8	0.78	สูง
7. พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ตอบ ใช่	151	86.8	23	13.2	0.86	สูง
8. อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง ตอบ ไม่ใช่	54	31.0	120	69.0	0.31	ต่ำ

คำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด		ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับ ความรู้
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
9. อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตอบ ใช่	118	67.8	56	32.2	0.67	สูง
10. วิมังสา คือการกำหนดจิตแน่วแน่ ตอบ ไม่ใช่	28	16.1	146	83.9	0.16	ต่ำ
ค่าเฉลี่ยรวม					0.58	ปานกลาง

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง บจก.วันนา ไฮเต็ล มีความรู้ด้านธรรมะอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.58 โดยมีความรู้มากที่สุดว่า พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.83 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความรู้น้อยที่สุด เท่ากับ 0.16 คือข้อคำถามว่า วิมังสา คือการกำหนดจิตแน่วแน่

จากการศึกษาการความรู้ด้านธรรมะของพนักงานในองค์กรธุรกิจทั้ง 3 แห่งข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพได้ ดังนี้

<b>1. บจก.เบนซ์ทองหล่อ</b> - ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน	=	0.79 <b>สูง</b>
<b>2. บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์</b> - อิทธิบาท 4 คือหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ	=	0.64 <b>ปานกลาง</b>
<b>3. บจก.วันนา ไฮเต็ล</b> - พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	=	0.58 <b>ปานกลาง</b>

ภาพที่ 20 : สรุปความรู้ด้านธรรมะ

**แสดงว่า** พนักงาน**บจก.เบนท์ทงหล่อ** มีความรู้ด้านธรรมะอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.79 **บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์** และ**บจก.ตวันนา โฮเต็ล** มีความรู้ด้านธรรมะอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.64 กับ 0.58 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 : ข้อมูลทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

ตารางที่ 15 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงาน บจก.เบนท์ทงหล่อ

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความเห็น
1. ท่านสนใจศึกษาข้อมูลข่าวสารด้านธรรมะที่องค์กรเสนอให้ทางสื่อต่าง ๆ	10 (14.3)	42 (60.0)	14 (20.0)	4 (5.7)	-	3.82	ดี
2. หลักธรรมะทันสมัย ที่จะใช้เพื่อพัฒนาคนในองค์กรได้	16 (22.9)	42 (60.0)	12 (17.1)	-	-	4.05	ดี
3. ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต	32 (45.7)	36 (51.4)	2 (2.9)	-	-	4.42	ดี
4. ท่านเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว	40 (57.1)	25 (35.7)	5 (7.1)	-	-	4.50	ดี
5. เชื่อว่า การใช้หลักธรรมะมาบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ทำให้คนรักษาศีล 5 ได้มากขึ้น	18 (25.7)	26 (37.1)	21 (30.0)	4 (5.7)	1 (1.4)	3.80	ดี
6. การปฏิบัติธรรม ก่อให้เกิดสมาธิในการทำงานมากขึ้น	22 (31.4)	36 (51.4)	11 (15.7)	1 (1.4)	-	4.12	ดี

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย X	ระดับความเห็น
7. การปฏิบัติธรรม ทำให้ท่านมีความคิดรอบคอบ มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาในชีวิตได้ดีขึ้น	24 (34.3)	38 (54.3)	7 (10.0)	1 (1.4)	-	4.21	ดี
8. การใช้หลักธรรมะในองค์การ ช่วยสร้างบรรยากาศดี มีเมตตามากขึ้นได้	27 (38.6)	33 (47.1)	9 (12.9)	1 (1.4)	-	4.22	ดี
9. การปฏิบัติตามหลักธรรมะ ทำให้คนมีความกรุณา คิดช่วยเหลือผู้อื่น	25 (35.7)	36 (51.4)	8 (11.4)	1 (1.4)	-	4.21	ดี
10. การยินดี เมื่อผู้อื่นพบกับสิ่งที่ดี หรือสำเร็จ ทำให้สังคมสงบสุขขึ้น	34 (48.6)	28 (40.0)	8 (11.4)	-	-	4.37	ดี
11. การฟังธรรมะ หรือการปฏิบัติธรรม ช่วยให้คนเป็นกลางยิ่งขึ้น ไม่ลำเอียงเพราะรัก หรือชังต่อผู้อื่น	15 (21.4)	40 (57.1)	11 (15.7)	4 (5.7)	-	3.94	ดี
12. การปฏิบัติตามหลักธรรมะทำให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตได้	20 (28.6)	36 (51.4)	13 (18.6)	1 (1.4)	-	4.07	ดี
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>4.14</b>	<b>ดี</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** มีค่าเฉลี่ยรวมของทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีต่อข่าวสารด้านธรรมะมากที่สุด คือเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมา คือมีทัศนคติว่า ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และเชื่อว่า การใช้หลักธรรมะมาบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ทำให้คน รักชาติ 5 ได้มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.80



ตารางที่ 16 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติของพนักงาน บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความเห็น
1. ท่านสนใจศึกษาข้อมูลข่าวสารด้านธรรมชาติขององค์กรเสนอให้ทางสื่อต่าง ๆ	3 (17.6)	12 (70.6)	2 (11.8)	-	-	4.05	ดี
2. หลักธรรมชาติทันสมัย ที่จะใช้เพื่อพัฒนาคนในองค์กรได้	9 (52.9)	8 (47.1)	-	-	-	4.52	ดีมาก
3. ทุกคนควรนำหลักธรรมชาติไปใช้ในการดำเนินชีวิต	4 (23.5)	13 (76.5)	-	-	-	4.76	ดีมาก
4. ท่านเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว	15 (88.2)	2 (11.8)	-	-	-	4.88	ดีมาก
5. เชื่อว่า การใช้หลักธรรมชาติมาบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ทำให้คนรักชาติ 5 ได้มากขึ้น	5 (29.4)	6 (35.3)	6 (35.3)	-	-	3.94	ดี
6. การปฏิบัติธรรม ก่อให้เกิดสมาธิในการทำงานมากขึ้น	8 (47.1)	8 (47.1)	1 (5.9)	-	-	4.41	ดี
7. การปฏิบัติธรรม ทำให้ท่านมีความคิดรอบคอบ มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาในชีวิตได้ดีขึ้น	9 (52.9)	8 (47.1)	-	-	-	4.52	ดีมาก
8. การใช้หลักธรรมะในองค์กรช่วยสร้างบรรยากาศดี มีเมตตามากขึ้นได้	7 (41.2)	9 (52.9)	1 (5.9)	-	-	4.35	ดี
9. การปฏิบัติตามหลักธรรมะทำให้คนมีความกรุณา คิดช่วยเหลือผู้อื่น	7 (41.2)	9 (52.9)	1 (5.9)	-	-	4.35	ดี

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความเห็น
10. การยินดี เมื่อผู้อื่นพบกับสิ่งที่ดี หรือสำเร็จ ทำให้สังคมสงบสุขขึ้น	9 (52.9)	8 (47.1)	-	-	-	4.52	ดีมาก
11. การพึงธรรมชาติ หรือการปฏิบัติธรรม ช่วยให้คนเป็นกลางยิ่งขึ้น ไม่ลำเอียงเพราะรัก หรือชังต่อผู้อื่น	3 (17.6)	8 (47.1)	6 (35.3)	-	-	3.66	ดี
12. การปฏิบัติตามหลักธรรมะทำให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตได้	5 (29.4)	7 (41.2)	5 (29.4)	-	-	4.00	ดี
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>4.33</b>	<b>ดี</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** มีค่าเฉลี่ยของทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะเท่ากับ 4.33 ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมากที่สุด คือท่านเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดี ได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 รองลงมา คือมีทัศนคติว่า ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และการพึงธรรมชาติ หรือการปฏิบัติธรรม ช่วยให้คนเป็นกลางยิ่งขึ้น ไม่ลำเอียงเพราะรัก หรือชังต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 17 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงาน บจก.ตวันนา ไฮเต็ล

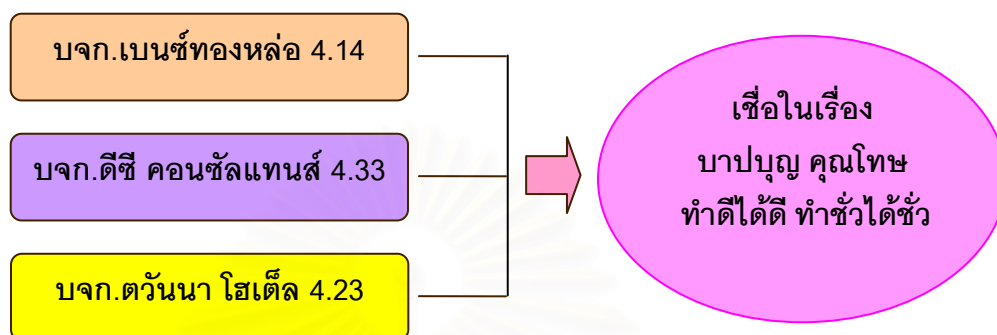
ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความเห็น
1. ท่านสนใจศึกษาข้อมูลข่าวสารด้านธรรมะที่องค์กรเสนอให้ทางสื่อต่าง ๆ	30 (17.2)	130 (74.7)	8 (4.6)	5 (2.9)	1 (0.6)	4.05	ดี
2. หลักธรรมะทันสมัย ที่จะใช้เพื่อพัฒนาคนในองค์กรได้	55 (31.6)	105 (60.3)	13 (7.5)	1 (0.6)	-	4.22	ดี
3. ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต	90 (51.7)	76 (43.7)	8 (4.6)	-	-	4.47	ดี
4. ท่านเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว	96 (55.2)	68 (39.1)	96 (55.2)	1 (0.6)	-	4.48	ดี
5. เชื่อว่า การใช้หลักธรรมะมาบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ทำให้คนรักษาศีล 5 ได้มากขึ้น	39 (22.4)	83 (47.7)	50 (28.7)	2 (1.1)	-	3.91	ดี
6. การปฏิบัติธรรม ก่อให้เกิดสมาธิในการทำงานมากขึ้น	64 (36.8)	96 (55.2)	13 (7.5)	1 (0.6)	-	4.28	ดี
7. การปฏิบัติธรรม ทำให้ท่านมีความคิดรอบคอบ มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาในชีวิตได้ดีขึ้น	70 (40.2)	93 (53.4)	11 (6.3)	-	-	4.33	ดี
8. การใช้หลักธรรมะในองค์กร ช่วยสร้างบรรยากาศดี มีเมตตามากขึ้นได้	70 (40.2)	89 (51.1)	15 (8.6)	-	-	4.31	ดี
9. การปฏิบัติตามหลักธรรมะทำให้คนมีความกรุณา คิดช่วยเหลือผู้อื่น	64 (36.8)	102 (58.6)	8 (4.6)	-	-	4.32	ดี

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับความเห็น
10. การยินดี เมื่อผู้อื่นพบกับสิ่งที่ดี หรือสำเร็จ ทำให้สังคมสงบสุขขึ้น	81 (46.6)	83 (47.7)	10 (5.7)	-	-	4.40	ดี
11. การพึงธรรมชาติ หรือการปฏิบัติธรรม ช่วยให้คนเป็นกลางยิ่งขึ้น ไม่ลำเอียงเพราะรัก หรือชังต่อผู้อื่น	45 (25.9)	87 (50.0)	32 (18.4)	7 (4.0)	3 (1.7)	3.94	ดี
12. การปฏิบัติตามหลักธรรมะ ทำให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตได้	43 (24.7)	92 (52.9)	37 (21.3)	1 (0.6)	1 (0.6)	4.00	ดี
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						4.23	ดี

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง บจก.วันนา ไฮเต็ล มีค่าเฉลี่ยของทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะเท่ากับ 4.23 ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมากที่สุด คือท่านเชื่อในเรื่องบาปบุญคุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมา คือมีทัศนคติว่า ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 และทัศนคติที่เชื่อว่า การใช้หลักธรรมะมาบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ทำให้คนรักษาศีล 5 ได้มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.91

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษาการทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ ทั้ง 3 แห่งข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 21 : ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

**แสดงว่า** พนักงานบจก.เบนซ์ทองหล่อ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก.ตวันนา ไฮเต็ล มีทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 4.33 และ 4.23 ตามลำดับ

## ตอนที่ 5 : ข้อมูลการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

ตารางที่ 18 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน บจก.เบนซ์ทองหล่อ

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
1. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับนโยบายด้านธรรมะของบริษัท	8 (11.4)	35 (50.0)	27 (38.6)	-	-	3.72	สูง
2. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า	14 (20.0)	33 (47.1)	22 (31.4)	1 (1.4)	-	3.85	สูง
3. ทำงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมายของตนและองค์กร	15 (21.4)	36 (51.4)	18 (25.7)	1 (1.4)	-	3.92	สูง
4. ท่าน ไม่เบียดเบียน ทำร้ายผู้อื่น ไม่ฆ่า หรือทรมานสัตว์	32 (45.7)	30 (42.9)	8 (11.4)	-	-	4.34	สูง
5. ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ไม่ลักทรัพย์ของผู้อื่น	37 (52.9)	28 (40.0)	5 (7.1)	-	-	4.45	สูง
6. ซื่อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น	45 (64.3)	23 (32.9)	2 (2.9)	-	-	4.61	สูงมาก
7. ท่านพูดคำสัตย์จริง พูดสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นเสมอ	18 (25.7)	37 (52.9)	14 (20.0)	1 (1.4)	-	4.02	สูง
8. ไม่เสพสิ่งเสพติดใด ๆ เช่น สุรา บุหรี่	24 (34.3)	26 (37.1)	12 (17.1)	4 (5.7)	4 (5.7)	3.88	สูง



การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
9. ท่านเข้าใจตนเอง	14 (20.0)	40 (57.1)	15 (21.4)	1 (1.4)	-	3.95	สูง
10. ท่านเข้าใจผู้อื่น	30 (42.9)	30 (42.9)	10 (14.3)	-	-	3.71	สูง
11. มีความรู้สึกตัวว่า กำลังทำอะไรอยู่เสมอ	23 (32.9)	36 (51.4)	11 (15.7)	-	-	3.82	สูง
12. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง	5 (7.1)	30 (42.9)	33 (47.1)	1 (1.4)	1 (1.4)	3.52	สูง
13. ใจเย็น มีอารมณ์มั่นคง	10 (14.3)	29 (41.4)	29 (41.4)	1 (1.4)	1 (1.4)	3.65	สูง
14. คนในองค์กรมีความรักสามัคคี มีมิตรภาพต่อกัน	20 (28.6)	32 (45.7)	16 (22.9)	2 (2.9)	-	4.00	สูง
15. มีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน	20 (28.6)	30 (42.9)	19 (27.1)	1 (1.4)	-	3.98	สูง
16. ท่านยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น	25 (35.7)	35 (50.0)	10 (14.3)	-	-	4.21	สูง
17. มองทุกอย่างด้วยความเป็นกลาง และยุติธรรมเสมอ	20 (28.6)	36 (51.4)	13 (18.6)	1 (1.4)	-	4.07	สูง
18. เบิกบาน มีใจรักในการทำงานอยู่เสมอ	17 (22.9)	37 (52.9)	16 (22.9)	-	-	4.01	สูง

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
19. ทำงานด้วยความขยัน อดทน พากเพียร	23 (32.9)	35 (50.0)	12 (17.1)	-	-	4.15	สูง
20. ท่านเอาใจใส่ จดจ่อต่องาน	19 (27.1)	39 (55.7)	12 (17.1)	-	-	4.10	สูง
21. ท่านแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลอย่างรอบคอบ	18 (25.7)	31 (44.3)	21 (30.0)	-	-	3.95	สูง
22. ท่านมีวิถีสีวิตไปในทางที่ดี	27 (38.6)	31 (44.3)	12 (17.1)	-	-	4.21	สูง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>4.01</b>	<b>สูง</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติตามหลักธรรมะเท่ากับ 4.01 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือชื้อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยา ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 รองลงมา คือชื้อสัตย์ต่อองค์กร ไม่ลักทรัพย์สินใดของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.52

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 : จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามการปฏิบัติตามหลักธรรมะ  
ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
1. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับนโยบายด้านธรรมะของบริษัท	2 (11.8)	8 (47.1)	5 (29.4)	2 (11.8)	-	3.58	สูง
2. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า	6 (35.3)	7 (41.2)	4 (23.5)	-	-	4.11	สูง
3. ทำงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมายของตนและองค์กร	3 (17.6)	7 (41.2)	7 (41.2)	-	-	3.76	สูง
4. ท่าน ไม่เบียดเบียน ทำร้ายผู้อื่น ไม่ฆ่า หรือทรมานสัตว์	8 (47.1)	6 (35.3)	3 (17.6)	-	-	4.29	สูง
5. ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ไม่ลักทรัพย์ของผู้อื่น	8 (47.1)	9 (52.9)	-	-	-	4.52	สูงมาก
6. ซื่อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น	8 (47.1)	8 (47.1)	1 (5.9)	-	-	4.41	สูง
7. ท่านพูดคำสัตย์จริง พูดสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นเสมอ	6 (35.3)	8 (47.1)	3 (17.6)	-	-	4.17	สูง
8. ไม่เสพสิ่งเสพติดใด ๆ เช่น สุรา บุหรี่	7 (41.2)	3 (17.6)	5 (29.4)	2 (11.8)	-	3.88	สูง
9. ท่านเข้าใจตนเอง	5 (29.4)	6 (35.3)	6 (35.3)	-	-	3.94	สูง

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
10. ท่านเข้าใจผู้อื่น	1 (5.9)	6 (35.3)	8 (47.1)	2 (11.8)	-	3.35	ปานกลาง
11. มีความรู้สึกดีที่ว่า กำลังทำสิ่งใด อยู่เสมอ	2 (11.8)	9 (52.9)	6 (35.3)	-	-	3.76	สูง
12. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง	1 (5.9)	7 (41.2)	8 (47.1)	1 (5.9)	-	3.47	ปานกลาง
13. ใจเย็น มีอารมณ์มั่นคง	2 (11.8)	3 (17.6)	10 (58.8)	2 (11.8)	-	3.29	ปานกลาง
14. คนในองค์การมีความรักสามัคคี มีมิตรภาพต่อกัน	9 (52.9)	7 (41.2)	1 (5.9)	-	-	3.52	สูง
15. มีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน	3 (17.6)	9 (52.9)	5 (29.4)	-	-	3.88	สูง
16. ท่านยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น	6 (35.3)	9 (52.9)	2 (11.8)	-	-	4.23	สูง
17. มองทุกอย่างด้วยความเป็นกลาง และยุติธรรมเสมอ	8 (47.1)	7 (41.2)	2 (11.8)	-	-	3.64	สูง
18. เบิกบาน มีใจรักในการทำงาน อยู่เสมอ	2 (11.8)	7 (41.2)	5 (29.4)	3 (17.6)	-	3.47	ปานกลาง
19. ทำงานด้วยความขยัน อดทน พากเพียร	2 (11.8)	9 (52.9)	4 (23.5)	2 (11.8)	-	3.64	สูง

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
20. ท่านเอาใจใส่ จดจ่อต่องาน	3 (17.6)	9 (52.9)	5 (29.4)	-	-	3.88	สูง
21. ท่านแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลอย่างรอบคอบ	2 (11.8)	11 (64.7)	3 (17.6)	1 (5.9)	-	3.82	สูง
22. ท่านมีวิธีชีวิตไปในทางที่ดี	3 (17.6)	11 (64.7)	3 (17.6)	-	-	4.00	สูง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.85</b>	<b>สูง</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติตามหลักธรรมะเท่ากับ 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือข้อสัจตยต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์สินใดของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 รองลงมา คือข้อสัจตยต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และใจเย็น มีอารมณ์มั่นคง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.29

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแจกแจงตามการปฏิบัติตามหลักธรรมะ  
ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน บจก. ตวันนา ไฮเต็ล

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
1. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับนโยบายด้านธรรมะของบริษัท	24 (13.8)	57 (32.8)	89 (51.1)	4 (2.3)	-	3.58	สูง
2. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า	25 (14.4)	93 (53.4)	54 (31.0)	2 (1.1)	-	3.81	สูง
3. ทำงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมายของตนและองค์กร	30 (17.2)	92 (52.9)	50 (28.7)	2 (1.1)	-	3.86	สูง
4. ท่าน ไม่เบียดเบียน ทำร้ายผู้อื่น ไม่ฆ่า หรือทรมานสัตว์	56 (32.2)	81 (46.6)	33 (19.0)	1 (0.6)	3 (1.7)	4.06	สูง
5. ซื่อสัตย์ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์ของผู้อื่น	91 (52.3)	68 (39.1)	13 (7.5)	2 (1.1)	-	4.41	สูง
6. ซื่อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น	97 (55.7)	59 (33.9)	13 (7.5)	2 (1.1)	3 (1.7)	4.40	สูง
7. ท่านพูดคำสัตย์จริง พูดสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นเสมอ	42 (24.1)	96 (55.2)	34 (19.5)	2 (1.1)	-	4.01	สูง
8. ไม่เสพสิ่งเสพติดใด ๆ เช่น สุรา บุหรี่	77 (44.3)	44 (25.3)	36 (20.7)	9 (5.2)	8 (4.6)	3.99	สูง
9. ท่านเข้าใจตนเอง	48 (27.6)	82 (47.1)	42 (24.1)	1 (0.6)	1 (0.6)	4.00	สูง

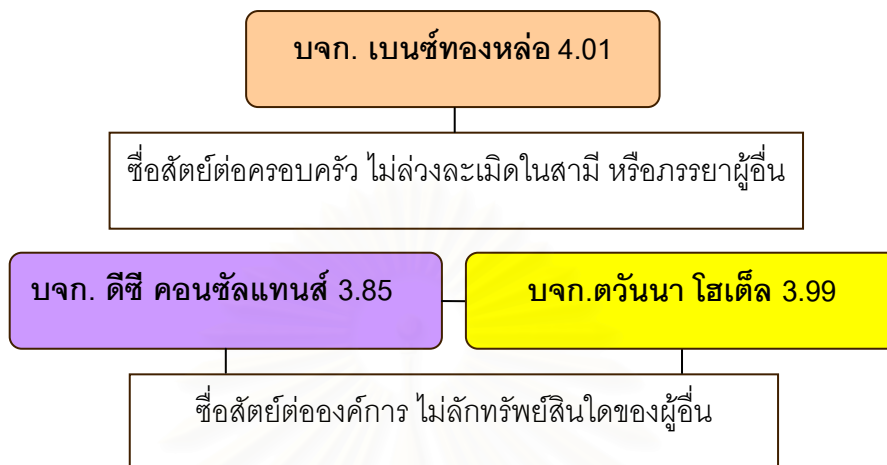


การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
10. ท่านเข้าใจผู้อื่น	26 (14.9)	65 (37.4)	79 (45.4)	2 (1.1)	2 (1.1)	3.63	สูง
11. มีความรู้สึกดีที่ว่า กำลังทำอะไรอยู่เสมอ	36 (20.7)	98 (56.3)	38 (21.8)	2 (1.1)	-	3.95	สูง
12. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง	33 (19.0)	86 (49.4)	53 (30.5)	2 (1.1)	-	3.86	สูง
13. ใจเย็น มีอารมณ์มั่นคง	38 (21.8)	61 (35.1)	72 (41.4)	3 (1.7)	-	3.77	สูง
14. คนในองค์กรมีความรักสามัคคี มีมิตรภาพต่อกัน	28 (16.1)	82 (47.1)	59 (33.9)	4 (2.3)	1 (0.6)	3.75	สูง
15. มีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน	31 (17.8)	92 (52.9)	51 (29.3)	-	-	3.88	สูง
16. ท่านยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น	56 (32.2)	96 (55.2)	21 (12.1)	1 (0.6)	-	4.18	สูง
17. มองทุกอย่างด้วยความเป็นกลาง และยุติธรรมเสมอ	41 (23.6)	90 (51.7)	42 (24.1)	1 (0.6)	-	3.98	สูง
18. เบิกบาน มีใจรักในการทำงานอยู่เสมอ	51 (29.3)	96 (55.2)	25 (14.4)	1 (0.6)	1 (0.6)	4.12	สูง

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ระดับการปฏิบัติ
19. ทำงานด้วยความขยัน อดทน พากเพียร	56 (32.2)	98 (56.3)	19 (10.9)	1 (0.6)	-	4.19	สูง
20. ท่านเอาใจใส่ จดจ่อต่องาน	51 (29.3)	104 (59.8)	19 (10.9)	-	-	4.18	สูง
21. ท่านแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลอย่างรอบคอบ	37 (21.3)	102 (58.6)	34 (19.5)	1 (0.6)	-	4.00	สูง
22. ท่านมีวิถีชีวิตไปในทางที่ดี	48 (27.6)	94 (54.0)	32 (18.4)	-	-	4.09	สูง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.99</b>	<b>สูง</b>

จากการแจกแจงข้อมูลตามตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **บจก.วันนา ไฮเต็ล** มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติตามหลักธรรมะเท่ากับ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือการซื่อสัตย์ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์สินใจของคนอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมา คือการซื่อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยา ผู้อื่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และการปฏิบัติตนสอดคล้องกับนโยบายด้านธรรมะของบริษัท มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.58

จากการศึกษาการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจทั้ง 3 แห่งข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 22 : สรุปการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน

**แสดงว่า** พนักงานส่วนใหญ่ของ**บจก. เบนซ์ทองหล่อ**ปฏิบัติตามหลักธรรมะ คือ ชื่อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น และ**บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** กับ**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** พนักงานปฏิบัติตามหลักธรรมะ คือชื่อสัตย์ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์สินใจของผู้อื่น เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานทั้ง 3 แห่งอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 3.85 และ 3.99 ตามลำดับ

## ตอนที่ 6 : การทดสอบสมมติฐาน

**การทดสอบสมมติฐาน** คือ การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่

สมมติฐานข้อ 1 การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานข้อ 2 การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานข้อ 3 ความรู้ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานข้อ 4 ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

### **ผลการทดสอบสมมติฐานมี 4 ข้อ ดังนี้**

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานที่ 3 ความรู้ด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

สมมติฐานที่ 4 ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

**สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ**

ตารางที่ 21 : ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะกับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับ ทัศนคติ	ระดับความสัมพันธ์
การรับรู้ (บจก.เบนซ์ทองหล่อ)	0.519	ไม่มีความสัมพันธ์
การรับรู้ (บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์)	0.747	ไม่มีความสัมพันธ์
การรับรู้ (บจก. ตวันนา ไฮเต็ล)	0.434	ไม่มีความสัมพันธ์

จากตารางที่ 21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอลซัลแทนส์ และ บจก. ตวันนา ไฮเต็ล พบว่า การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ**

ตารางที่ 22 : ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับ การปฏิบัติ	ระดับความสัมพันธ์
การรับรู้ (บจก.เบนซ์ทองหล่อ)	0.782	ไม่มีความสัมพันธ์
การรับรู้ (บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์)	0.072	ไม่มีความสัมพันธ์
การรับรู้ (บจก. ตวันนา ไฮเต็ล)	0.063	ไม่มีความสัมพันธ์

จากตารางที่ 22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอลซัลแทนส์ บจก. ตวันนา ไฮเต็ล พบว่า การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

### สมมติฐานที่ 3 ความรู้ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตารางที่ 23 : ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ด้านธรรมะกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ  
ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับ การปฏิบัติ	ระดับความสัมพันธ์
ความรู้ (บจก.เบนซ์ทองหล่อ)	0.364	ไม่มีความสัมพันธ์
ความรู้ (บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์)	0.811	ไม่มีความสัมพันธ์
ความรู้ (บจก. ตวันนา ไฮเต็ล)	0.465	ไม่มีความสัมพันธ์

จากตารางที่ 23 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง  
คือ บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอลซัลแทนส์ และ บจก. ตวันนา ไฮเต็ล พบว่า ความรู้  
ด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

### สมมติฐานที่ 4 ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการ ปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตารางที่ 24 : ความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติต่อข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะกับ  
การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์กับ การปฏิบัติ	ระดับความสัมพันธ์
ทศนคติ (บจก.เบนซ์ทองหล่อ)	0.705**	สูง
ทศนคติ (บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์)	0.669**	สูง
ทศนคติ (บจก. ตวันนา ไฮเต็ล)	0.357**	ต่ำ

\*\* ที่ค่าระดับความเชื่อมั่น 0.01

จากตารางที่ 24 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์  
ด้านธรรมะของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและ  
การ ดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4



(1) **บจก.เบนซ์ทองหล่อ** – ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ในระดับสูง และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ หากพนักงานมีทศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ก็จะมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะสูงตามไปด้วย

(2) **บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์** - ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ในระดับสูง และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ หากพนักงานมีทศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ก็จะมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะสูงตามไปด้วย

(3) **บจก. ตวันนา ไฮเทล** - ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ในระดับต่ำ และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือหากพนักงานมีทศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ก็จะมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะสูงตามไปด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ” ครั้งนี้ ศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยใน 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1 ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)** ด้วยวิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ จำนวน 10 คน จากองค์การธุรกิจ 3 แห่ง ได้แก่ 1.บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด 2.บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด 3.บริษัท ตวันนา ไฮટેค จำกัด

**ส่วนที่ 2 ใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)** ด้วยการใช้แบบสอบถาม จำนวน 261 ชุด เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานในองค์การธุรกิจ

โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ ทศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

มีการกำหนดสมมติฐาน คือ

1. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติของพนักงานในองค์การธุรกิจ
2. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
3. ความรู้ด้านธรรมชาติ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
4. ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และแนวทางการใช้หลักธรรมชาติเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร ความรู้ ทัศนคติ การปฏิบัติตามหลักธรรมชาติในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

### ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ

##### บจก.เบนท์ทงหล่อ

ในปี พ.ศ. 2520 คุณวสันต์ โพิธิพิมพานนท์ ได้ดำเนินการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์ โดยมีบริษัท เบนท์ทงหล่อประกอบรถยนต์ จำกัด เป็นบริษัทแม่ ดังนั้น จึงมีการสร้างโซว์รูมจำหน่ายรถยนต์เมอร์เซเดส-เบนซ์แห่งแรกขึ้น คือโซว์รูมเบนท์ทงหล่อ (ซอยทงหล่อ 18) พร้อมกับศูนย์บริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจการคาร์ถยนต์ยี่ห้อเมอร์ซิเดส-เบนซ์ด้วยระยะเวลากว่า 30 ปี ปัจจุบัน บริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด ดำเนินธุรกิจโดยมีบริษัท เดมเลอร์โครสเลอร์ (ประเทศไทย) (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด) เป็นบริษัทแม่ และมีประธานบริษัท คือคุณวสันต์ โพธิ์พิมพานนท์

### สภาพแวดล้อมของบริษัท ได้แก่

**จุดแข็ง** คือบริษัทมีความสามารถ เงินทุน และประสบการณ์ที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ มีทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบ และเหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริมคุณภาพและคุณธรรม ในการดำเนินธุรกิจ

**จุดอ่อน** คือสินค้าเปลืองเนื้อที่จัดเก็บสต็อกสินค้า สถานที่จอดรถของลูกค้ายังไม่ค่อย อำนวยความสะดวกสบายมากนัก

**โอกาส** คือมีเทคโนโลยีใหม่ๆ อำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ลูกค้าเดิมส่วนใหญ่ มีแนวโน้มจะกลายเป็นลูกค้าประจำ พฤติกรรมผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์สูง และการเพิ่มยอดขายจากการจัดกิจกรรมโปรโมชั่นพิเศษ

**อุปสรรค** คือหากสภาพการเมือง และเศรษฐกิจไม่ค่อยดี อาจทำให้ยอดขายลดลงได้ และการมีคู่แข่งรถยนต์ขนาดกลางราคาถูกลงกว่า จึงอาจมีผลกระทบต่อการครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดของรถยนต์เมอร์ซิเดส-เบนซ์ได้

### กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

1. **การดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม** บริษัทใช้ความซื่อสัตย์ เป็นหัวใจ สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการซื่อสัตย์ต่อลูกค้า คู่ค้า และซื่อสัตย์ต่อตนเอง ยึดมั่นในคำสัญญา ที่มอบให้แก่ลูกค้า และการสร้างความยุติธรรมให้แก่ลูกค้า เช่น การให้ความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการ กำหนดราคาขายและการบริการ โดยกำหนดราคาขายที่ไม่แตกต่างกันให้แต่ละดีลเลอร์ และ ผู้บริโภคแต่ละคน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในเรื่องราคาขาย ส่วนการบริการซ่อมรถยนต์ บริษัทจะเช็คเครื่องยนต์ฟรี และคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการซ่อมรถ เพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบ ล่วงหน้าก่อนรับบริการจริง รวมทั้งการรักษาเงื่อนไขการรับประกันรถยนต์อย่างตรงไปตรงมา

2. **การมอบความเป็นมิตรและจริงใจกับลูกค้า** ด้วยการให้คำปรึกษา แนะนำสินค้า ด้วยความเป็นมิตรที่จริงใจ หากลูกค้าพบปัญหาสินค้า หรือกลไกเครื่องยนตใด ก็ให้บริการเปลี่ยน หรือซ่อมให้ตามเงื่อนไขอย่างตรงไปตรงมา โดยยึดหลักการไม่เอาเปรียบ ชื่อสัตย์ต่อลูกค้าเสมอ เพื่อสร้างความสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

3. **การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน** โดยมุ่งสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยลูกค้าจะได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่นทันทีที่ลูกค้ามาถึง และให้บริการที่ดี รวมทั้งการจัดโปรโมชั่นพิเศษให้ลูกค้า เช่น การแถมประกัน หรือฟรีดอกเบีย การจัดโครงการรับแลกเบนซ์กับที่ดิน บ้าน คอนโด พระเครื่อง ทองคำที่สามารถนำมาตีราคาแลกรถเบนซ์

4. **การใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการคน** ผู้บริหารระดับสูงใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการคนด้วยการจัดสวัสดิการที่ดีให้พนักงาน ได้แก่ อาหารมื้อกลางวัน คอฟฟี่เบรก ตลอดวัน ชุดพนักงาน และประกันภัย รวมทั้ง มีการพัฒนาจิตใจ โดยให้พนักงานใหม่เข้าร่วมอบรมวิปัสสนาทุกคน สำหรับพนักงานทั่วไป หากสนใจไปปฏิบัติธรรม ก็ให้ลาออกไปปฏิบัติธรรม ได้โดยไม่คิดเป็นวันลา และให้พนักงานเข้าฟังบรรยายธรรมในบริษัทได้ตามความสมัครใจอีกด้วย รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปรียบเสมือนคนในครอบครัว ไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวดมากนัก การไม่ลดจำนวนพนักงาน (เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ) และการวางใจเป็นกลางต่อผลงานเสมอ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ ผูกพันต่อองค์การ และมีอายุการทำงานนาน

**การประเมินผลของบริษัท** ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินผลโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประสพการณ์อายุการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อพิจารณาในการให้เงินเดือน โบนัส หรือ การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในบริษัทแต่ละปี

#### บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์

บริษัท DC consultant and Marketing Communication จำกัด ดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาด้านสื่อสารการตลาด และการประชาสัมพันธ์ของคนไทย 100% ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2549 โดยมีคุณดนัย จันท์เจ้าฉาย ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทมีการวางตำแหน่งบริษัทให้เป็นที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ และความเป็นมืออาชีพ พร้อมเน้นคุณธรรม จริยธรรมนำธุรกิจควบคู่กับการทำประโยชน์เพื่อสังคม โดยได้วางเป้าหมายเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำของเอเชีย

คำว่า DC ย่อมาจาก Dhamma Communications หมายถึง การสื่อสารตามความเป็นจริง ไม่ผ่านการปรุงแต่งมากจนทำให้ผิดเพี้ยนขึ้นมา และกำหนดอักษร D ในวิสัยทัศน์ ได้แก่ D People ทีมงานบริหารสายพันธุ์ใหม่ที่เป็นมืออาชีพ D Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ในจุดยืนความเป็นไทย D Partner การร่วมงานกับสื่อมวลชน ลูกค้า และคู่ค้า ในลักษณะพันธมิตร D Professional การสร้างสรรค์งานที่เน้นการประชาสัมพันธ์ด้านกลยุทธ์ และ D Society หรือสังคมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### สภาพแวดล้อมของบริษัท ได้แก่

**จุดแข็ง** คือบริษัทที่มีประสบการณ์ด้านการประชาสัมพันธ์มายาวนาน บริษัทมีทีมงานที่หลากหลายความคิด ผู้บริหารระดับสูงเป็นที่รู้จักและโดดเด่นในการใช้ธรรมะกับการดำเนินธุรกิจ และบริษัทมีความสามารถเฉพาะตัวด้านการจัดการในการออกกฎหมายใหม่ หรือการปรับเปลี่ยน กระแสสังคม

**จุดอ่อน** คือบริษัทไม่มีนโยบายในการซื้อสื่อ อาจทำให้บริการลูกค้าได้ไม่ครอบคลุม หรืออาจต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอก ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น และความสนใจด้านธรรมะของพนักงานยังไม่ทั่วถึงตามที่ควร

**โอกาส** คือบริษัทได้รับการเชื่อถือไว้วางใจจากองค์กรอื่น และลูกค้าภายนอกเสมอ ทีมงานมีความเข้าใจในวัฒนธรรมไทยอย่างลึกซึ้งเหนือคู่แข่ง งานประชาสัมพันธ์กำลังมีบทบาทในปัจจุบัน และการใช้สื่อใหม่ที่ทันสมัย ทำให้การสื่อสารสะดวก รวดเร็วขึ้น

**อุปสรรค** คือทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ และสื่อมวลชนมีเนื้อที่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารจำกัด จึงอาจตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ไม่เต็มที่นัก

### กลยุทธ์การจัดการของบริษัท คือ

1. **การสร้างความโดดเด่นในด้านการให้บริการ** โดยให้บริการอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ข่าวสารต่อสื่อมวลชนเสมอ เพื่อให้ข่าวประชาสัมพันธ์ของลูกค้าได้รับการเผยแพร่ทางสื่อมวลชน เช่น การสร้างความแตกต่างด้วยการส่งข่าวซ้ำกว่าที่อื่น การเขียนข้อความสร้างมิตรภาพดีต่อสื่อมวลชน การพิมพ์สีลงในข่าวให้น่าสนใจมากขึ้น



2. การใช้ธรรมะในการบริหารจัดการธุรกิจ โดยผู้บริหารระดับสูงใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารธุรกิจ เน้นจุดยืนด้านคุณธรรม การทำประโยชน์เพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมธรรมะในองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และจัดกิจกรรม ธรรมะให้พนักงานเข้าร่วมเสมอ

3. การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและลูกค้าเสมอ โดยให้บริการอินเทอร์เน็ตฟรี แก่สื่อมวลชน ให้การต้อนรับสื่อมวลชน และลูกค้าด้วยมิตรภาพเสมอ

**การประเมินผลของบริษัท** แบ่งเป็นปีละ 2 ครั้ง เป็นการประเมินรอบด้าน คือ การประเมินตนเอง ประเมินผู้บังคับบัญชา และประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวัดผลการดำเนินงาน ของบุคลากรภายในบริษัท

### **บจก. ตวันนา ไฮเต็ล**

โรงแรมตวันนา เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2513 ในขณะนั้น ใช้ชื่อว่า โรงแรมเซอราตันบางกอก เป็นโรงแรมในเครือ และอยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัท Sheraton Corporation โดยมีบริษัท ตวันนา ไฮเต็ล จำกัด เป็นเจ้าของกิจการ ต่อมา บริษัท ตวันนา ไฮเต็ล จำกัด ได้เซ็นสัญญาครั้งใหม่ในระบบแฟรนไชส์กับ Ramada International เพื่อขอเข้าร่วมเป็น โรงแรมในเครือ จนกระทั่งวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2549 โรงแรมตวันนารามาตา ได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงแรมตวันนา และสิ้นสุดการเป็นโรงแรมในเครือชายของ รามาตา อินเตอร์เนชั่นแนล ไฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท ในส่วนของการบริหารโรงแรมยังคงดำเนินการบริหารโดย บริษัท ตวันนา ไฮเต็ล จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ โดยมีคุณสุรวงศ์ บุญนาค ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป

บริษัท ตวันนา ไฮเต็ล จำกัด ดำเนินการบริหารธุรกิจต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารโรงแรม การบริหารจัดการอาคาร การบริการจัดเลี้ยง ห้องอาหาร บริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการให้เช่าเครื่อง คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ ศูนย์สุขภาพและนวด บริการซัก-อบ-รีด บริการร้านค้า บริการความรู้ ด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมมารยาท การอบรมปฏิบัติการด้านวิชาชีพการโรงแรม

ฝ่ายบริหารของโรงแรมตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการที่สมบูรณ์แบบที่สุด และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้ได้ประโยชน์สูงสุด จนเป็นที่ยอมรับ และได้รับ รางวัล เกียรติบัตรจากหน่วยงานสำคัญต่าง ๆ เสมอ เช่น รางวัลสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2542 รางวัล โรงแรมอนุรักษ์น้ำ ในปี พ.ศ. 2540 รางวัลอาคารอนุรักษ์พลังงานดี ปี พ.ศ. 2538 และเกียรติบัตร เข้าร่วมโครงการประหยัดพลังงาน และรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการติดตั้งปั๊มความร้อน เป็นต้น

### สภาพแวดล้อมของบริษัท ได้แก่

**จุดแข็ง** คือบริษัทมีประสบการณ์บริหารจัดการโรงแรมมายาวนาน และสามารถบริหารงานภายใต้นโยบายของตนเองได้ บริษัทมีโครงสร้างระบบ สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ทันสมัย มีความโดดเด่นด้านบริการจัดเลี้ยง และมีทีมงานมืออาชีพในการให้บริการ

**จุดอ่อน** คือจำนวนห้องพัก และพื้นที่จอดรถของโรงแรมมีจำกัด ทำให้การรองรับลูกค้า อาจไม่เพียงพอในบางเวลาได้

**โอกาส** คือการหาช่องทางทางการตลาดใหม่ ๆ เสมอ เช่น การเข้าถึงตลาดเป้าหมายในเขตต่างจังหวัด และการทำประชาสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านศาสนาและกิจกรรมเพื่อสังคมเสมอ จึงส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งบริษัทใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อกัน และบริการลูกค้ามากขึ้น

**อุปสรรค** คือการตอบสนองความต้องการลูกค้าที่หลากหลาย ทำให้บางครั้ง การบริการไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ทุกคน และผลกระทบจากเศรษฐกิจ หรือการท่องเที่ยว หากจำนวนการท่องเที่ยวลดลง หรือการเมือง เศรษฐกิจไม่ดี อาจทำให้ยอดขาย หรือยอดการบริการของโรงแรมลดลงได้

### กลยุทธ์การจัดการของบริษัท คือ

1. การบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจ โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการดำเนินงานตามกติกา ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น แต่หากการดำเนินงานใดที่ส่งผลต่อส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนในการบริหารจัดการด้วย

2. การใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูง (คุณภลันท์ สุรวงศ์บุญนาถ) ใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 โดยการจริงใจ เปิดเผยต่อพนักงาน การให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ ยุติธรรม การชมเชย การเปิดเผยผลการตัดสินใจให้รางวัล หรือลงโทษพนักงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ โดยพิจารณาอย่างยุติธรรม และใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการทำงาน และการประชุมคิดวางแผนงานอย่างรอบคอบ

**3. การสร้างแรงจูงใจในองค์กร** การสร้างแรงจูงใจพนักงานทั้งองค์กร ด้วยการให้เงินรางวัล ให้ service charge ที่แบ่งปันจากผลกำไรทุกเดือน ให้โบนัสพนักงานทุกเดือนเมษา และทุกปี สำหรับพนักงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจ ชยัน ใส่ใจ วางแผน ไตร่ตรองงานมากขึ้น และก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น เพราะงานแต่ละแผนกจะเกี่ยวเนื่องกันเสมอ เช่น โปรแกรมฝ่ายขาย ตั้งเป้าหมายด้านยอดขายไว้ เมื่อฝ่ายขายทำหน้าที่จัดหาลูกค้าได้ ฝ่ายบริการ ต้องบริการอย่างดี จึงจะส่งเสริมให้เกิดยอดขายเพิ่มได้ และทางครัวต้องดูแล ควบคุมค่าใช้จ่ายในระดับที่เหมาะสม จึงจะบรรลุเป้าหมายของการขายได้

รวมทั้ง มีการให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน เช่น อาหาร 3 มื้อ ให้ประกันสังคมตามกฎหมาย แรงงาน คลินิกตรวจโรคเบื้องต้น บริการพนักงานทุกวัน เวลา 12.00 – 13.00 น. และให้พนักงานตรวจสุขภาพทุกปี ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน และสุขภาพของลูกค้า เช่น พ่อครัวที่ทำอาหาร จะมีการตรวจหาโรคไวรัสตับอักเสบบีด้วย

**การประเมินผลของบริษัท** เป็นการประเมินด้วยการให้เงินรางวัล (Incentive) กับพนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายของโปรแกรมการประเมินผล ในเวลา 3 เดือน ต่อ 1 ครั้ง โดยฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล

หลังจากมีโครงการส่งเสริมธรรมะในองค์กร และมีโปรแกรมประเมินผลแบบ Incentive ส่งผลให้กลุ่มพนักงานมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือกันในการทำงานในด้านอื่น ๆ ที่ตามมาหลายด้าน เช่น การคิดวางแผน การกล้าแสดงความคิดเห็น และการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มยอดขายที่สูงขึ้นได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ

องค์การธุรกิจที่ศึกษาวิจัยแต่ละแห่ง ได้มีการกำหนดนโยบายด้านธรรมะในองค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติ ดังนี้

#### บจก.เบนซ์ทองหล่อ

1. กำหนดนโยบายให้พนักงานใหม่ที่สมัครเข้าทำงานทุกคน ต้องผ่านการอบรมการปฏิบัติ วิปัสสนากรรมฐาน อย่างน้อยจำนวน 1 ครั้ง ด้วยระยะเวลา 7 คืน 8 วัน
2. พนักงานบริษัททุกคนสามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่คิดเป็นวันลา หรือไม่มี การหักเงินเดือน

#### บจก.ดิซี คอลซัลแทนส์

1. นโยบายการไม่ประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทเหล่า บูหรือ อบายมุข และธุรกิจที่ไม่โปร่งใส
2. การประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าโดยเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคม
3. การให้พนักงานสามารถลาไปปฏิบัติธรรม โดยไม่คิดรวมเป็นวันลาพักร้อน เช่น จำนวน 7 คืน 8 วัน
4. การให้พนักงานทุกคนหมุนเวียนกันเข้าร่วมรับผิดชอบกิจกรรมทางธรรมที่จัดขึ้น ที่บริษัททุกวันอังคาร และวันพุธ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ธรรมะแบบซึมซับเสมอ
5. ให้พนักงานลางานได้ในวันครบรอบวันเกิด หรือวันครบรอบวันเสียชีวิตของบิดามารดา ได้จำนวน 1 วัน ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้โอกาสพนักงานทำสิ่งที่ดีต่อบุพการี เช่น การพามารดาไปทำบุญ หรือทานอาหารในวันครบรอบวันเกิด

#### บจก. ตวันนา ไฮเทิล

1. การกำหนดให้หัวหน้าแผนกทุกแผนกส่งพนักงานจำนวน 30 – 40 คนต่อครั้ง มาเข้าร่วมกิจกรรมโครงการวันธรรม (โครงการฟังธรรมและปฏิบัติ) ที่จัดขึ้นเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีศีล สติ สมาธิ หรือปัญญา และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้
2. การให้พนักงานมีส่วนร่วมทุกครั้งในกิจกรรมทำบุญนอกสถานที่ โดยจัดสรรพนักงานที่จะเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสม เช่น การมอบเงินบริจาค จะให้พนักงานระดับหัวหน้าแผนกไป ส่วนกิจกรรมที่ให้พนักงานเข้าร่วมได้ทุกคน เช่น โครงการวันธรรมสัญจร ไปบรรยายธรรมพร้อมสอนการเจริญสมาธิภาวนาให้แก่เด็กนักเรียนที่ตาบอด การบริจาคเงิน หรือสิ่งของ

### แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ

แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การแต่ละแห่งที่ศึกษานั้น สรุปผลได้ว่า เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูล คือ การศึกษาหลักธรรมะ และปฏิบัติธรรมโดยผู้บริหารระดับสูง แล้วพบผลดีต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน จึงนำธรรมะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคนในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาพนักงานด้านจิตใจ ศิล สมาธิ ปัญญา เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพได้ และมีกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรภายในองค์การทุกคน

จากนั้น บริษัท จึงมีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้คนเข้าถึงธรรมะได้ โดยได้ใช้สื่อและกิจกรรมต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์ภายในไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และอาจมีการประเมินผลบางส่วนของกิจกรรม เพื่อให้ทราบผลของการประชาสัมพันธ์ในบางกิจกรรม ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ จะอธิบายในรายละเอียดที่สรุป โดยเริ่มจากกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ สรุปเป็นตารางดังนี้

1. บจก.เบนซ์ทองหล่อ	2. บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์	3. บจก. ตวันนา ไฮเต็ล
1. การสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง	1. การสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง	1. การสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง
2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ	2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ	2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ
3. การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ	3. การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ	3. การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ
4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก	4. การสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก

ตารางที่ 25 : สรุปกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ

## บจก.เบนซ์ทองหล่อ

### 1. การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน การให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ฯลฯ โดยการสัมมนาย่อยระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับหัวหน้า เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันทุกวัน บทบาทของผู้บริหารระดับสูง คือให้คำปรึกษา ชี้แนะนโยบาย แนวทางดำเนินงาน การให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับบริษัท รวมทั้งการสอนธรรมะไปยังพนักงานบริษัทด้วย ส่วนบทบาทของพนักงาน คือรายงานความคืบหน้าของงาน นำเสนอความคิดเห็น และซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน เมื่อจบการสัมมนาย่อย พนักงานระดับหัวหน้าจะเป็นผู้แจ้งข่าวสารให้พนักงานในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบต่อไป นอกจากนี้ บริษัทได้สร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัทผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล บอร์ดประชาสัมพันธ์ภายใน และสื่อกิจกรรม

### 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร

เนื่องด้วยประธานบริษัทเป็นผู้สนใจฟังธรรมะและปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ จึงนำหลักธรรมะมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การบริหารคนโดยเป็นที่ปรึกษา และปลูกฝังธรรมะให้กับพนักงานอยู่เสมอ โดยเน้นหลักธรรม คือการให้คนอยู่อย่างคนธรรมดา ไม่ฟุ้งเฟ้อ ให้มองโลกตามความจริง ไม่ดีนินจนจริงจังกับชีวิตมากเกินไปจนขาดความสุข และความสมดุลในชีวิต นอกจากนี้ ประธานบริษัทเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร โดยกำหนดนโยบายให้พนักงานใหม่ที่เข้าบรรจุต้องผ่านการอบรมวิปัสสนากรรมฐานทุกคน เพื่อช่วยให้พนักงานได้ปฏิบัติธรรมะ และมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. กลยุทธ์การสื่อสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

บริษัทสื่อสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือผ่านทางกิจกรรมบรรยายธรรมที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับพระไตรปิฎก โดยมีวิทยากร คืออ.สุภีร์ ทุมทอง ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านพระไตรปิฎก เป็นผู้สำเร็จการศึกษาเปรียญธรรม ๔ ประโยค ปัจจุบัน เป็นคณะกรรมการโครงการแปลพระไตรปิฎกนิสสยะ และตรวจชำระคัมภีร์ รวมทั้งเป็นอาจารย์สอนพิเศษปริญญาตรีชั้นปีที่ ๓ และ ๔ ในวิชาพระอภิธรรมปิฎก



#### 4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก

บริษัทเน้นการสื่อสารธรรมะผ่านสื่อกิจกรรมเป็นหลัก คือการปฏิบัติวิปัสสนา เพราะเป็นสื่อที่ส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้หลักธรรมะด้วยการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้พนักงานเรียนรู้หลักธรรมะ วิธีการเดินจงกรม การเจริญสติ สมาธิ ปัญญาให้สามารถมองโลกได้ตามความจริง หลีกเลียงการกระทำสิ่งไม่ดี และนำประโยชน์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัทได้จัดกิจกรรมการบรรยายธรรมะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โอกาสพนักงานและบุคคลภายนอกสามารถศึกษาหลักธรรมะจากพระไตรปิฎกให้ลึกซึ้งมากขึ้น

#### บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์

##### 1. การสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ และกิจกรรมด้านธรรมะ โดยถ่ายทอดข่าวสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น การประชุม Staff Meeting การประชุม Social Club การส่ง E – mail sms เสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารให้เข้าถึงพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานรับรู้ และเข้าใจข่าวสารของบริษัท อยู่เสมอ เพราะบริษัทจะคอย update ข้อมูลให้พนักงานทราบจากหลาย ๆ สื่อ โดยเฉพาะทาง E-mail และการประชุม

##### 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การ

บริษัทส่งเสริมธรรมะโดยสร้างบรรยากาศภายในองค์การหลายวิธี คือการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และสร้างวัฒนธรรมภายในให้พนักงานทุกคนมีโอกาสร่วมกิจกรรมธรรมะอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การทำบุญ ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ปลอ่ยโค – กระบือ ปลอ่ยปลา การฟังธรรมและการปฏิบัติธรรม รวมทั้ง ส่งเสริมธรรมะผ่านสื่อภายในต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานรับฟังรายการวิทยุเกี่ยวกับธรรมะกับการบริหาร และการเผยแพร่บทความ บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง เช่น บทความเรื่อง จงรักษาความเป็นกลางของใจ และการมีความสุขกับลมหายใจ โดยการตามรู้กับลมหายใจ ทุกขณะ เพื่อให้เกิดความสุข และพัฒนาสติสัมปชัญญะ เป็นต้น

### 3. กลยุทธ์การสื่อสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

บริษัทที่มีผู้มีความน่าเชื่อถือในการส่งข่าวสารด้านธรรมะในองค์กร คือ CEO ของบริษัท พระอาจารย์ และวิทยากรบรรยายธรรมที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในหัวข้อที่บรรยายในกิจกรรมทางธรรมของบริษัท เช่น พระอาจารย์อำนาจ โอบาโส ศ.เกียรติคุณ ดร.อภิณัฐ กิติพันธ์ อ.สุภีร์ ทুমทอง ดร.สนอง วรอุไร ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ซึ่งถือว่าเป็นสื่อบุคคลที่น่าเชื่อถือ และสนใจผู้ฟังได้

### 4. การสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

บริษัทมีช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ เพื่อแจ้งข่าวสารในองค์กรเสมอ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อกิจกรรม บอร์ดข่าวสาร เสียงตามสาย ทีวีพลาสมา การประชุม Staff Meeting ที่บริษัทจัดขึ้นทุกเดือน เป็นสื่อที่ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อแจ้งข่าวสาร Update ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท แสดงความคิดเห็น และมีช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันในการประชุม Social Club ที่ให้ทีมพนักงานรับผิดชอบ คิดวางแผนกิจกรรม ขอความเห็นจากพนักงานทุกคน ก่อนสรุปผลดำเนินกิจกรรม เช่น การไปทำบุญทอดกฐิน การปล่อยปลา ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมนั้น จะทำให้พนักงานสื่อสารระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการได้

## บทก. ตวันนา ไฮเต็ล

### 1. การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องโดยการให้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงาน ภายในอย่างสม่ำเสมอ ผ่านทางสื่อกิจกรรม เช่น การประชุมสื่อสารในองค์กร การส่งบันทึกข้อความแจ้งข่าวสารไปยังหัวหน้าแผนกล่วงหน้าทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายด้านธรรมะ กิจกรรมโครงการวันธรรม หรือกิจกรรมด้านศาสนาอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานทั้งระดับหัวหน้าแผนก หรือระดับพนักงานทั่วไปเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรม

### 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร โดยจัดตั้งโครงการวันธรรมขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นโครงการที่จัดกิจกรรมฟังธรรมและปฏิบัติธรรม เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม และเพื่อพัฒนาจิตใจ สติ สมาธิ และปัญญา รวมทั้งสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานใน

องค์การ ทำให้เกิดผลดี คือคนในองค์การเกิดความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และทำให้การทำงาน มีสมาธิ จดจ่อ คิดวางแผนในการทำงานของบริษัทได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง บริษัทได้ถ่ายทอดกิจกรรมโครงการวันธรรมครั้งที่ผ่านมาในเว็บไซต์ของบริษัท ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถรับชมได้

### 3. กลยุทธ์การส่งสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

การจัดกิจกรรมโครงการวันธรรม จะมีพระวิทยากรที่มีความน่าเชื่อถือ และมีชื่อเสียงเป็นผู้บรรยายธรรมในกิจกรรมเสมอ ได้แก่ พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต วัดสร้อยทอง พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม พระราชธรรมนิเทศ หรือพระพยอม กัลยาโณ เจ้าอาวาสวัดสวนแก้ว เป็นต้น

### 4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก

บริษัทเน้นการสื่อสารธรรมะผ่านทางสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรมเป็นหลัก เพราะทำให้พนักงานเกิดการศึกษาและปฏิบัติธรรมจริง ซึ่งจะมีทั้งกิจกรรมภายในและนอกสถานที่ กิจกรรมภายใน คือกิจกรรมการปฏิบัติธรรม เช่น การสวดมนต์ ฝึกสมาธิ แผ่เมตตา กรวดน้ำ การไหว้พระ และการฟังธรรมในโครงการวันธรรมที่จัดในโรงแรมวันนา

ส่วนกิจกรรมนอกสถานที่ ได้แก่ การทำบุญไถ่ชีวิต โค-กระบือ การทำบุญกับเด็กกำพร้า การเยี่ยมเด็กพิการทางสมอง พร้อมเลี้ยงอาหารของว่าง บริจาคเงิน และสิ่งของที่เป็นประโยชน์ และการบริจาคเสื้อผ้าพนักงานที่ไม่ใช้แล้วให้แก่มูลนิธิวัดสวนแก้ว เป็นต้น

## ● ขั้นตอนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

### 1. การศึกษาข้อมูล

การศึกษาข้อมูลก่อนดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ ทั้ง 3 แห่ง คือ บจก.เบนซ์ทอกล้อ บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์ บจก.วันนาโฮเต็ล ที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า การประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะในองค์การ เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทได้ศึกษาความรู้ธรรมะ และปฏิบัติธรรม จนค้นพบคุณค่าที่ดีของธรรมะว่า การปฏิบัติธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาจิตใจคนให้เกิดความสุขสงบ รวมทั้ง ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันให้ดีขึ้นได้ จึงเกิดความเมตตาที่จะส่งเสริมธรรมะในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการศึกษาและปฏิบัติธรรมในกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้นเอง หรือกิจกรรมที่บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมนอกสถานที่ เช่น การอบรมปฏิบัติวิปัสสนา จำนวน 8 วัน 7 คืน เป็นต้น

นอกจากนั้น ในขั้นตอนการศึกษาข้อมูลนี้ บจก.ตวันนา โฮเต็ล ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพิธีกรรม และปฏิบัติธรรมในบจก.ซีฟู้ดออล (มหาชน) เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนจัดกิจกรรมขององค์การด้วย

## 2. การวางแผน

จากการศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ พบว่า การประชาสัมพันธ์ข่าวสารในองค์การธุรกิจ มักจะสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันภายในเป็นประจำ ซึ่งในการวิจัยนี้ ได้ศึกษาเน้นเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในที่เกี่ยวกับธรรมะที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การ

ส่วนใหญ่แล้ว องค์การธุรกิจจะประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย วัฒนธรรม องค์การ และกิจกรรมด้านธรรมะ เช่น การบรรยายธรรมและการปฏิบัติธรรมที่องค์การจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมธรรมะของบริษัท
2. เพื่อรณรงค์ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในกิจกรรมธรรมะที่องค์การจัดขึ้น
3. เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจธรรมะ มีศีล สติ สมาธิ ปัญญา และสามารถนำประโยชน์จากธรรมะมาปรับใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันได้

**กลุ่มเป้าหมาย**

บุคลากรภายในองค์การทุกคน

**งบประมาณ**

งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ ส่วนใหญ่แล้ว จะอยู่ที่การจัดกิจกรรมทางธรรมขององค์การ เพราะการประชาสัมพันธ์ภายในจะไม่มีค่าใช้จ่ายนอกที่อาจมีต้นทุนสูง เช่น สื่อมวลชน ซึ่งการจัดกิจกรรมธรรมะขององค์การธุรกิจที่ศึกษานั้น ส่วนใหญ่ จะจัดกิจกรรมในสถานที่ขององค์การเอง รวมทั้ง บุคลากรขององค์การจะช่วยงานทางธรรมด้วยจิตกุศล ไม่มีค่าตอบแทน จึงอาจไม่ค่อยใช้งบประมาณมากนัก อย่างไรก็ตาม ก็จะมีค่าใช้จ่ายอื่น เช่น ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม เป็นต้น

### 3. การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ

การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ จะประชาสัมพันธ์ในประเด็นเกี่ยวกับระเบียบ นโยบายการบริหารองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกิจกรรมทางธรรมที่องค์การจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมบรรยายธรรม และการปฏิบัติธรรม

#### สื่อที่ใช้ มีดังนี้

1. บจก.เบนซ์ทองหล่อ	2. บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์	3. บจก.ตวันนา ไฮเต็ล
สื่อสิ่งพิมพ์	สื่อสิ่งพิมพ์	สื่อสิ่งพิมพ์
สื่อบุคคล	สื่อบุคคล	สื่อบุคคล
บอร์ดประชาสัมพันธ์	บอร์ดประชาสัมพันธ์	บอร์ดประชาสัมพันธ์
สื่อกิจกรรม	สื่อกิจกรรม	สื่อกิจกรรม
สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เสียงตามสาย ที่วิพลาสมา	

ตารางที่ 26 : สรุปการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ

#### บจก.เบนซ์ทองหล่อ

**สื่อสิ่งพิมพ์** ได้แก่ หนังสือประกอบการอบรมธรรมะ ใบสมัครงานที่แจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับนโยบายที่ให้พนักงานใหม่ทุกคน ต้องผ่านอบรมปฏิบัติธรรมก่อนเข้าบรรจุเป็นพนักงานของบริษัท และเอกสารแผ่น เพื่อแจ้งวัน เวลา สถานที่ของการจัดกิจกรรมธรรมะ

**สื่อบุคคล** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดธรรมะ และนโยบายด้านธรรมะให้พนักงานในการสัมมนาย่อย และบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในเสมอ ส่วนผู้รับผิดชอบฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้แจ้งข่าวสารไปยังหัวหน้าพนักงาน เพื่อให้หัวหน้าส่งพนักงานไปปฏิบัติธรรม และเลขานุการ จะเป็นผู้รับผิดชอบในการรับสำรวจที่นั่งการเข้าร่วมกิจกรรมธรรมะ และให้รายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมได้

**บอร์ดประชาสัมพันธ์ภายใน** เพื่อแจ้งข่าวสารให้พนักงานทราบอยู่เสมอ

**สื่อกิจกรรม** ได้แก่ การสัมมนาย่อย ที่เป็นการสัมมนาระหว่างประธานบริษัทกับหัวหน้าพนักงานเป็นส่วนใหญ่ การบรรยายธรรมเกี่ยวกับเนื้อหาพระไตรปิฎก (วันอังคาร) ที่จัดขึ้นที่บริษัท และการปฏิบัติวิปัสสนานอกสถานที่ เพื่อการรักษาศีล พัฒนาจิตใจให้เกิดสติ สมานิ ปัญญา และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน

**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ แผ่นซีดีธรรมะประกอบการฟังบรรยายธรรม และ เว็บไซต์ธรรมะขององค์การ เช่น [13www.abhidhammavimutti.org](http://13www.abhidhammavimutti.org) และ [www.ajsupee.com](http://www.ajsupee.com)

### **บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์**

**สื่อสิ่งพิมพ์** ได้แก่ เอกสารเย็บเล่มข่าวตัด (Clipping news) ที่รวบรวมบทความ บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับธรรมะของคุณคณัย จันทร์เจ้าฉาย และไบปลิว เพื่อแจ้งข่าวสารกิจกรรม ด้านธรรมะ

**สื่อบุคคล** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ถ่ายทอดข่าวสารธรรมะให้พนักงานเสมอ ตั้งแต่ วิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ ส่งเสริมกิจกรรมธรรมะในองค์การและนอกองค์การ ส่วนเลขานุการ เป็นผู้ส่งข่าวสารทาง E-mail ให้พนักงานทุกคนทราบข่าวสารด้านธรรมะอย่างทั่วถึงเสมอ และพนักงานต้อนรับ เป็นผู้ประกาศข่าวสารภายในทางเสียงตามสาย

**บอร์ดประชาสัมพันธ์** ติดประกาศข่าว บทความต่าง ๆ ของบริษัท

**สื่อกิจกรรม** ได้แก่ การประชุม Staff Meeting เป็นการประชุมภายในบริษัท เพื่อ update ข่าวสารที่จัดขึ้นทุกเดือน การประชุม Social club เป็นการประชุมเพื่อจัดกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ โดยจะจัดนอกสถานที่ เช่น การปล่อยปลา การทอดกฐิน และกิจกรรมธรรมะที่บริษัทจัดขึ้น ทุกสัปดาห์ เช่น กิจกรรมชมรมคนรู้ใจ เป็นกิจกรรมบรรยายธรรมในภาคทฤษฎี และกิจกรรม เวียนธรรม เป็นกิจกรรมฟังธรรมและปฏิบัติธรรมที่เน้นภาคปฏิบัติ

**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ข้อความ sms แผ่นซีดีธรรมะ และมีเว็บไซต์ที่ให้ข่าวสารเกี่ยวกับธรรมะและกิจกรรมด้านธรรมะ เช่น [www.konrujai.net](http://www.konrujai.net) และ [www.dhamaforlife.com](http://www.dhamaforlife.com)

**เสียงตามสาย** เพื่อใช้ประกาศข่าวกิจกรรมทางธรรม เพื่อแจ้งข่าวสารภายในองค์การ และใช้ในการถ่ายทอดรายการวิทยุที่ผู้บริหารระดับสูงให้สัมภาษณ์ เพื่อให้พนักงานทุกคน รับฟังข่าวสารเกี่ยวกับธรรมะกับการบริหารงานสมัยใหม่ได้ตลอดระยะเวลาที่ออกอากาศ

**ทีวีพลาสมา** ที่ใช้ถ่ายทอดกิจกรรมธรรมะ และแจ้งข่าวสารภายในองค์การ

### **บจก. ตวันนา ไฮเต็ล**

**สื่อสิ่งพิมพ์** ได้แก่ เอกสารแผ่น หรือโปสเตอร์แจ้งวัน เวลา สถานที่จัดกิจกรรมที่ ติดในลิฟท์ขององค์การ ไบปลิวของโครงการตวันธรรมะที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับ วัน เวลา สถานที่ หัวข้อบรรยาย และรายนามพระวิทยากร



**สื่อบุคคล** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จะแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับโครงการวันธรรม และกิจกรรมทำบุญการประชมกับหัวหน้าแผนก และมีหัวหน้าแผนก เป็นผู้สื่อสารข่าวกิจกรรมไปยังพนักงานของตนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมธรรมะของบริษัท

**บอร์ดประชาสัมพันธ์** ติดประกาศข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมโครงการวันธรรม

**สื่อกิจกรรม** ได้แก่ การประชุมพบปะพนักงาน เป็นการประชุมสื่อสารผ่านหัวหน้าแผนก ให้แจ้งข่าวไปยังพนักงานในความรับผิดชอบของตน การประชุมสื่อสารในองค์กร เป็นการประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับที่หมุนเวียนกันทั้งองค์กร เพื่อแจ้งข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน และมีสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรม ที่เป็นกิจกรรมพิธีกรรมและปฏิบัติธรรมในองค์กร รวมทั้ง มีกิจกรรมธรรมะนอกสถานที่ให้พนักงานร่วมด้วย เช่น การทำบุญบริจาคทาน

**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ มีการแจ้งข่าวสารภายใน โดยส่งเป็นบันทึกข้อความผ่านทางอินเทอร์เน็ต การส่งข้อความ sms แจ้งข่าวกิจกรรมภายใน และมีเว็บไซต์ถ่ายทอดกิจกรรมของโครงการวันธรรม คือ [www.tawanabangkok.com](http://www.tawanabangkok.com)

#### 4. การประเมินผล

##### บจก.เบนซ์ทองหล่อ

การประเมินผลด้านการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ จะมีการประเมินผลในกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ กิจกรรมการปฏิบัติวิปัสสนา ซึ่งจะประเมินในขณะสิ้นสุดของกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบของสถานที่วิปัสสนาเป็นผู้ประเมินผล เช่น การสอบถามผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติ หรือเพื่อตรวจสอบว่า การปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ ผลเป็นอย่างไรบ้าง

ส่วนการประเมินผลในความรับผิดชอบของบริษัทนั้น จะประเมินอย่างไม่เป็นทางการ โดยการสนใจ สังเกตของผู้บริหารระดับสูง และการตรวจสอบจากผู้รับผิดชอบฝ่ายบุคคลว่ามีพนักงานเข้าอบรมครบจำนวนวันหรือไม่ และสังเกตผลการปฏิบัติวิปัสสนาจากการพูดคุยสอบถามพนักงาน ซึ่งผลจากการพูดคุยสอบถาม พบว่า มีผลตอบกลับค่อนข้างดี มีผู้สนใจต้องการเข้าร่วมอีก หรือต้องการพาคนในครอบครัวไปปฏิบัติธรรมด้วย

### **บจก. ดีซี คอลคอลแทนส์**

การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในบริษัท จะไม่มีการประเมินผลด้านสื่อ เพราะสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ จะเข้าถึงพนักงานทุกคน เช่น สื่อ E-mail SMS

ส่วนสื่อกิจกรรมทางธรรม เช่น กิจกรรมชมรมคนรู้ใจ กิจกรรมเรือนธรรมที่จัดขึ้นทุกวัน อังคารและวันพุธที่บริษัท จะไม่มีการประเมินผล เพราะผู้บริหารระดับสูงทำงานด้วยความเต็มใจ จึงไม่ได้คาดหวังผลของงานทั้งด้านดี หรือไม่ดี

### **บจก. ตวันนา ไฮเต็ล**

การประเมินผลของการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ คือจะประเมินในสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรมเป็นหลัก ซึ่งเป็นการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ โดยการสังเกตของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพบว่า หลังจากจัดโครงการวันธรรม ทำให้พนักงานของแต่ละแผนกรู้จักกัน ใกล้ชิดกัน เกิดความสามัคคี และร่วมมือกันในการทำงานมากขึ้น เพราะทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมบุญร่วมกัน และมีการประเมินผลของผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมด้วยการสังเกตภาพรวมของกิจกรรม โดยประเมินความเรียบร้อยของกิจกรรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยไม่มีการใช้แบบสอบถามกับพนักงาน หรือวัดจำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มพนักงานในองค์การ

## **ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ**

**ประเด็นการศึกษาวิจัย คือ**

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากร

ตอนที่ 2 การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

ตอนที่ 3 ความรู้ด้านธรรมะ

ตอนที่ 4 ทศนคติที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

ตอนที่ 5 การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน 4 ข้อ ดังนี้

1. การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ
2. การรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
3. ความรู้ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ
4. ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

### ตอนที่ 1 : ข้อมูลลักษณะทางประชากร

**บจก. เบนซ์ทองหล่อ** จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 70 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท โดยมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่

**บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท โดยมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการเป็นส่วนใหญ่

**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 – 30 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท โดยมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่

### ตอนที่ 2 : ข้อมูลการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ

**บจก. เบนซ์ทองหล่อ** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยรับรู้จากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมา คือรับรู้จากเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อสื่ออยู่ในระดับดี โดยส่วนใหญ่ จะไม่แสดงเหตุผลในการกำหนดระดับความพึงพอใจ

**บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยรับรู้จากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมา คือรับรู้จากสื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) รวมทั้ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อสื่ออยู่ในระดับดี โดยส่วนใหญ่ จะไม่แสดงเหตุผลในการกำหนดระดับความพึงพอใจ

**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่รับรู้จากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมา คือรับรู้จากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อสื่ออยู่ในระดับดี โดยส่วนใหญ่ จะไม่แสดงเหตุผลในการกำหนดระดับความพึงพอใจ

### ตอนที่ 3 : ข้อมูลความรู้ด้านธรรมะ

**บจก. เบนซ์ทองหล่อ** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยส่วนใหญ่ มีความรู้ว่า ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน รองลงมา คือวิปัสสนาภาวนา เป็นการปฏิบัติที่มุ่งให้เกิดปัญญา ส่วนคำถามที่ตอบถูกน้อยที่สุด คือข้อคำถามว่า อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง

**บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่ มีความรู้ว่า อิทธิบาท 4 คือหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ รองลงมา คือพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ส่วนคำถามที่ตอบถูกน้อยที่สุด คือข้อคำถามว่า อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง

**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่ มีความรู้ว่า พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา รองลงมา คือศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน ส่วนคำถามที่ตอบถูกน้อยที่สุด คือข้อคำถามว่า วิมังสา คือการกำหนดจิตแน่วแน่

### ตอนที่ 4 : ข้อมูลทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างของบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ**บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** มีทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี โดยส่วนใหญ่ มีทัศนคติว่า เชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว รองลงมา คือมีทัศนคติว่า ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต

### ตอนที่ 5 : ข้อมูลการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิต

**บจก. เบนซ์ทองหล่อ** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือข้อสี่ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น รองลงมา คือข้อสี่ต่อองค์กร ไม่ลักทรัพย์ของผู้อื่น

**บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือข้อสี่ต่อองค์กร ไม่ลักทรัพย์ของผู้อื่น รองลงมา คือข้อสี่ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น

### ตอนที่ 6 : การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์กรธุรกิจ**

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 คือการรับรู้ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

**สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรธุรกิจ**

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 คือการรับรู้ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ

**สมมติฐานที่ 3 ความรู้ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรธุรกิจ**

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 คือความรู้ด้านธรรมะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

**สมมติฐานที่ 4** ทักษะติดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรธุรกิจ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือผลการศึกษาของ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ และบจก. ดีซี คอนซัลแทนส์** พบว่า ทักษะติดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ในระดับสูง และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** พบว่า ทักษะติดต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ในระดับต่ำ และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก



## อภิปรายผลการวิจัย

### การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ

การอภิปรายผลเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจนี้ เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของการบริหารจัดการองค์การที่ส่งเสริมธรรมะในการดำเนินธุรกิจว่า แต่ละองค์การมีหลักการบริหารจัดการองค์การอย่างไร และมีการนำหลักธรรมะใดบ้างมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ เป็นรูปแบบการบริหารที่ช่วยพัฒนา หรือรักษาคน และองค์การให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับค่านิยมที่ สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ (2549) อธิบายว่า **การจัดการเชิงกลยุทธ์** เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งหวังปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องต่าง ๆ ให้ดี พัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้มีสภาพที่ดีกว่า และทำสิ่งที่ดีกว่าให้ เป็นสิ่งที่ดีที่สุด

การศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ จะอภิปรายผลในแต่ละองค์การ ดังนี้

### บจก.เบนซ์ทองหล่อ

บริษัทดำเนินธุรกิจการค้ารถยนต์ยี่ห้อเมอร์เซเดสเบนซ์ด้วยระยะเวลากว่า 30 ปี ปัจจุบันบริษัท เบนซ์ทองหล่อ จำกัด ดำเนินธุรกิจโดยมีบริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทแม่ และมีประธานบริษัท คือคุณวสันต์ โพธิ์พิมพานนท์

### กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

บริษัทใช้กลยุทธ์ คือการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม เช่น การซื่อสัตย์ในการกำหนดราคาขายที่มีมาตรฐาน โดยขายสินค้าให้ลูกค้าในราคาที่มาตรฐาน ไม่ขายราคาที่แตกต่างกัน ซื่อสัตย์ในการบริการ โดยให้ลูกค้าทราบค่าธรรมเนียมของการบริการซ่อมรถ ก่อนรับบริการจริง รวมทั้ง ยึดหลักปฏิบัติตามเงื่อนไขการรับประกันอย่างตรงไปตรงมา กลยุทธ์ดังกล่าว เป็นการปฏิบัติตามหลักศีล ข้อ 2 ที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนด้วยการไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สินผู้อื่น ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) กล่าวว่า **ศีล** หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนในการที่เกี่ยวข้องกับสังคมมนุษย์ ซึ่ง**ศีล 5 ในข้อ 2** พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2548) กล่าวว่า เป็นการเว้นจากอาทินานาทาน คือละเว้นการลักขโมย เปียดบัง ไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน

**การมอบความเป็นมิตรและจริงใจกับลูกค้า** โดยให้คำปรึกษา แนะนำสินค้าด้วยความ เป็นมิตรที่จริงใจ และช่วยเหลือลูกค้า หากลูกค้าพบปัญหาเกี่ยวกับสินค้า หรือเครื่องยนต์ใด ก็ให้บริการเปลี่ยน หรือซ่อมตามเงื่อนไขอย่างตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า ซึ่งถือว่า เป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 คือมีเมตตา ปราบณาดี เป็นมิตร จริงใจ และตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า และมีความกรุณาที่จะช่วยเหลืออย่างดี ยามที่ลูกค้า พบปัญหา ดังที่ สมหวัง วิทยาปัญญาานนท์ (2544) กล่าวว่า **เมตตา** คือ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การตอบสนองลูกค้า ที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมีความสุข จัดเป็นเมตตาเชิงธุรกิจ **กรุณา** คือ คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ เป็นการช่วยให้เขาพ้นจากสิ่งที่เบียดเบียนเขา ที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจ

**การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน** โดยให้พนักงานสร้างความประทับใจกับลูกค้า ต้อนรับอย่างอบอุ่นทันทีที่ลูกค้ามาถึง และการให้บริการที่ดีกับลูกค้าเสมอ ถือเป็น การส่งเสริมให้ พนักงานใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการทำงาน คือความขยัน ที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2548) อธิบายว่า **วิริยะ** คือขยันหมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม

นอกจากนั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการให้บริการที่มุ่งสร้างความ ประทับใจต่อลูกค้า การจัดโปรโมชั่นพิเศษให้ลูกค้า เช่น การแถมประกัน หรือฟรีดอกเบีย การรับ แลกเบนซ์กับที่ดิน บ้าน คอนโด จัดเป็น **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ สาโรจน์ โอบพิทักษ์วิน (2540) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่ตอบคำถามว่า “เราแข่งขันในธุรกิจนี้ อย่างไร” เช่น การสร้างความแตกต่างในสินค้า และการให้บริการที่รวดเร็วและดีเยี่ยม

และมีกลยุทธ์ คือ **ผู้บริหารระดับสูงใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการคน** ด้วยการ จัดสวัสดิการที่ดี ในการดูแลพนักงานทั้งกายและจิตใจ ได้แก่ อาหาร คอฟฟี่เบรก เสื้อผ้า ประกันภัย และพัฒนาจิตใจพนักงาน โดยให้พนักงานอบรมวิปัสสนา และให้ผลงานไปปฏิบัติธรรม ได้โดยไม่คิดเป็นวันลา รวมทั้ง ให้พนักงานร่วมกิจกรรมพึงธรรมในองค์การด้วย

การให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงานดังกล่าว สอดคล้องกับองค์ประกอบของการรับผิดชอบต่อสังคม (มิติภายใน) ที่ European commission on CSR กล่าวว่า **การจัดการทรัพยากร มนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม** คือการให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัว และการพักผ่อน รวมทั้ง การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

และสอดคล้องกับหลักเมตตา กรุณา คือการมอบความปรารถนาดี ความสุข และทำให้พนักงานพันทุข์ทั้งกายและใจ เช่น การให้พนักงานปฏิบัติวิปัสสนา จัดเป็นการปรารถนาดี และช่วยเหลือให้พนักงานพันทุข์ได้ เพราะอาจทำให้พนักงานมีจิตใจดี มีความสุขต่อสิ่งรอบข้างมากขึ้นได้ หรือการให้พนักงานรับประทานอาหารเช้า เป็นการช่วยให้พนักงานหายจากทุกข์ที่เกิดจากความหิวได้ จึงสอดคล้องกับหลักธรรมะที่ สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์ (2544) อธิบายว่า การใช้ **เมตตาเชิงธุรกิจ** ได้แก่ การที่ผู้บริหารมอบความสุขทั้งกาย และใจให้ลูกน้องด้วยความเมตตา โดยการจัดสวัสดิการที่ดีให้ และ**กรุณา** คือการปรารถนาให้ผู้อื่นพันทุข์

การบริหารจัดการของผู้บริหารที่สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปรียบเสมือนคนในครอบครัว ทำให้คนในองค์กรมีความผูกพัน ให้พนักงานรับประทานอาหารเช้าพร้อมกันทุกวัน และบริษัทไม่มีกฎระเบียบที่เข้มงวดมากนัก จึงอาจทำให้พนักงานมีความสุขได้ รวมทั้ง การไม่ลดจำนวนพนักงาน (เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ) เพราะช่วยเหลือพนักงาน ไม่ให้เกิดทุกข์จากการว่างงาน และวางใจเป็นกลางต่อผลงานเสมอ การบริหารจัดการดังกล่าว สอดคล้องกับเมตตา กรุณา อุเบกขา ใน**หลักพรหมวิหาร 4** ที่ สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์ (2544) กล่าวว่า **เมตตา** หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น บุคคลที่เป็นใหญ่ต้องแผ่ความรักให้กว้างขวาง ตั้งแต่รักตนเอง รวมไปถึงผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างมิตรภาพ และเห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้น **กรุณา** คือความเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือผู้อื่นให้พันทุข์ **อุเบกขา** คือ การวางใจเป็นกลาง ไม่ดีใจ หรือเสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

### **บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์**

บริษัทดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ โดยมีคุณदनัย จันทรเจ้าฉาย ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท และมีการวางตำแหน่งบริษัทให้เป็นที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ พร้อมเน้นคุณธรรม จริยธรรมนำธุรกิจควบคู่กับการทำประโยชน์เพื่อสังคม

การเน้นคุณธรรมนำธุรกิจกับการทำประโยชน์เพื่อสังคม เช่น การจัดสรรพื้นที่บริษัทเพื่อใช้ในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ เช่น การจัดอบรมวิปัสสนา การแสดงธรรม เพื่อพัฒนาจิตใจคนภายในองค์กร และภายนอกองค์กร กิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมที่ Kotler and Lee (2005) กล่าวว่า **Corporate Social Responsibility** หมายถึง ความรับผิดชอบต่อในการปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมจากการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการอุทิศทรัพยากรของบริษัทให้โดยสมัครใจ ไม่ได้ถูกควบคุมโดยกฎหมาย

DC ย่อมาจาก Dhamma Communications หมายถึง การสื่อสารตามความเป็นจริง ไม่ผ่านการปรุงแต่งมากจนทำให้ผิดเพี้ยนขึ้นมา ชื่อของบริษัทนี้ สื่อถึงคำว่า ธรรม หรือธรรมชาติ ที่ให้สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัย โดยไม่พยายามปรุงแต่ง จึงอาจสอดคล้องกับความหมายที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ก) อธิบายว่า **ธรรม** หมายถึง ตัวธรรมชาติทั้งหมด ปรากฏการณ์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ หรือเป็นนามธรรม บรรดาสิ่งทั้งหลายที่มีอยู่ เป็นไปเอง ตามเหตุปัจจัย หรือแม้แต่ไม่มีเหตุปัจจัย ซึ่งเรียกว่า ธรรมในฐานะตัวธรรมชาตินั่นเอง

การกำหนดอักษร D ในวิสัยทัศน์องค์การ ได้แก่ D People ที่ทีมงานบริหารสายพันธุ์ใหม่ที่ เป็นมืออาชีพ D Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ในจุดยืนความเป็นไทย D Partner การร่วมงานกับสื่อมวลชน ลูกค้า และคู่ค้าในลักษณะพันธมิตร D Professional การสร้างสรรค์ งานที่เน้นการประชาสัมพันธ์ด้านกลยุทธ์ และ D Society หรือสังคมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ข้อความเป้าหมายวิสัยทัศน์ดังกล่าว เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคต ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่า **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะ กว้างขวาง เป็นความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์ขององค์การจะเป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนด ทิศทางข้อความภารกิจ ที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์

### กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

**การสร้างความโดดเด่นในการให้บริการลูกค้า** โดยสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างจาก คู่แข่ง เพื่อให้ชาวของลูกค้าได้รับการประชาสัมพันธ์ทางสื่อ เช่น การส่งข่าวข่าวที่อื่น การเขียน ข้อความสร้างมิตรภาพดีต่อสื่อมวลชน การพิมพ์สิ่งลงในข่าวให้น่าสนใจมากขึ้น รวมทั้ง การอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ข่าวสารต่อสื่อมวลชนเสมอ จึงมีส่วนสอดคล้องกับ **กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ** ที่ สราโรจน์ โอพิทักษ์วิน (2540) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ตอบคำถามว่า “เราแข่งขัน ในธุรกิจนี้อย่างไร” เป็นภาวะความรับผิดชอบของผู้บริหารทั่วไป หรือหัวหน้าหน่วยธุรกิจ เช่น การสร้างความแตกต่างในการให้บริการที่รวดเร็ว และดีเยี่ยม

**ผู้บริหารระดับสูงใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการองค์การ** ได้แก่ การกำหนด จุดยืนของบริษัทโดยเน้นคุณธรรม จริยธรรม การทำประโยชน์เพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง ส่งเสริมธรรมะโดยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และจัดกิจกรรมธรรมะให้ พนักงานเข้าร่วมเสมอ ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติตามหลักความเมตตา กรุณา คือปรารถนาดีต่อผู้อื่น หรือสังคม โดยเน้นจุดยืนในการทำดี มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะนำความสุขมาสู่สังคมได้ พร้อมกับการปรารถนาดี ช่วยเหลือพนักงานให้พ้นทุกข์ ด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมธรรมะ

ในองค์การ เช่น การบรรยายธรรม การปฏิบัติธรรม เพื่อพัฒนาจิตใจคนให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขมากขึ้นได้ จึงสอดคล้องกับ **เมตตา กรุณา** ในหลักพรหมวิหาร 4 ที่ สมหวัง วิทยาปัญญา นนท์ (2544) ให้รายละเอียดจากทศตตรสูตร ปาฏิกวรรค ที่มณิกาย สุตตันตปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 10 และวิภังคคอธิบายปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 35 ว่า เมตตา หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุขกาย สุขใจ ความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ กรุณา หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ยาก เป็นการช่วยให้เขาพ้นจากสิ่งที่ยึดเบียนเขา ที่ทำให้เกิดความไม่สบายทางกายและใจ

นอกจากนั้น มีกลยุทธ์**การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและลูกค้าเสมอ** โดยให้สื่อมวลชนใช้บริการอินเทอร์เน็ตโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การต้อนรับอย่างอบอุ่นต่อลูกค้า และสื่อมวลชน (ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทด้วย) จึงจัดว่า เป็นการบริหารจัดการตามหลักเมตตาที่มี ความปรารถนาดี และสร้างความพึงพอใจต่อผู้อื่น สอดคล้องกับการใช้**หลักเมตตาเชิงธุรกิจ** ที่สมหวัง วิทยาปัญญา นนท์ (2544) กล่าวว่า การใช้หลักเมตตาเชิงธุรกิจ ทำได้หลายวิธี ได้แก่ การตอบสนองลูกค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความสุข เช่น การต้อนรับ การบริการที่ดี

### **บจก. ตวันนา โฮเต็ล**

บริษัท ตวันนา โฮเต็ล จำกัด ดำเนินการบริหารธุรกิจต่างๆ ได้แก่ การบริหารโรงแรม ตวันนา การบริหารจัดการอาคาร การบริการจัดเลี้ยง ห้องอาหาร บริการอื่น ๆ เช่น บริการให้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ ศูนย์สุขภาพและนวด บริการซัก-อบ-รีด บริการร้านค้า บริการความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมมารยาท การอบรมปฏิบัติการด้านวิชาชีพการโรงแรม ฯลฯ

ฝ่ายบริหารของโรงแรมตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการที่สมบูรณ์แบบที่สุด และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การอนุรักษ์น้ำ ประหยัดพลังงาน และการรักษาสิ่งแวดล้อม จนได้รับรางวัล และเกียรติบัตรจากหน่วยงานสำคัญต่าง ๆ อยู่เสมอ จึงถือเป็นการจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรได้ ดังที่ European commission on CSR กล่าวถึง **ความรับผิดชอบต่อสังคม** (มิติภายใน) คือ การลดการใช้ทรัพยากร และการปล่อยของเสีย เป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร ในการจัดการการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็น การลดต้นทุนด้านพลังงาน และการจัดการของเสียต่างๆ อีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือว่า ได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย



### กลยุทธ์การจัดการของบริษัท

บริษัทมีการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โดยให้แต่ละแผนก ความรับผิดชอบ ดำเนินงานตามกติกาของตน เพื่อให้การดำเนินงานคล่องตัวมากขึ้น ไม่จำกัด อำนาจไว้ที่ผู้บริหารเท่านั้น การบริหารจัดการนี้ ถือเป็น **วัฒนธรรมองค์การ** อย่างหนึ่ง สอดคล้องกับที่ รสชงพร โกมลเสวิน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้สมาชิกอื่น ๆ ของ องค์การ โดยไม่จำกัดอำนาจการตัดสินใจอยู่เพียงผู้บริหาร

**ผู้บริหารระดับสูงใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการธุรกิจ** เช่น การให้รางวัล พนักงานอย่างจริงใจ และเปิดเผยผลการให้รางวัลต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม เพื่อป้องกัน ปัญหาความเข้าใจผิดในองค์การ ถือเป็น การทำให้พนักงานมีสุข และพึงทุกข้อได้ เพราะเงินอาจเป็น ปัจจัยที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัวของพนักงานลง และทำให้เกิดความสบายใจ เพราะองค์การ ให้รางวัลอย่างยุติธรรม รวมทั้ง การชมเชยพนักงาน ให้รางวัลกับพนักงานที่ทำดี และตัดสินใจโทษ พนักงานด้วยสติ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และยุติธรรม เพราะบางครั้ง พนักงานไม่ได้ตั้งใจทำผิด หรือผลที่เกิดอาจมาจากคนอื่นก็ได้

การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 **เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา** คือมีเมตตาที่จะให้รางวัลด้วยปรารถนาดีอย่างจริงใจ และกรุณาที่จะ ช่วยเหลือพนักงานให้พ้นทุกข์ เห็นอกเห็นใจในการตัดสินใจโทษ โดยเฉพาะการให้ลาออก มีมุทิตา ด้วยการชมเชยให้รางวัลกับการทำดี และมีอุเบกขากำกับ ด้วยการให้รางวัล และลงโทษอย่าง ยุติธรรม โดยไม่เลือกที่รัก หรือชัง ดังที่ สมหวัง วิทยาปัญญาานนท์ (2544) กล่าวว่า เมตตา คือ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ทั้งกายและใจ บุคคลที่เป็นใหญ่จะต้องแผ่ความรักให้ กว้างขวาง รักผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างมิตรภาพ และเห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้น กรุณา คือความคิดจะ ช่วยเหลือพนักงาน เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเขาพ้นจากสิ่งที่เบียดเบียนเขา มุทิตา หมายถึง การแสดง ความยินดี เมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การให้รางวัลพนักงานชยัน อุเบกขา หมายถึง ความ วางใจเป็นกลาง เช่น การไม่เอนเอียงด้วยรัก หรือชัง

นอกจากนั้น จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจะใช้หลักอภิปาบท 4 **ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา** ในการบริหารงานเสมอ คือทำงานด้วยใจรัก ชยัน มีสมาธิ และทำงานรอบคอบ โดยเฉพาะ ในการประชุมคิดวางแผนงานด้วยความตั้งใจ พร้อมพิจารณาไตร่ตรองงานอย่างรอบคอบ เช่น การ ประเมินผลงาน การให้รางวัล ทำให้ผลงานของบริษัทมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น จึง สอดคล้องกับหลักอภิปาบท 4 ที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2548) อธิบายว่า ฉันทะ คือ



ทำด้วยใจรัก วิริยะคือขยัน หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม อุตทน ไม่ย่อถอยจนกว่าจะทำสำเร็จ จิตตะ คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่าน วิมังสา คือ ใช้ปัญญา สอบสวน คือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญหาเหตุผล และตรวจสอบข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำ โดยรู้จักทดลองวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อจัดการ และดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

**การสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน** ด้วยการให้เงินรางวัลที่เป็นธรรม ให้ service charge ทุกเดือน ให้โบนัสทุกเดือนเมษาและทุกปี ในการจูงใจพนักงานดังกล่าว อาจมีส่วนทำให้พนักงานเต็มใจทำงาน ตั้งใจ ขยัน วางแผน และไต่ร่ครองงานมากขึ้น จึงทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น และทำให้องค์การดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับการใช้หลัก**อิทธิบาท 4** ที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2548) อธิบายว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ การปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการ ผู้ทำงานทั่วไป สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น ให้รักงาน สู้งาน ใส่ใจงาน และทำงานด้วยปัญญา

รวมทั้ง การสร้างแรงจูงใจพนักงานด้วยการให้เงิน และโบนัสตามผลงานพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความขยัน ใส่ใจงานมากขึ้นนั้น ถือเป็น**การสร้างแรงจูงใจภายนอก** คือการให้รางวัล ค่าจ้าง และโบนัส ดังที่ รสขงพร โกมลเสวิน (2547) อธิบายว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นอิทธิพลภายนอก เช่น รางวัล และกล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจภายนอกว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ได้แก่ แรงจูงใจของค่าจ้าง โดยอาจเป็นค่าจ้างรายสัปดาห์ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลงาน ค่าจ้างรายเดือน หรือเป็นเงินโบนัส

นอกจากนั้น การที่บริษัทให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานด้วย เช่น อาหาร 3 มื้อ การบริการคลินิก ประกันสังคม และให้พนักงานตรวจสุขภาพทุกปี ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการให้บริการลูกค้าที่ปลอดภัยด้วยการให้สวัสดิการพนักงานดังกล่าว จัดเป็นการตอบสนองความต้องการทางกายภาพ คือการให้อาหาร น้ำ และตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ด้วยการให้บริการตรวจรักษาเบื้องต้น และให้พนักงานตรวจสุขภาพทุกปี เพื่อป้องกันอันตรายจากโรคภัยไข้เจ็บที่จะมาคุกคาม จึงสอดคล้องกับการตอบสนอง**ระดับความต้องการของมนุษย์**ที่ Maslow กล่าวไว้ว่า ความต้องการระดับที่ 1 คือความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่นอาหาร น้ำ อากาศ ฯลฯ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่เพียงพอแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการในระดับต่อไป ระดับที่ 2 คือความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่มีการป้องกันจากอันตราย หรือการคุกคามจากบุคคลอื่น และจากสภาวะแวดล้อม

การตอบสนองของความต้องการพนักงานด้วยการให้สวัสดิการที่ดี มีส่วนช่วยให้เกิดความพอใจ และเต็มใจในการทำงานได้ ตามที่ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) กล่าวว่า **การจูงใจ** คือการให้สิ่งที่เขาต้องการ เพื่อโน้มน้าวใจให้เขาเต็มใจทำสิ่งที่เราต้องการ

และเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจทำงาน ก็จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังที่ รสขงพร โกมลเสวิน (2547) กล่าวว่า แรงขับและความต้องการ (drives and needs) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กร

นอกจากนั้น การจัดสวัสดิการที่ดี เอาใจใส่ต่อพนักงาน และประเมินผลให้รางวัลพนักงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม โดยเปิดเผยข้อมูลการให้รางวัลต่อพนักงาน มีส่วนสอดคล้องกับ **การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม** ดังที่ European commission on CSR กล่าวว่า ธุรกิจ ควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานในทุก ๆ ด้าน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมด้านรายได้ ความก้าวหน้าทางการงาน และการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

## ระเบียบ นโยบายด้านธรรมะในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ

การกำหนดระเบียบ นโยบายด้านธรรมะขององค์การธุรกิจมีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบองค์การในภาพรวม และกำหนดทิศทาง นโยบายของบริษัท ดังที่ ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547) กล่าวว่า **การบริหารระดับสูง (top management)** หมายถึง ผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การในภาพรวม เป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบาย และรับผิดชอบต่อขั้นสุดท้ายของผลการดำเนินงานของบริษัท

การใช้ธรรมะในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ เช่น การให้พนักงานได้ฟังธรรมและอบรมปฏิบัติธรรม เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพ จัดเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับที่ คินคิก และ วิลเลียม (2549) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องมีการวางแผน ดึงดูด **พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิผล** และที่ ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547) กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เริ่มต้นจากการวางแผนและกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ สรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และคัดเลือกบุคคลากรให้เหมาะสมกับการทำงาน แล้วจึงถึงขั้นตอน **การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)** ขั้นตอนนี้ เมื่อรับบุคคลากรเข้าทำงานในองค์การแล้ว จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การด้วย

นอกจากนั้น การใช้หลักธรรมะสามารถเอื้อประโยชน์ในการบริหารจัดการคนได้ ดังที่ ฉายศิลป์ เขียวชาฎพิพัฒน์ (2532) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงพุทธ (พุทธธรรมสำหรับนักบริหาร)” แล้วพบว่า พุทธธรรมหลายอย่างมีประโยชน์ต่อนักธุรกิจ อันควรนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การประเมินผลงาน การบริหารคน

การอภิปรายผลส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ถึงหลักธรรมะกับระเบียบ นโยบายด้านธรรมะที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้บุคคลากรในองค์การทุกคนถือปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์การ ดังนี้

### บจก.เบนซ์ทองหล่อ

บริษัทมีนโยบายให้พนักงานที่สมัครเข้าทำงานทุกคนต้องผ่านการอบรมการปฏิบัติ วิชาชีพอย่างน้อย 1 ครั้ง ด้วยระยะเวลา 7 ถึง 8 วัน และกำหนดให้พนักงานบริษัททุกคน สามารถลงงานไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่คิดเป็นวันลา นโยบายนี้ เป็นการฝึกอบรมคนในสิ่งที่ควร เรียนรู้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนรักาศิล อบรมจิตใจให้เกิดสมาธิ สติ ปัญญา ตามหลักธรรมะ คือ **หลักไตรสิกขา** ที่พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) อธิบายว่า ไตรสิกขา คือสิ่งที่ มนุษย์จะต้องเรียนรู้ฝึกฝน 3 ประการ คือศีลสิกขา แปลว่า สิ่งที่ควรอบรมเป็นขั้นศีล **ศีล** หมายถึง การประพฤติดี ประพฤติถูกตามหลักทั่ว ๆ ไป ไม่ทำให้อื่นเดือดร้อน ไม่ทำตนให้เดือดร้อนในการ ที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่เป็นสังคมมนุษย์ จิตตสิกขา แปลว่า สิ่งที่ควรอบรมในทางเกี่ยวกับจิต เป็นสิกขาขั้นที่ 2 เรียกว่า **สมาธิ** สิกขาขั้นนี้ เป็นการทำให้จิตให้เหมาะสมที่จะทำการงานทางจิต หรือ อบรมจิต ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อม ที่มีสมรรถภาพถึงที่สุด **ปัญญาสิกขา** แปลว่า การฝึกฝนอบรม ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอันถูกต้อง และสมบูรณ์ถึงที่สุดในสิ่งทั้งหลายตามที่เป็นจริง

นอกจากนั้น การให้พนักงานอบรมวิชาชีพสนา เป็นการส่งเสริมให้คนมีโอกาสรักาศิล เจริญสติ สมาธิ และปัญญา ตามหลักไตรสิกขา ซึ่งอาจทำให้พนักงานกลายเป็นคนพัฒนา และ มีความสุขได้ ดังที่ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า **ไตรสิกขา เป็นหลักธรรมที่ช่วย พัฒนาการให้กลายเป็นคนพัฒนา เพื่อให้มีชีวิตเป็นสุข** ประกอบด้วย 3 ประการ **ศีล** คือ การพูดชอบ การกระทำชอบ การเลี้ยงชีพชอบ **สมาธิ** คือความพยายามชอบ ระลึกชอบ **ปัญญา** คือเห็นชอบ คิดชอบในทางที่ดีงาม คิดไม่เบียดเบียน

การที่บริษัทนำการปฏิบัติวิชาชีพสนาเข้ามาอบรมพนักงานทั้งในด้านศีล สมาธิ ปัญญานั้น เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่วิธีหนึ่ง ที่ให้โอกาสพนักงานเรียนรู้ธรรมะจากการปฏิบัติธรรมด้วย ตนเอง ซึ่งผลที่จะได้รับจากการฝึกปฏิบัติของพนักงานนั้น อาจมีความแตกต่างกันในผลที่ แต่ละคนจะได้รับ เช่น บางคนอาจพัฒนาได้ทางศีลกับสมาธิ หรือบางคนอาจสามารถพัฒนาตนได้ ทั้งศีล สมาธิ ปัญญาทั้งหมดก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมพนักงานให้ได้ เรียนรู้ธรรมะด้วยการปฏิบัติธรรม เป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่งไม่มากก็น้อย

### บทก.ตีสี่ คอลซัลแทนส์

บริษัทมีนโยบาย คือการไม่ประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัทเหล่า บุษรี อบายมุข และธุรกิจที่ไม่โปร่งใส รวมทั้ง การเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นนโยบายที่เป็นการกระทำสิ่งดีต่อสังคม และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้กับองค์การที่ไม่ประกอบอาชีพที่เป็นโทษ ซึ่งจะทำให้เกิดสังคมสงบสุขได้ จึงถือเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับหลักของศีลที่ สัจญา สัจญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ศีล คือการพูดดี ทำดี ประกอบสัมมาอาชีวะ ย่อมทำให้เกิดความสงบสุขในสังคม สังคมย่อมมีความเป็นมิตร สามัคคีปรองดอง และอธิบายว่า **ศีล คือการพูดชอบ** ไม่พูดเท็จ ไม่พูดเลื่อมเสีย ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเพื่อเจ้า **การกระทำชอบ** การเว้นจากการปลงชีวิต เว้นจากการลักขโมย เว้นจากการผิดประเวณี **การเลี้ยงชีพชอบ** คือการประกอบอาชีพสุจริต ไม่เป็นโทษ

การให้พนักงานบริษัทสามารถลาไปปฏิบัติธรรม โดยไม่คิดรวมเป็นวันลาพักร้อน เช่น จำนวน 7 คืน 8 วัน และมีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนหมุนเวียนกันเข้าร่วมรับผิดชอบกิจกรรมทางธรรมที่จัดขึ้นที่บริษัททุกวันอังคาร และวันพุธ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ธรรมะแบบซึมซับเสมอ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาพนักงานให้เกิดความประพฤติดี มีสติ สมาธิที่ช่วยพัฒนาจิตใจให้มั่นคง และสามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น สอดคล้องกับหลักไตรสิกขาที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) กล่าวว่า ธรรมะหมวด**ไตรสิกขา** คือสิ่งที่มนุษย์จะต้องเรียนรู้ฝึกฝน 3 ประการ คือศีล (ระเบียบวินัยความประพฤติดี) สมาธิ (การทำให้จิตมีความแน่วแน่มั่นคง) และปัญญา (ความรู้รอบรู้และความสามารถแก้ปัญหาได้)

รวมทั้ง บริษัทมีนโยบายให้พนักงานลางานได้ในวันครบรอบวันเกิด หรือวันครบรอบวันเสียชีวิตของบิดามารดาได้ จำนวน 1 วัน ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้โอกาสพนักงานทำสิ่งดี กตัญญูต่อบุพการี เช่น การพาบิดามารดาไปทำบุญ หรือทานอาหารในวันครบรอบวันเกิด ถือเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก ความปรารถนาดี และทำให้บิดามารดามีความสุขได้ สอดคล้องกับหลัก**เมตตา** ของพรหมวิหาร 4 ในทศสูตร ปาฏิกวัคค์ ทีฆนิกาย สุตตันตปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 10 และวิภังค์อภิมปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 35 ให้รายละเอียดว่า เมตตา เป็นความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ทั้งสุขกายและสุขใจ

### บจก. ตวันนา ไฮเต็ล

บริษัทมีนโยบายให้หัวหน้าแผนกทุกแผนกส่งพนักงานจำนวน 30 – 40 คนต่อครั้ง มาเข้าร่วมกิจกรรมโครงการวันธรรม (โครงการฟังธรรมและปฏิบัติ) ที่จัดขึ้นเดือนละ 2 ครั้ง ถือเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้มีศีล สติ สมาธิ หรือปัญญา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันได้ ซึ่งอาจสอดคล้องกับหลัก**ไตรสิกขา**ที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2539) อธิบายว่า หลักการสำคัญของการฝึกฝนและพัฒนามนุษย์นั้นทางพระพุทธศาสนาจัดวางหลัก**ไตรสิกขา** คือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนาอย่างมีดุลยภาพ คือ**ศีล** เป็นการฝึกในด้านพฤติกรรม โดยกำหนดวินัยให้คนปฏิบัติดี จนเกิดความเคยชิน **สมาธิ** เป็นการฝึกในด้านจิตใจ พัฒนาด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตา กรุณา ความมีสติ สมาธิ และสุขภาพของจิต **ปัญญา** เป็นการฝึกในด้านความรู้เห็นจริง ซึ่งสามประการนี้ เป็นองค์ประกอบของชีวิตที่ดีงาม เราก็ฝึกคนให้เจริญองอกงาม นำเข้าสู่อิสรภาพและสันติสุขที่แท้จริง

การให้พนักงานมีส่วนร่วมทุกครั้งในกิจกรรมทำบุญนอกสถานที่ เช่น โครงการวันธรรม สัจจะไปบรรยายธรรมพร้อมสอนการเจริญสมาธิภาวนาให้แก่เด็กนักเรียนที่พิการทางสายตา การไปบริจาคเงิน หรือสิ่งของ จัดเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีจิตใจกรุณา ช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ สอดคล้องกับธรรมะในหลักพรหมวิหาร 4 ที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2543) กล่าวว่า วิธีการทำให้มีพรหมวิหาร 4 โดยดูจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับคนอื่น ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีความทุกข์ มีปัญหา ให้ใช้ข้อ 2 คือ**กรุณา** แปลว่า พลอยห่วงใยในทุกข์ ต้องขวนขวายหาทางช่วยเหลือ ให้เขาพ้นจากความทุกข์ หรือช่วยแก้ปัญหาให้เขา

นโยบายด้านธรรมะขององค์การที่ส่งเสริมการพัฒนา**ศีล สติ สมาธิ ปัญญา**พนักงานนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานและการดำเนินชีวิต เพราะถ้าพนักงานมี**สมาธิ** เมื่อปฏิบัติงานก็จะทำให้งานสำเร็จ รวมทั้ง ช่วยให้เกิดปัญญาในการแก้ปัญหาชีวิตได้ ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) ว่า **สมาธิเป็นของจำเป็นในทุกกรณี ไม่ว่าจะทำอะไร ถ้าไม่ทำด้วยสมาธิแล้ว ย่อมไม่สำเร็จประโยชน์โดยทั่วไป** จึงต้องอาศัยสมาธิ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ การงานให้สำเร็จได้ด้วยดี และเมื่อจิตเป็นสมาธิแท้จริงแล้ว เป็นการง่ายตายที่สุด ที่จะเห็นสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง ช่วยแก้ปัญหาในชีวิตได้ เรียกว่า ปัญญา หรือ อย่างน้อยก็สังเคราะห์เข้าในปัญญา ดังนั้น การบริหารจัดการคน ด้วยวิธีการประยุกต์ใช้ หลักธรรมะเพื่อพัฒนาจิตใจคนให้เกิด**สติ สมาธิ หรือปัญญา** ซึ่งจะทำให้คนมีคุณภาพ และมีความสุข จึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมในการใช้หลักธรรมะพัฒนาคน และองค์การให้ประสบความสำเร็จ



## แนวทางการใช้หลักธรรมะเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ

การศึกษาแนวการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และกระบวนการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจที่เน้นเฉพาะข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักธรรมะมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ และกระบวนการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การด้านธรรมะ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### ● กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ

#### 1. การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง

บริษัททั้ง 3 แห่ง คือ บจก.เบนซ์ทองหล่อ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ และ บจก.ตัวหนา ไฮเต็ล ได้ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในโดยการสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจต่อพนักงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำให้เกิดความร่วมมือในนโยบาย และเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น โดยองค์การจะประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านธรรมะ อย่างเช่น วิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมธรรมะทั้งใน และนอกสถานที่ เช่น การบรรยายธรรม การปฏิบัติธรรม ฯลฯ ผ่านทางสื่อประชาสัมพันธ์ภายในต่าง ๆ ขององค์การ

ได้แก่ บจก. เบนซ์ทองหล่อ จะสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กิจกรรม ข่าวสารใหม่ ๆ ต่อพนักงานผ่านทาง การสัมมนาย่อยระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ทางสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล บอร์ดประชาสัมพันธ์ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ จะสร้างการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย กิจกรรมธรรมะ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น การประชุม Staff Meeting การประชุม Social Club E – mail sms เสียงตามสาย และ บจก.ตัวหนา ไฮเต็ล จะให้ข้อมูลข่าวสารต่อพนักงานให้รับรู้และเข้าใจ ผ่านทางการประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การส่งบันทึกข้อความทางอินเทอร์เน็ต บอร์ดประชาสัมพันธ์

การสร้างการตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องต่อพนักงานผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ภายในดังกล่าว สอดคล้องกับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภายในที่ นุชบา สุธีธร (2548) ให้รายละเอียด คือ สร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องนโยบาย เป้าหมาย องค์การ มาตรการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเรื่องนั้น จะเกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง หรือเกี่ยวข้องกับลูกค้า และการสื่อสารต้องกระทำด้วยความต่อเนื่อง ย้ำเตือน ซ้ำ ๆ ด้วยความถี่ และสื่อขององค์การที่จะเข้าถึงตัวพนักงานทุกคน ทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมีความสำคัญยิ่ง เพราะช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรธุรกิจได้ ดังที่ บุษบา สุธีธร (2548) กล่าวว่า พลังที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นพลังที่เกิดจากปัจจัยด้านจิตวิทยาในการทำงานของบุคคลที่มีผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร เป็นการนำหลักธรรมะเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงที่สนับสนุนนโยบายด้านธรรมะ และกิจกรรมธรรมะที่ส่งเสริมการอบรมจิตใจพนักงาน ซึ่งอาจช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับที่ รสขงพร โกมลเสวิน (2547) อธิบายว่า **วัฒนธรรมองค์กร** ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือการเน้นการพัฒนาสมาชิกโดยส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงาน การดูแลเอาใจใส่พนักงาน

ผลการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง วิเคราะห์ได้ ดังนี้

**บจก. เบนซ์ทองหล่อ** ประธานบริษัทสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการปลูกฝังธรรมะให้กับพนักงานในองค์กร โดยเน้นหลักการอยู่อย่างคนธรรมดา หรืออยู่ตามกฎของธรรมชาติ ให้มองโลกตามความจริง ไม่ดิ้นรนจริงจังกับชีวิตมากเกินไปจนขาดความสุข และความสมดุลในชีวิต จึงสอดคล้องกับคำว่า **ธรรม** ในความหมายที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ก) กล่าวว่า ธรรม หมายถึง หนทางที่มนุษย์ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตรงตามกฎของธรรมชาติ จึงไม่เกิดความทุกข์ขึ้นมา

บริษัทได้กำหนดนโยบายหลักขององค์กรที่ส่งเสริมธรรมะโดยให้พนักงานทุกคนผ่านการอบรม **ปฏิบัติวิปัสสนา** ซึ่งการอบรมวิปัสสนาเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานได้เรียนรู้ เข้าใจกฎของธรรมชาติ และส่งเสริมให้เกิดปัญญาได้ ดังที่ สัจญญา สัจญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า วิปัสสนาภาวนา เป็นการภาวนาที่มุ่งให้เกิดปัญญา มองเห็นโลกตามความเป็นจริง

ซึ่งการอบรมปัญญานั้น ทำให้เกิดความเข้าใจตามที่เป็นจริงได้ ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) อธิบายว่า **ปัญญาศึกษา** แปลว่า การฝึกฝนอบรม ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอันถูกต้อง และสมบูรณ์ถึงที่สุดในสิ่งทั้งหลายตามที่เป็นจริง ตามที่มันเป็นจริง คนเราปกติไม่สามารถรู้อะไรให้ถูกต้องตามที่เป็นจริง คือมักถูกต้องตามที่เข้าใจเองโดยมาก จึงไม่ใช่ตามที่มันเป็นจริง

**บจก.ดิซี คอนซัลแทนส์** ผู้บริหารระดับสูงได้ส่งเสริมธรรมะโดยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรหลายวิธี เช่น การกำหนดค่านิยม นโยบายด้านธรรมะ และสร้างวัฒนธรรมภายในให้พนักงานทุกคนมีโอกาสร่วมกิจกรรมธรรมะอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ งานบุญ ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ปลอ่ยโค – กระบือ ปลอ่ยปลา การฟังธรรม และการปฏิบัติธรรม

รวมทั้ง ส่งเสริมธรรมะโดยให้พนักงานรับฟังรายการวิทยุเกี่ยวกับธรรมะกับการบริหาร และการเผยแพร่บทความ บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร เช่น บทความเรื่อง จงรักษาความเป็นกลางของใจ เพื่อให้ใจไม่สุข หรือทุกข์เกินไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 คืออุเบกขา ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2543) กล่าวถึงอุเบกขาว่า คือการรักษาจิตใจตนเองให้อยู่ในธรรม อยู่ในความดีงาม ไม่เอนเอียง ไม่เสียดุล คือรักษาคุณภาพของจิตใจ เพื่อรักษาธรรมนั่นเอง

และมีบทความที่ให้อะไรละเอียดเกี่ยวกับ การมีความสุขกับลมหายใจ โดยการตามรู้กับลมหายใจทุกขณะ เพื่อให้เกิดความสุข และพัฒนาสติสัมปชัญญะ จากบทความนี้ ถือเป็น การสอนให้ผู้รับสารฝึกปฏิบัติธรรม หรือฝึกจิตให้ว่าง โดยมีสติกำกับ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งทางกายและใจได้ ดังที่ อัคร ศุภเศรษฐี (2545) กล่าวถึงผลการวิจัยของนักวิจัยชาวต่างชาติ หลาย ๆ ท่านที่สรุปได้ว่า การฝึกจิตให้ว่าง ผ่อนคลาย สงบประณีต จนเป็นสมาธิระดับต่าง ๆ นั้น จะช่วยให้ประโยชน์ คือ เพิ่มสิ่งดี ๆ รักษาสิ่งที่ควรรักษา และลดสิ่งชั่วร้ายในร่างกาย จิตใจ พุทธิกรรม และเพิ่มศักยภาพด้านต่าง ๆ ของชีวิต

**บจก.วันนา ไฮเดิล** มีการสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์กร โดยส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมโครงการธรรมะ ซึ่งเป็นกิจกรรมฟังธรรมและปฏิบัติธรรม เพื่อพัฒนาจิตใจ ศีล สมาธิ ปัญญา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่มพนักงานในองค์กร ทำให้การทำงานมีสมาธิ จดจ่อ คิดวางแผนในการทำงานของบริษัทได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง บริษัทได้ถ่ายทอดกิจกรรมโครงการครั้งที่ผ่านมาในเว็บไซต์ให้พนักงานทุกคนรับชมได้

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ กิจกรรมธรรมะที่จัดโดยองค์การธุรกิจทั้ง 3 แห่งนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมกิจกรรมธรรมะด้วยในบางครั้ง จึงจัดเป็นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพราะทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์ร่วมกับพนักงาน เพื่อย้ำเตือนให้คำนึงถึงค่านิยมด้านธรรมะในองค์กร ดังที่ รสชงพร โกมลเสวิน (2547) กล่าวว่า **วัฒนธรรมองค์กร**ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงลงมาสัมผัส หรือมีประสบการณ์ร่วมกับพนักงานระดับล่าง และส่งเสริมกิจกรรมที่ย้ำเตือนถึงค่านิยมหลักขององค์กร

### 3. กลยุทธ์การสื่อสารโดยผู้มีความน่าเชื่อถือ

จากผลการศึกษา พบว่า บริษัททั้ง 3 แห่ง ได้แก่ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** จะถ่ายทอดธรรมะให้พนักงานทาง **สื่อกิจกรรม** ได้แก่ กิจกรรมพิธีกรรมและปฏิบัติธรรม โดยพระอาจารย์ หรือวิทยากรผู้มีความรู้ ความสามารถในเนื้อหาที่จะบรรยายธรรม และบางท่านก็เป็นผู้ที่คนในสังคมรู้จักดี หรือเป็นบุคคลที่ผู้บริหารระดับสูงเคารพนับถือ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ภายในของแต่ละองค์การ จะให้รายละเอียดเกี่ยวกับพระอาจารย์ หรือฆราวาสที่จะมาในสื่อกิจกรรมทางธรรม เช่น รายชื่อ ความเชี่ยวชาญ ผลงานเด่น ๆ ที่ผ่านมา ให้พนักงานทราบล่วงหน้าด้วย ซึ่งจะมีส่วนช่วยจูงใจผู้รับสารได้ ตามแนวคิดของ Wilcox และคณะ (1995) ที่กล่าวว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการ **สื่อสารเพื่อให้น้ำใจ** ได้แก่ การใช้พยาน (Testimonials) การอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิ หรือแหล่งสารที่น่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Croskey และ Daly (1987) กล่าวถึง **คุณสมบัติที่ช่วยให้ผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือ** เช่น ความรู้ ความสามารถในข้อมูลข่าวสาร หรือเรื่องที่จะทำการสื่อสาร และการเป็นคนที่ตั้งคัมให้การยอมรับ หรือเป็นที่รู้จักของสังคม ทำให้ได้รับความรู้สึกดี ผู้รับสารจะให้ความนิยมเชื่อถือ

### 4. การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลัก

สื่อกิจกรรมเป็นสื่อที่สำคัญที่ทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับธรรมะได้ กลยุทธ์การเน้นสื่อกิจกรรมเป็นหลักนี้ เป็นกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ภายในของ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล** เพราะบริษัททั้ง 2 แห่งนี้ จะสื่อสารหลักธรรมะผ่าน **สื่อกิจกรรม**เป็นหลัก ได้แก่ บจก. เบนซ์ทองหล่อ จะสื่อสารหลักธรรมะผ่านกิจกรรมการปฏิบัติวิปัสสนาจำนวน 7- 8 วัน ซึ่งพนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วม และบจก. ตวันนา ไฮเต็ล บริษัทเน้นการสื่อสารธรรมะผ่านทางสื่อกิจกรรมโครงการวันธรรมเป็นหลัก ส่วนสื่ออื่น ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์จะเป็นสื่อที่ถ่ายทอดสารเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ หัวข้อ วิทยากร หรือ วิชาที่บรรยายธรรมในกิจกรรมธรรมะขององค์การ เพื่อให้พนักงานภายในรับรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ และให้พนักงานนำหลักธรรมะไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งการให้พนักงานมีส่วนร่วมในสื่อกิจกรรมธรรมะ อาจช่วยให้น้ำใจให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือความเชื่อได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Wilcox และคณะ (1995) อธิบายว่า **การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร (Audience Participation)** ความเกี่ยวข้อง หรือการมีส่วนร่วมของผู้รับสารจะมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือผลักดันให้เกิดความเชื่อได้

นอกจากนั้น สื่อกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน จะช่วยกระตุ้นเตือนให้ ผู้รับสารสนใจ หรือติดตามการประชาสัมพันธ์ได้ ดังที่ วาสนา จันทรสว่าง (2534) ที่กล่าวว่า **การมีส่วนร่วม** คือการใช้สื่อ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้กับผู้รับสาร จะช่วยกระตุ้นเตือนให้ ผู้รับสารสนใจ และติดตามการประชาสัมพันธ์ได้ดี

#### 5. การสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จากผลการศึกษา พบว่า **บจก.ดิซี คอนซัลแทนส์** เป็นบริษัทที่มีสื่อภายในหลายสื่อ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคลากรขององค์กรมีจำนวนไม่มากนัก และมีการ ใช้สื่อทันสมัย จึงทำให้พนักงานได้รับข่าวสารด้านธรรมะอย่างรวดเร็วและทั่วถึงเสมอ

สื่อที่เป็นทางการของบริษัท ได้แก่ สื่อกิจกรรมการประชุม Staff Meeting ทุกเดือน ที่ให้โอกาสผู้บริหารกับพนักงานทั้งองค์กรเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน และ ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นด้วย และมีสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ด ประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย ทีวีพลาสมา เพื่อแจ้งข่าวสาร หรือขอความเห็นจากบุคลากรภายใน องค์กรเสมอ

ผลการศึกษา พบว่า สื่อหลักที่ใช้สื่อสารภายในองค์กร คือสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ จดหมาย E-mail ที่ส่งผ่านทางอินเทอร์เน็ตภายในถึงพนักงานทุกคน และส่งข้อความ sms ผ่านทางโทรศัพท์มือถือของบุคลากรในบริษัททุกคน ซึ่งเป็นสื่อที่สะดวกในการเข้าถึงคน และ จัดทำได้รวดเร็ว ตามที่ บุชบา สุธีธร (2548) กล่าวว่า **การสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยี สารสนเทศภายในองค์กร** เช่น การสื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อประเภทนี้ มีความ ยืดหยุ่นในการจัดทำ รวมทั้งปรับปรุง แก้ไขข้อมูลได้รวดเร็ว

นอกจากนั้น มีสื่อการประชุม Social Club ที่ให้กลุ่มพนักงานจัดกิจกรรม โดยร่วมกัน รับผิดชอบ คิดวางแผน และขอความเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ก่อนสรุปผล เพื่อดำเนิน กิจกรรมธรรมะที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าร่วมได้ เช่น การไปทำบุญทอดกฐิน การปล่อยปลา ซึ่ง กิจกรรม Social Club ดังกล่าว จัดว่าเป็นการสร้างช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการด้วย และ จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มพนักงานได้ สอดคล้องกับที่ วิรัช ภูมิรัตนกุล (2546) กล่าวว่า **การประชาสัมพันธ์ภายใน** คือการสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายใน องค์กรให้เกิดมีความกลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน



การสร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่สร้างให้เกิดการสื่อสารทุกทิศทาง ทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมทั้ง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม ถือเป็นกลยุทธ์ที่ บุษบา สุธีธร (2548) กล่าวว่า องค์การต้องปฏิบัติต่อกลุ่มพนักงานโดยกลยุทธ์การสื่อสาร ได้แก่ เปิดโอกาส สร้างช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างไปสูบน และการสื่อสารระดับเดียวกัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพยายามผลักดันให้การทำงานเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นทั้งที่ชอบ และไม่ชอบในเรื่องต่าง ๆ ช่วยทำให้ปัญหาด้านข่าวลือ หรือความเข้าใจผิดในเรื่องต่าง ๆ ลดลงได้

- **ขั้นตอนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ**

1. **การศึกษาข้อมูล**

ขั้นตอนแรกของการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ บจก.เบนซ์ทองหล่อ บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์ และบจก.ตวันนาโฮเต็ล มีการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน คือเริ่มมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่เคยศึกษาและปฏิบัติธรรมมาก่อน แล้วพบว่า การปฏิบัติตามหลักธรรมะเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่า ธรรมะสามารถช่วยพัฒนาจิตใจคนให้เกิดความสุขสงบ และจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้ จึงมีการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ

การใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการองค์การจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทำให้คนมีความสุขได้ ดังที่ ศัญญา ศัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า **การบริหารจัดการแนวพุทธ** ส่งผลให้งานมีคุณภาพและได้ปริมาณ คนทำงาน ไม่เครียด มีความสุขสงบ และที่ มนูญ วงศ์นารี (2536) ให้รายละเอียดว่า **ธรรมะกับการบริหารมีความเกี่ยวข้องกันได้** หากผู้ที่เข้าใจในเรื่องธรรมะแล้ว ใช้ธรรมะเข้ามาบริหารงาน หรือบริหารองค์การแล้ว นอกจากจะได้อผลดีกับงานแล้ว ยังได้สามัคคีธรรมจากผู้ปฏิบัติงานด้วย



ในขั้นตอนแรกของการดำเนินการประชาสัมพันธ์นี้ เป็นการศึกษาข้อมูล ข้อเท็จจริงของผู้บริหารระดับสูง และได้ค้นพบโอกาสที่จะใช้ธรรมะเพื่อพัฒนาคน และองค์กร จึงมีบางส่วนสอดคล้องกับที่ Cutlip และคณะ (2006) กล่าวว่า ขั้นตอนแรกของกระบวนการประชาสัมพันธ์ คือ **การระบุปัญหา หรือโอกาส (Defining the problem or opportunity)** ขั้นตอนแรกนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาข้อเท็จจริง ศึกษาสถานการณ์ เป็นการเตรียมการพื้นฐานสำคัญของขั้นตอนต่อไป

จากผลการศึกษาขั้นตอนนี้ พบว่า เป็นการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับธรรมชาติของผู้บริหารระดับสูง และถือเป็นการระบุโอกาสในการพัฒนาคนขององค์กรมากกว่าที่จะเป็นการระบุปัญหาขององค์กร เมื่อผู้บริหารระดับสูงพบโอกาสที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรด้วยธรรมะ จึงกำหนดนโยบาย สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมะ โดยจัดกิจกรรมธรรมะขึ้นภายใน หรือภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรจะอาศัยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรภายในรับรู้ เข้าใจ ให้ความร่วมมือ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะได้

นอกจากนั้น ในขั้นตอนแรกนี้ สิ่งที่ต้องการศึกษาข้อมูลต่างจากองค์กรอื่น คือ บจก. ตวันนาไฮเต็ล ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพิธีกรรม และปฏิบัติธรรมในบจก. ซีฟ็อกอลด์ (มหาชน) เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนจัดกิจกรรมขององค์กรด้วย

## 2. การวางแผน

จากการศึกษาในขั้นตอนนี้ พบว่า องค์กรธุรกิจ 3 แห่ง ได้แก่ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอลซัลแทนส์ และบจก. ตวันนาไฮเต็ล** ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ และกำหนดสื่อที่จะใช้สื่อสารภายใน เช่น E-mail ใบปลิว บอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีส่วนสอดคล้องกับที่ จิตรภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2538) กล่าวว่า **การวางแผนประชาสัมพันธ์** หมายถึง การกำหนดการตัดสินใจและการดำเนินงานว่า จะทำอะไรกับใคร มีวัตถุประสงค์อะไร และจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยเน้นการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษา วิเคราะห์ได้ว่า **วัตถุประสงค์**ในการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์กรธุรกิจ คือ

1. เพื่อให้บุคลากรภายในเกิดการรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมด้านธรรมะ เช่น การบรรยายธรรมและการปฏิบัติธรรมที่องค์กรจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

2. เพื่อรณรงค์ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในกิจกรรมธรรมะที่องค์กรจัดขึ้น

วัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ข้อดังกล่าว มีส่วนสอดคล้องกับที่ พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2546) กล่าวถึงวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ว่า เพื่อแจ้งให้ทราบ สื่อที่ใช้อาจเป็นสื่อทั่วไป เช่น จดหมายข่าว บ้ายประกาศ เป็นต้น และเพื่อให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม จะมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น โดยสื่อที่ใช้ควรเป็นการจัดพิธีทางศาสนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

3. เพื่อให้บุคลากรภายในเกิดความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติ มีศีล สติ สมาธิ ปัญญา และสามารถนำประโยชน์จากธรรมชาติมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้ ซึ่งหากองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 3 นี้ได้ จะถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธ หรือพัฒนาด้านศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในมีลักษณะเป็นผู้เจริญได้ ดังที่ สัจญา สัจญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวถึงภาวิต หรือผู้เจริญว่า มีลักษณะ 4 ประการ คือ 1) กายพัฒนา สุขภาพกายดี 2) พุทธิกรรมดี มีวินัย 3) มีจิตดี สุขภาพจิตดี มีความมั่นคง 4) มีปัญญาดี ฉลาดปราดเปรื่อง

**กลุ่มเป้าหมาย**ในการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมชาติขององค์การธุรกิจ คือบุคลากรภายในทุกคน เป็นกลุ่มคนในองค์การที่สอดคล้องกับ Hendrix (อ้างถึงใน Newsom และคณะ, 2000) กล่าวว่า กลุ่มเป้าหมายภายในองค์การประกอบด้วยกลุ่มคน คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหารแต่เป็นกลุ่มสนับสนุนการทำงานในสำนักงานประเภทต่าง ๆ กลุ่มผู้ทำงานระดับปฏิบัติการ

ในด้านงบประมาณ องค์การจะไม่ได้กำหนดงบประมาณไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า อาจเป็นเพราะว่า สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในมีงบประมาณไม่มากนัก เนื่องจาก องค์การไม่ได้ใช้สื่อที่มีค่าใช้จ่ายสูง ดังเช่น สื่อมวลชน จึงไม่สอดคล้องกับที่ วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) กล่าวว่า การพิจารณาวางแผน จะต้องกำหนดงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดปัญหาภายหลัง เช่น งบประมาณไม่พอ หรือต้องใช้จ่ายเกินงบประมาณไป

ส่วนใหญ่ งบประมาณจะอยู่ที่การจัดกิจกรรมธรรมชาติขององค์การ ที่อาจไม่ค่อยใช้งบประมาณมากนัก เพราะใช้สถานที่ขององค์การจัดกิจกรรมเอง และพนักงานขององค์การจะช่วยงานกิจกรรมทางธรรมด้วยจิตกุศล ไม่มีค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายแต่ละองค์การ จะแตกต่างกันไป เช่น ค่าอาหารว่างในกิจกรรม บจก.เบนซ์ทองหล่อ จะมีค่าอาหารว่างง่าย ๆ เช่น คุกกี้ ชา-กาแฟ และบจก.ตวันนา โฮเต็ล จะมีค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม 2 มื้อที่ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ประมาณ 40,000 – 50000 บาทต่อครั้ง ส่วน บจก.ดีซี คอลชัลแทนส์ จะได้รับการสนับสนุนค่าอาหารว่างจากผู้มีจิตกุศลภายนอก

### 3. การประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ

ขั้นตอนนี้เป็น การประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาบริหารจัดการองค์การธุรกิจ เป็นการปฏิบัติ การสื่อสาร โดยใช้สื่อภายในต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ สอดคล้องกับที่ Cutlip และคณะ (2006) กล่าวว่า การปฏิบัติ การสื่อสาร (Taking action and communication) เป็นการกระทำตามแผน และดำเนินการสื่อสารตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน

ส่วนใหญ่แล้ว องค์การธุรกิจจะประชาสัมพันธ์ภายในไปยังบุคลากรขององค์การ ผ่านสื่อภายในที่องค์การผลิตและเผยแพร่เอง เช่น E-mail ไลน์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น สอดคล้องกับที่ บุชบา สุธีธร (2548) กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน คือ วิธีทางในการนำข่าวสารที่ต้องการประชาสัมพันธ์จากผู้ส่งไปสู่ผู้รับ ซึ่งมักกระทำผ่านสื่อที่เรียกว่า สื่อภายใน (Internal media) หรือเรียกว่า **สื่อที่ควบคุมได้ (controlled media)** เนื่องจาก เป็นการบริหารจัดการผลิตและเผยแพร่ด้วยองค์การเอง

สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ เป็นสื่อที่ช่วยถ่ายทอด ข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบ นโยบายการบริหาร วัฒนธรรมองค์การด้านธรรมะ และกิจกรรม ทางธรรมที่องค์การจัดขึ้นภายใน หรือนอกองค์การ เช่น การบริจาคสิ่งของ การปล่อยปลา กิจกรรมการบรรยายธรรม และการปฏิบัติธรรม เป็นต้น

ในส่วนข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านธรรมะนั้น องค์การจะแจ้งวัน เวลา สถานที่ให้ บุคลากรในองค์การรับรู้ เข้าใจ และเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายที่องค์การกำหนด เช่น บจก. เบนซ์ทองหล่อ กับบจก.ตวันนาโฮเต็ล จะประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ของกิจกรรม บรรยายธรรม หรือการปฏิบัติธรรม เพื่อให้หัวหน้าแผนกแจ้งไปยังพนักงาน และส่งพนักงานไปร่วม กิจกรรมตามนโยบายขององค์การ ส่วนบจก.ดีซีคอนซัลแทนส์ จะประชาสัมพันธ์ภายในให้ พนักงานทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมธรรมะ โดยหมุนเวียนกันในแต่ละแผนกตามนโยบายของบริษัท

**สื่อสิ่งพิมพ์** เป็นสิ่งพิมพ์ที่องค์การใช้เพื่อแจ้งข่าวสารด้านธรรมะไปยังบุคลากรภายใน และทำให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมขององค์การ สอดคล้องกับที่ บุชบา สุธีธร (2548) กล่าวว่า **สิ่งพิมพ์เพื่อการสื่อสารข้อมูลปัจจุบันภายในองค์การ** เป็นสิ่งพิมพ์ที่จัดทำเพื่อการสื่อสาร ภายในองค์การ คือเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร การประสานงานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน โดยสามารถจัดทำในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ เช่น แผ่นปลิว บันทึกรวบรวม แล้วแต่ความเหมาะสม กับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารครั้งนั้น ๆ

ในแต่ละองค์การจะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ที่อาจแตกต่างกันบ้างตามความเหมาะสม ได้แก่ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** มีสื่อหนังสือประกอบการอบรมธรรมะ ใบสมัครงานที่แจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับนโยบายที่ให้พนักงานใหม่ทุกคน ต้องผ่านอบรมปฏิบัติธรรมก่อนเข้าบรรจุเป็นพนักงานบริษัท และเอกสารแผ่น เพื่อแจ้งวัน เวลา สถานที่ของการจัดกิจกรรมธรรมะ **บจก. ดีดี คอลซัลแทนส์** มีสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ เอกสารเย็บเล่มข่าวตัด (Clipping news) ที่รวบรวมบทความ บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับธรรมะของคุณณัย จันทรเจ้าฉาย และใบปลิว เพื่อแจ้งข่าวสารกิจกรรมธรรมะ **บจก. ตวันนาไฮเต็ล** มีสื่อเอกสารแผ่น หรือโปสเตอร์ และใบปลิวของโครงการตวันธรรมที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับ วัน เวลา สถานที่ หัวข้อบรรยาย และรายนามพระวิทยากร

**สื่อบุคคล** การสื่อสารภายในบริษัท 3 แห่ง ได้แก่ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีดี คอลซัลแทนส์ และบจก. ตวันนาไฮเต็ล** จะมีสื่อบุคคลที่สำคัญ คือผู้บริหารระดับสูง เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมธรรมะในองค์การ ดังนั้น ขณะการประชุม หรือการสัมมนากับพนักงาน บางครั้ง ผู้บริหารระดับสูงจะสื่อสารให้พนักงานรับทราบ เข้าใจนโยบายด้านธรรมะขององค์การ หรือข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านธรรมะด้วย

ซึ่งการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน อาจทำให้เกิดประสิทธิภาพและการจดจำได้มากกว่าสื่ออื่นได้ ดังที่ Culip และคณะ (2006 cited in Sinickas (2004) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการสื่อสารในองค์การ คือการสื่อสารด้วยคำพูด และกล่าวถึงผลวิจัยที่ว่า ผู้ถูกว่าจ้างชอบการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชามากกว่าการสื่อสารทาง E-mail บันทึกข้อความ หรือรูปแบบการสื่อสารอื่น ซึ่งการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication) นั้น จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และจดจำได้มากที่สุดในการส่งข่าวสารไปยังผู้ถูกว่าจ้าง (employee)

นอกจากนั้น แต่ละองค์การจะมีสื่อบุคคลอื่นอีก ได้แก่ **บจก. เบนซ์ทองหล่อ** มีผู้รับผิดชอบฝ่ายทรัพยากรบุคคล แจ้งข่าวสารให้หัวหน้าพนักงาน ส่งพนักงานไปปฏิบัติธรรม และมีเลขานุการเป็นผู้รับผิดชอบในการรับสำรองที่นั่งกิจกรรมธรรมะ และให้รายละเอียดของกิจกรรม **บจก. ดีดี คอลซัลแทนส์** มีเลขานุการ ส่งข่าวสารทาง E-mail ให้พนักงานทุกคนทราบ ข่าวสารด้านธรรมะ และมีเจ้าหน้าที่ต้อนรับ เป็นผู้ประกาศข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมธรรมะ เช่น วัน เวลา ผู้บรรยายธรรม ผ่านทางเสียงตามสาย **บจก. ตวันนาไฮเต็ล** มีหัวหน้าแผนกสื่อสารข่าว กิจกรรมไปยังพนักงานของตน เพื่อให้เข้าร่วมกิจกรรมธรรมะของบริษัท

การใช้สื่อบุคคลจะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่คุ้นเคย ซึ่งอาจทำให้เกิดการยอมรับได้ ดังที่ Lazarsfeld และ Manzel (1968) กล่าวว่า **การสื่อสารระหว่างบุคคล**มีบทบาทสำคัญ เพราะเป็นการสื่อสารที่มีความเป็นกันเอง และเป็นส่วนตัว ก่อให้เกิดความคุ้นเคย ซึ่งช่วยให้เกิดการยอมรับความคิดได้ง่าย

**สื่อกิจกรรม** การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกิจกรรมภายในขององค์การธุรกิจ จะมี 2 ลักษณะ คือ (1) เป็นสื่อกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุม สัมมนา ที่ส่วนใหญ่เป็นการแจ้งข่าวสารนโยบาย หรือกิจกรรมธรรมชาติขององค์การ (2) เป็นสื่อกิจกรรมด้านธรรมชาติโดยตรง เช่น การบรรยายธรรม และการปฏิบัติธรรม สื่อกิจกรรมอย่างที่สองนี้ ถือเป็นสื่อที่สำคัญในการถ่ายทอดหลักธรรมะ และอาจทำให้พนักงานได้รับประโยชน์โดยอ้อมได้ เช่น ได้รับความรู้ด้านธรรมะ ได้รู้สึกผ่อนคลายสบายใจ สงบสุข และเป็นสื่อที่สร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน ซึ่งอาจทำให้พนักงานรู้สึกสนใจ และติดตามการประชาสัมพันธ์ข่าวสารมากขึ้นได้ ดังที่ วาสนา จันทรสว่าง (2534) กล่าวว่า วิธีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่ **การใช้สื่อเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้กับผู้รับสาร**จะช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้รับสารสนใจ และติดตามการประชาสัมพันธ์ได้ดี และการได้รับประโยชน์โดยตรง และโดยอ้อม คือการได้รับประโยชน์โดยตรง เช่น การได้รับรางวัลจากสื่อนั้น **การได้รับประโยชน์โดยอ้อม** เช่น การได้รับความรู้ ความบันเทิง อันเนื่องจากการเปิดรับสื่อเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้ผลมากขึ้น

สื่อกิจกรรมของแต่ละองค์การธุรกิจ มีดังนี้ ได้แก่ **บจก.เบนซ์ทองหล่อ** เช่น การสัมมนาย่อยระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับหัวหน้า กิจกรรมบรรยายธรรมเกี่ยวกับเนื้อหาพระไตรปิฎก และการปฏิบัติวิปัสสนา **บจก.ดิซี คอลซัลแทนส์** เช่น การประชุมเพื่อ update ข่าวสารทุกเดือน การประชุม Social club เพื่อจัดกิจกรรม เช่น ปล่อยปลา ทอดกฐิน และกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้นทุกสัปดาห์ คือกิจกรรมชมรมคนรู้ใจ (บรรยายธรรม) และกิจกรรมเรือนธรรม (ฟังธรรมและปฏิบัติธรรม) **บจก.ตวันนา ไฮเต็ล** เช่น การประชุมระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าแผนก การประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับที่หมุนเวียนกันทั้งองค์การ และมีกิจกรรมโครงการวันธรรมที่เป็นกิจกรรมฟังธรรมและปฏิบัติธรรมในองค์การ และกิจกรรมนอกสถานที่ เช่น การทำบุญบริจาคทาน เป็นต้น



**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ ได้แก่ **บจก.เบนซ์ทองหล่อ** มีแผ่นซีดีธรรมะประกอบการฟังบรรยายธรรม และเว็บไซต์ธรรมะ เช่น 14www.abhidhammavimutti.org และwww.ajsupee.com **บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์** ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต สื่อข้อความ sms แผ่นซีดีธรรมะ และมีเว็บไซต์ที่ให้ข่าวสารเกี่ยวกับธรรมะและกิจการธรรม เช่น www.konrujai.net และ 15www.dhamaforlife.com และ**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** มีการส่งบันทึกข้อความผ่านทางอินเทอร์เน็ต สื่อข้อความ sms และมีเว็บไซต์ถ่ายทอดกิจกรรมของโครงการวันธรรม คือwww.tawanabangkok.com

การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ขององค์การธุรกิจข้างต้นนั้น ถือเป็นการใช้สื่อที่มีความยืดหยุ่นในการจัดทำ และเปลี่ยนแปลง แก้ไขข้อมูลได้รวดเร็ว ดังที่ บุชบา สุธีธร (2548) กล่าวถึง**สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ**ว่า สื่อประเภทนี้ มีความยืดหยุ่นในการจัดทำ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลสามารถทำได้รวดเร็ว

ดังนั้น จึงถือได้ว่า สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อที่ใช้ในการสื่อสารได้สะดวก รวดเร็ว ซึ่งเหมาะสำหรับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การยุคปัจจุบัน

สื่อเว็บไซต์ธรรมะที่องค์การใช้ในการเผยแพร่หลักธรรมะ หรือถ่ายทอดกิจกรรมธรรมะขององค์การให้กับพนักงานภายใน และบุคคลทั่วไปภายนอกด้วยนั้น เป็นสื่อที่ทำให้เกิดประโยชน์ในการตอบสนองด้านข้อมูลต่าง ๆ ให้ผู้รับสารได้อย่างรวดเร็ว ดังที่ Newsom และคณะ (2000) กล่าวว่า **เว็บไซต์ขององค์การ**ต่าง ๆ เป็นสื่อใหม่ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ได้ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่กลุ่มเป้าหมายให้สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารในระดับบุคคลได้เป็นอย่างดี

**เสียงตามสาย และทีวีพลาสมา** เป็นสื่อภายในที่ **บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์** ใช้เผยแพร่ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์การ เพราะทุกคนจะได้ยินเสียงตามสาย เช่น ข่าวกิจกรรมธรรมะ และถ่ายทอดความรู้ธรรมะจากรายการวิทยุที่ผู้บริหารระดับสูงให้สัมภาษณ์ เพื่อให้พนักงานทุกคนรับฟังรายการด้วย และได้ชมทีวีพลาสมา ที่องค์การแจ้งวัน เวลา สถานที่ และถ่ายทอดกิจกรรมชมรมคนรู้ใจกับกิจกรรมเรือนธรรมทางทีวีพลาสมาเข้ามาในบริษัทด้วย



#### 4. การประเมินผล

การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะนั้น ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ขององค์กรจะประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การสังเกตว่า ผลการดำเนินการประชาสัมพันธ์ในสื่อกิจกรรมธรรมะว่ามีผลต่อพนักงานอย่างไร ดีหรือไม่ อย่างไรบ้าง ซึ่งอาจสอดคล้องกับที่ Cutlip และคณะ (2006) กล่าวว่า การประเมินผลประชาสัมพันธ์ (Evaluating the program) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการดำเนินงาน เป็นการวัด ประเมินผลแผนการที่ได้ปฏิบัติไปว่า บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ดีหรือไม่ดีอย่างไร

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง มีการประเมินผล ดังนี้

**บจก.เบนซ์ทงหล่อ** ผู้รับผิดชอบของสถานที่วิปัสสนาจะสอบถามณ์ผู้ปฏิบัติหลังจบกิจกรรม เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ตรวจสอบว่า การปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ ผลเป็นอย่างไรบ้าง และมีการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการของบริษัท โดยการสังเกตของผู้บริหารระดับสูง และการตรวจสอบจากฝ่ายบุคคลว่า มีพนักงานเข้าอบรมครบหรือไม่ และพูดคุยกับพนักงานถึงผลการปฏิบัติวิปัสสนาว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผลพบว่า มีผลตอบกลับค่อนข้างดี บางคนต้องการเข้าร่วมอีก หรือพาคนในครอบครัวไปปฏิบัติธรรมด้วย

**บจก.ดีซี คอลซัลแทนส์** จะไม่มีการประเมินผลด้านสื่อ เพราะสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ จะเข้าถึงพนักงานทุกคน เช่น สื่อ E-mail SMS ส่วนสื่อกิจกรรม เช่น กิจกรรมชมรมคนรู้ใจ กิจกรรมเรือนธรรม จะไม่มีการประเมินผล เพราะผู้บริหารระดับสูงมีความเต็มใจในการส่งเสริมกิจกรรมด้านธรรมะในองค์กร และไม่ได้คาดหวังผลของงานทั้งด้านดี หรือไม่ดี

**บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** ผู้บริหารระดับสูงประเมินผลกิจกรรมโครงการวันธรรมด้วยการสังเกต และพบว่า หลังจากจัดโครงการวันธรรมทำให้พนักงานในแต่ละแผนกรู้จักกัน ใกล้ชิดกัน เกิดความสามัคคี และร่วมมือกันในการทำงานมากขึ้น เพราะทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมบุญร่วมกัน จึงสอดคล้องกับที่ วิรัช ฤทธิธนกุล (2546) การประชาสัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี ระหว่างองค์กรกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อหวังผลในความร่วมมือ และสนับสนุนจากประชาชน

และมีการประเมินผลของผู้บริหารที่รับผิดชอบด้าน การจัดกิจกรรมธรรมะจากการสังเกตภาพรวมของกิจกรรมว่า กิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพึงพอใจหรือไม่อย่างไร โดยไม่มีการใช้แบบสอบถามกับพนักงาน หรือวัดจำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มพนักงานในองค์กร

- **การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ**

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง รับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติ มีดังนี้

**บจก.เบนซ์ทองหล่อ** รับรู้ข่าวสารจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมา คือรับรู้จากเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ภายใน

**บจก.ดิซี คอนซัลแทนส์** รับรู้ข่าวสารจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมา คือรับรู้จากสื่อจดหมาย E-mail

**บจก.ตวันนา ไฮเต็ล** รับรู้ข่าวสารจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมา คือรับรู้จากเพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาจากบริษัททั้ง 3 แห่งข้างต้น เห็นได้ว่า กลุ่มเป้าหมายรับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติจากสื่อบุคคล คือผู้บังคับบัญชามากที่สุด

ทั้งนี้ เนื่องจาก ที่มาของการส่งเสริมธรรมชาติในองค์กร คือผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชา และส่วนใหญ่ พนักงานระดับหัวหน้า จะมีโอกาสรับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงโดยตรง เช่น ในการประชุม ทำให้พนักงานระดับหัวหน้า มีหน้าที่กระจายข่าวสารที่ได้รับส่งต่อไปยังพนักงานสังกัดตน จึงทำให้กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ รับรู้ข่าวสารด้านธรรมชาติมาจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ซึ่งการรับรู้ข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารด้วยคำพูด เป็นหัวใจสำคัญในการสื่อสารในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารไปยังพนักงาน ดังที่ Culip และคณะ (2006 cited in Sinickas (2004) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการสื่อสารในองค์กร คือการสื่อสารด้วยคำพูด มีการผลวิจัย พบว่า ผู้ถูกว่าจ้าง (employee) ชอบการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชามากกว่าการสื่อสารทาง E-mail หรือรูปแบบการสื่อสารอื่น ซึ่งการสื่อสารโดยตรงต่อหน้านั้น จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และจดจำได้มากที่สุดในการส่งข่าวสารไปยังลูกจ้าง

ส่วนสื่อที่กลุ่มตัวอย่างของ บจก.เบนซ์ทองหล่อ และบจก.ตวันนา ไฮเต็ล รับรู้รองลงมาจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คือเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ภายใน และเพื่อนร่วมงาน เป็นสื่อที่อาจทำให้เกิดความคุ้นเคย และมีผลต่อการโน้มน้าวใจให้พนักงานยอมรับได้ ดังที่ เกคินี จูทาวิจิตร (2540) กล่าวว่า **สื่อบุคคล**เป็นผู้ส่งสารที่มีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวใจในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับสารเป้าหมาย และที่ Lazarsfeld และ Manzel (1968) กล่าวว่า **การสื่อสารระหว่างบุคคล**มีบทบาทสำคัญเพราะเป็นการสื่อสารที่มีความเป็นกันเอง และเป็นส่วนตัว ก่อให้เกิดความคุ้นเคย ซึ่งช่วยให้เกิดการยอมรับความคิดได้ง่าย

และกลุ่มตัวอย่าง บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ รับรู้ข่าวสารมากรองจากผู้บังคับบัญชา คือ E – mail เนื่องจาก บุคลากรภายในมีจำนวนไม่มากนัก และทุกคนมีเครื่องคอมพิวเตอร์ประจำของตน ทำให้บริษัทสามารถใช้สื่อนี้ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วถึงและรวดเร็ว

- **ความรู้ด้านธรรมะ**

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความรู้ด้านธรรมะ ดังนี้

**บจก.เบนซ์ทองหล่อ** มีความรู้ว่า ศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน รองลงมา คือวิปัสสนาภาวนา เป็นการปฏิบัติที่มุ่งให้เกิดปัญญา

**บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์** มีความรู้ว่า อิทธิบาท 4 คือหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ รองลงมา คือพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

**บจก.วันนา โฮเต็ล** มีความรู้ว่า พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา รองลงมา คือศีล หมายถึง การประพฤติดี ไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน

การวัดความรู้ด้านธรรมะของกลุ่มตัวอย่างในบจก.เบนซ์ทองหล่อ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก.วันนา โฮเต็ล มีผลพบว่า ส่วนใหญ่ พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมะมากที่สุด คือ ความหมายของศีล ความหมายของอิทธิบาท 4 และองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 ตามลำดับ ความรู้ด้านธรรมะดังกล่าว จัดเป็นพฤติกรรมเบื้องต้นของพนักงานที่เคยเรียนรู้ และจดจำได้ ดังที่ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533) กล่าวว่า **ความรู้** เป็นพฤติกรรมเบื้องต้นที่ผู้เรียนสามารถจดจำได้ หรือระลึกได้ โดยการมองเห็น ได้ยิน ความรู้ในที่นี้ คือข้อเท็จจริง คำจำกัดความ

การส่งเสริมธรรมะในองค์การธุรกิจให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้ธรรมะและปฏิบัติธรรม เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้เกี่ยวกับธรรมะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้มีประสิทธิภาพ อาจมีส่วนสอดคล้องกับความรู้ในระดับนำไปใช้ ดังที่ Bloom และคณะ (1971) กล่าวถึงระดับความรู้ของคนเราว่า **ระดับของการนำไปใช้ (Application)** เป็นความสามารถนำเอาข้อเท็จจริง และความคิดเห็นที่เป็นนามธรรมไปปฏิบัติจริง อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างของการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เช่น หากพนักงานมีความรู้ว่า การนั่งสมาธิ มีประโยชน์ ทำให้มีสติ และจิตใจสงบสุขได้ ดังที่ เจก ธนะสิริ (2533) กล่าวถึง**ประโยชน์ของสมาธิ**ว่า ทำให้รู้สึกอึดใจ เกิดความสุขจากจิตว่างชั่วขณะ และทำให้มีสติ ระลึก รู้ตัว ตลอดเวลา ไม่เกิดความประมาท ซึ่งหากพนักงานนำความรู้ที่ได้รับ ไปฝึกปฏิบัติสมาธิจริง ก็จะได้รับประโยชน์จากสมาธิที่ส่งผลดีต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตได้

- **ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ**

ผลการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ พบสิ่งที่สอดคล้องกันว่า กลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ **บจก.เบนซ์ทอกล้อ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก.ตวันนา ไฮเทิล** มีทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และส่วนใหญ่จะมีทัศนคติที่เชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว รองลงมา คือมีทัศนคติว่า ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต

กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ จัดเป็นทัศนคติทางบวก ที่จะส่งผลให้พนักงานแสดงปฏิกิริยาที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ หรือนโยบายด้านธรรมะขององค์กรได้ ตามที่ วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) กล่าวว่า **ทัศนคติทางบวก (Positive Attitude)** เป็นทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาในด้านดีต่อบุคคลอื่น ต่อเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง ต่อนโยบาย หรือองค์กร

ซึ่งสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีทัศนคติดีต่อธรรมะ หรือการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ อาจมาจากการเรียนรู้ หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่พนักงานมีประสบการณ์ผ่านมา ดังที่ ไพบูลย์ อินทริวิชา (2517) กล่าวว่า **ทัศนคติ** เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้มากกว่าที่จะเกิดขึ้นเอง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ซึ่งได้แก่ ศาสนา ความเชื่อในสังคม ธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น

การที่พนักงานมีทัศนคติดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ 2 ลำดับแรก คือ 1.การเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว 2.การมีทัศนคติว่า ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการดำเนินชีวิต ถือว่า เป็นแนวโน้มที่ดีในการพัฒนาคนตามนโยบายขององค์กร เพราะทัศนคติของคน มีส่วนทำให้คนเกิดพฤติกรรมตามทัศนคติที่มีอยู่ได้ ดังแนวคิดของ Allport (1935) ที่กล่าวว่า ทัศนคติเป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง **เมื่อมีทัศนคติที่ดี หรือไม่ดีต่อสิ่งใด ก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น** และสอดคล้องที่ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549) กล่าวว่า ในทางจิตวิทยาถือว่า ทัศนคติเป็นตัวแปรหนึ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย แต่ทัศนคติก็มีความสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของคนในสังคม

- **การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิต**

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ

**บจก. เบนซ์ทองหล่อ** มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือข้อสี่ต่อบรรยากาศไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น รองลงมา คือข้อสี่ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์สินใจของผู้อื่น

**บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และ บจก. ตวันนา ไฮเต็ล** มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะมากที่สุด คือข้อสี่ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์สินใจของผู้อื่น รองลงมา คือข้อสี่ต่อบรรยากาศไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น

การปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจที่พบว่า พนักงานปฏิบัติตามหลักธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะ การข้อสี่ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์สินใจของผู้อื่น และการข้อสี่ต่อบรรยากาศไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าว สอดคล้องกับ **หลักศีล 5** ในข้อ 2 และข้อ 3 ที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2548) ให้รายละเอียดของศีล 5 ในข้อ 2 และข้อ 3 ตามลำดับว่า ศีลข้อ 2 คือ เว้นจากอาทินาทาน ละเว้นการลักขโมย เบียดบังแย่งชิง ไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน และศีลข้อ 3 คือ เว้นจากกาเมสุมิฉฉาจารา เวรมณี คือละเว้นจากการประพฤตินอกใจ

ศีล เป็นหลักธรรมย่อยข้อหนึ่งของหลักไตรสิกขาที่ประกอบด้วย สีลสิกขา จิตตสิกขา ปัญญาสิกขา การที่พนักงานปฏิบัติตามศีล จะมีส่วนช่วยเสริมให้เกิดสมาธิได้ง่าย เพราะสังคมไม่มีการรบกวน ให้เกิดความยุ่งยากขึ้น ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) ให้รายละเอียดว่า สีลสิกขา เป็นการเตรียมเบื้องต้น เพื่อให้เราอยู่ในสังคมที่ไม่มีการรบกวนไม่ยุ่งยากลำบาก และเป็น การเตรียมให้เป็นอยู่ในครอบครัวที่ผาสุก มีสิ่งแวดล้อมที่ผาสุกเป็นพื้นฐานเบื้องต้นภายนอก **เราต้องมีศีลดีก่อน จึงจะส่งเสริมให้เกิดสมาธิได้โดยง่าย**

และเมื่อเกิดสมาธิแล้ว ก็จะนำไปสู่ปัญญาได้ ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ข) กล่าวด้วยว่า **เมื่อจิตเป็นสมาธิแท้จริงแล้ว เป็นการง่ายที่สุด ที่ จะเห็นสิ่งทั้งหลายทั้งปวงตามที่เป็นจริง** ช่วยแก้ปัญหาในชีวิตได้ เพราะการพิจารณาด้วยกำลังของสมาธิ เรียกว่า ปัญญา หรืออย่างน้อยก็สังเคราะห์เข้าไปในปัญญาสิกขา เพราะฉะนั้นแล้ว ปัญญา กับสมาธิจะต้องเกี่ยวข้อกันเสมอไป



จากผลการวิจัยการปฏิบัติตามศีล พบว่า พนักงานในองค์กรทั้ง 3 แห่งที่ศึกษาได้ปฏิบัติตามหลักศีลทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับสูง ซึ่งศีลข้อที่ยังไม่ได้กล่าว คือ ข้อ 1 การไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น ไม่ฆ่า หรือทรมานสัตว์ ข้อ 4 การพูดคำสัตย์จริง พูดสุภาพกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นเสมอ และข้อ 5 การไม่เสพสิ่งเสพติดใด ๆ เช่น สุรา บุหรี่ ผลวิจัยดังกล่าว ถือเป็นผลด้านดีที่จะทำให้พนักงานได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้ เพราะศีล เป็นพื้นฐานที่ดีของการเกิดปัญญา ถ้าคนมีศีล 5 สังคมก็ไม่เกิดความยุ่งยาก และช่วยเสริมให้เกิดสมาธิ และหากคนเกิดสมาธิ จิตสงบแท้จริง ก็จะนำไปสู่การเกิดปัญญา ทำให้แก้ปัญหในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้ด้วยดี

ดังนั้น ศีล 5 จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติธรรมด้วย ดังที่ ม.ล. ขวัญกมลทองใหญ่ ผู้บริหาร EFG Bank, Singapore กล่าวว่า **เราจะปฏิบัติธรรมได้ด้อยอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีพื้นฐานของการปฏิบัติศีล 5** (ธรรมะของคนอินทเรณดี. <http://www.palungjit.com>, 15 พฤศจิกายน 2550)

นอกจากนั้น ส่วนของการวัดผลการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานในองค์กรธุรกิจ พบว่า พนักงานของบจก.เบนซ์ทอกล้อ กับบจก.ตวันนา ไฮเต็ล มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงในทุกข้อคำถามที่มีจำนวน 22 ข้อ ส่วนพนักงาน บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงในข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ และการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 4 ข้อ และในข้อคำถามข้อสุดท้ายที่ถามว่า ท่านมีวิถีชีวิตไปในทางที่ดี (หรือไม่) ผลพบว่า กลุ่มตัวอย่างในทุกองค์กร มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยดังกล่าว จึงวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานขององค์กรธุรกิจได้นำหลักธรรมะมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรธุรกิจ ซึ่งถือเป็นสิ่งดีต่อสังคมในองค์กร ที่อาจมีแนวโน้มว่า คนน่าจะอยู่อย่างสงบสุข มีสมาธิ และปัญญาในการทำงานและการดำเนินชีวิตมีประสิทธิภาพได้ ดังเช่น นโยบายที่องค์กรต้องการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการศึกษาในปัจจุบันได้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติตามหลักธรรมะอยู่ในระดับสูง องค์กรก็ควรสร้างทัศนคติให้ดีขึ้น และส่งเสริมธรรมะให้มีการปฏิบัติที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อให้คงไว้ซึ่งพฤติกรรมในด้านดี และเพิ่มพฤติกรรมที่ดีของพนักงานภายในให้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่สังคม/องค์กรที่ดีได้อย่างยั่งยืน ดังเช่น เนื้อหาของทฤษฎีการพัฒนาสังคมตามแนวพุทธบางส่วนที่ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ความพยายามชอบ คือ เพียรปิดกั้นการกระทำไม่ดีไม่ให้เกิดขึ้น เพียรกำจัดการกระทำไม่ดีที่เกิดขึ้น ให้หมดไป เพียรสร้างกรรมดี และเพียรรักษากรรมดีที่ทำไว้แล้วให้คงอยู่และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น



## สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ **บจก.เบนซ์ ทองหล่อ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก.วันนา ไฮเต็ล** พบว่า การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง บจก.เบนซ์ ทองหล่อ กับบจก.วันนา ไฮเต็ล มีการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ มีการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และผลการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติอยู่ในระดับที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ

ผลการศึกษาที่พบว่า ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะในองค์การที่อยู่ในระดับปานกลางหรือสูง ทั้งนี้ เนื่องจากว่า ทัศนคติของพนักงาน อาจมีที่มาจากหลายปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การก็ได้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติของพนักงาน ได้แก่ ประสบการณ์ที่ได้รับ การเรียนรู้และดูซ้ำจากครอบครัว และการเรียนรู้และดูซ้ำจากสภาพแวดล้อมของสังคม ที่มีส่วนช่วยปลูกฝังและสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อธรรมะหรือการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะได้ ดังที่ Allport (1935) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ และสอดคล้องกับที่ สุพานี สฤญ์วานิช (2549) กล่าวว่า **บ่อเกิดของทัศนคติ** เกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์ตรง จากการเรียนรู้และดูซ้ำจากครอบครัว การเรียนรู้และดูซ้ำจากสังคมสภาพแวดล้อมโดยผ่านข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม

ที่มาของทัศนคติของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น หากพนักงานที่เติบโตในครอบครัวที่มีความสนใจในพระพุทธศาสนา เช่น ครอบครัวมักจะสอนให้ทำความดี และพาพนักงานไปวัดไหว้พระ สวดมนต์ ทำบุญ ฟังเทศน์ บริจาคทาน หรือเข้าร่วมพิธีกรรมทางศาสนาอยู่เสมอตั้งแต่เด็ก สิ่งเหล่านี้ จะทำให้พนักงานคนนั้น ได้รับประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้และซึมซับจากครอบครัวให้เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อธรรมะได้

รวมทั้ง ในสังคมไทย มักมีการรณรงค์เพื่อส่งเสริมด้านคุณธรรม ความดี ที่สามารถรับรู้ และซึมซับได้จากสื่อมวลชนต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ที่ทุกคนสามารถเปิดรับสารได้ โดยสะดวก เช่น การรณรงค์ให้คนทำดีเพื่อถวายในหลวง การรณรงค์งดเหล้าเข้าพรรษา ฯลฯ และ มีการเผยแพร่ธรรมะทางสื่อวิทยุต่าง ๆ เช่น คลื่น F.M.101.5 Mz. FM 89.25 Mz. FM 103.25 ฯลฯ

นอกจากนั้น ในปัจจุบัน ยังมีสื่อที่ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่ายอีกหลายสื่อที่ช่วยส่งเสริม ธรรมะ และปลูกฝังคุณธรรมให้คนในสังคม ได้แก่ สื่อเว็บไซต์ธรรมะที่หลากหลาย เช่น [www.palungjit.com](http://www.palungjit.com) [16www.dhammajak.net](http://16www.dhammajak.net) [www.dhammathai.org](http://www.dhammathai.org) ฯลฯ มีแผ่นซีดีธรรม ธรรมะ เอกสารบทสวดมนต์ หนังสือธรรมะที่พระสงฆ์ องค์การ หรือคนในสังคม มักพิมพ์แจกเป็น ธรรมทานอยู่เสมอ และทางวัด หรือองค์การต่าง ๆ ในสังคม มักจะจัดกิจกรรมให้คนทั่วไปได้เข้า อบรมปฏิบัติธรรม โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด รวมทั้ง มีการผลิตสื่อ เช่น หนังสือธรรมะที่สวยงาม นำ อ่าน เข้าใจง่าย โดยพระนักเทศน์ หรือนักเขียนที่มีชื่อเสียงหลายท่าน จึงทำให้คนเข้าถึงสื่อธรรมะ ได้ง่าย

ดังนั้น สื่อต่าง ๆ ภายนอกองค์การเหล่านี้ อาจช่วยหล่อหลอมให้พนักงานองค์การธุรกิจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะขององค์การได้ ดังที่ สุพานี สุภษฎฺวานิช (2549) กล่าวว่า บ่อเกิดของทัศนคติ เกิดจากการเรียนรู้และดูดซับจากสังคม สภาพแวดล้อม โดยผ่าน ข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม

นอกจากนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานที่ว่า การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิไล จิราไกรศิริ (2543) ที่ศึกษาเรื่อง “การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมกับความรู้ ทัศนคติ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมของพุทธศาสนิกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” และพบว่า การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมจากสื่อมวลชน สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และรายการธรรมะของ กรมการศาสนา/วัด ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการนำพุทธธรรมไปพัฒนาคุณภาพชีวิต และสังคม

## สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ บจก. เบนซ์ทองหล่อ บจก. ดีซี คอนซัลแทนส์ และ บจก. ตวันนา ไฮเต็ล พบว่า การรับรู้ข่าวสาร

ด้านธรรมะของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง บจก.เบนซ์ ทองหล่อ กับบจก.ตวันนา ไฮเต็ล มีการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ มีการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และผลการศึกษาการปฏิบัติตามหลักธรรมะของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

จากผลการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติ อาจเนื่องจากการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมธรรมะขององค์การธุรกิจ ได้แก่ กิจกรรมการฟังธรรมและการปฏิบัติธรรมในองค์การ มักจะจัดในช่วงเวลาหลังเลิกงาน ได้แก่ 18.00 - 21.00 น. โดยประมาณ ซึ่งเวลาของการจัดกิจกรรมดังกล่าว อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามนโยบายด้านธรรมะ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรภายในองค์การได้ เพราะพนักงานบางคนอาจเหนื่อยล้าจากการทำงานมาตลอดวัน ไม่สะดวกที่จะเดินทางกลับบ้านในเวลากลางคืน หรืออาจมีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ และในบางครั้ง สถานที่จัดกิจกรรมรองรับจำนวนคนไม่เพียงพอ เนื่องจาก กิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นนั้น จะเปิดโอกาสให้ทั้งพนักงาน และบุคคลทั่วไปภายนอกเข้าร่วมกิจกรรมด้วย ซึ่งบางเวลาหากมีคณาภายนอกมาร่วมกิจกรรมจำนวนมาก พนักงานก็อาจต้องให้โอกาสบุคคลภายนอกได้เข้าร่วมกิจกรรมแทนพนักงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงอาจมีส่วนทำให้พนักงานรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะขององค์การ แต่ไม่เกิดการปฏิบัติตามมาได้

นอกจากนั้น การปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อาจไม่ได้มีที่มาจากประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านธรรมะผ่านสื่อภายในขององค์การธุรกิจเท่านั้น เพราะการแสดงพฤติกรรมของคน จะมีที่มาจากพื้นฐานหลายอย่าง เช่น ประสบการณ์เดิม ความรู้สึก ความเชื่อ ทศนคติ ดังที่ Schiffman และ Kanuk (1997 อ้างถึงในศิรินทร ซึ่งสุนทร, 2542 : 30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพฤติกรรมว่า มีผลมาจากประสบการณ์เดิม ความเชื่อ และความรู้สึก ได้แก่ บุคลิก ค่านิยมของบุคคล เหตุจูงใจ ประสบการณ์ในอดีต และกลุ่มอ้างอิง ฯลฯ ซึ่งเป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะตอบสนอง หรือแสดงออกต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าบุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าอย่างชัดเจนแน่นอน ทศนคติก็จะมีลักษณะชัดเจนแน่นอน

และสอดคล้องกับที่ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2533) กล่าวว่า **พฤติกรรมใด ๆ ของคนเราส่วนใหญ่ จะเป็นการแสดงออกของบุคคล โดยมีพื้นฐานมาจากทัศนคติของบุคคล**

ผลการวิจัยที่พบว่า การรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ไม่สัมพันธ์กับ การปฏิบัติตามหลักธรรมะนั้น ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิไล จิรไกรศิริ (2543) ที่พบว่า การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรม

จากสื่อมวลชน และรายการธรรมะของกรมการศาสนา/วัด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การพัฒนา คุณภาพชีวิตและสังคม อาจเป็นเพราะสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบางสื่อจำกัดการรับรู้ข่าวสาร อยู่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ E-mail ที่ส่งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ภายในองค์กร จึงอาจไม่ใช่สื่อที่ใกล้ชิดกับวิถีชีวิตของพนักงาน ที่มักจะรับข่าวสารต่าง ๆ ที่อาจ รวมถึงข่าวสาร หรือรายการด้านธรรมะจากสื่อมวลชนได้อย่างสะดวก หรือบ่อยครั้งอยู่เสมอ ดังเช่น สื่อโทรทัศน์ที่มีภาพและเสียงจูงใจ สื่อวิทยุ หรือ MP 3 ที่สามารถพกพาได้ง่าย เป็นต้น

รวมทั้ง สื่อมวลชน อาจเป็นสื่อที่แสดงถึงประเพณี ศาสนา ความเชื่อของคนในสังคม เช่น หากเรารับรู้ข่าวสารจากสื่อมวลชน อาจเห็นได้ว่า ปัจจุบัน คนในสังคมหันมาสนใจธรรมะมากขึ้น สังคมมีการส่งเสริมยกย่องคนดี และให้ทำความดีอยู่เสมอ นอกจากนี้ จะมีพระนักเทศน์ที่มีชื่อเสียงได้เทศน์ผ่านทางรายการโทรทัศน์ที่สามารถพบเห็นได้อยู่เสมอ ซึ่งการส่งเสริมความดี หรือ ธรรมะทางสื่อมวลชน อาจมีผลต่อทัศนคติ และทำให้คนปฏิบัติตามความเชื่อของสังคมได้ ดังที่ ไพบูลย์ อินทรวินา (2517) กล่าวว่า **อิทธิพลต่อทัศนคติ** ได้แก่ ศาสนา ความเชื่อในสังคม ธรรมเนียมประเพณีของสังคม และเมื่อคนเกิดทัศนคติ ทัศนคตินั้น ก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมตามมา ได้ ตามที่ Fishbein (1967) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

ดังนั้น การรับรู้ข่าวสารจากสื่อมวลชน จึงน่าจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติตาม หลักธรรมะของพนักงานในองค์กรมากกว่าการรับรู้จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรธุรกิจ

### สมมติฐานที่ 3 ความรู้ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง คือ **บจก.เบนซ์ ทองหล่อ บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ และบจก.วันนา ไฮเต็ล** พบว่า ความรู้ด้านธรรมะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิต จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง บจก.เบนซ์ ทองหล่อ มีความรู้ด้านธรรมะเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และกลุ่มตัวอย่าง บจก.ดีซี คอนซัลแทนส์ กับบจก.วันนา ไฮเต็ล มีความรู้ด้านธรรมะเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการปฏิบัติตามหลักธรรมะของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยที่ว่า ความรู้ด้านธรรมะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงาน และการดำเนินชีวิตดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดบางส่วนของ Roger (1970) ที่กล่าวว่า ผู้รับสารเมื่อเกิดความรู้ แต่อาจไม่ปฏิบัติตามสารที่ได้รับก็ได้

ความรู้เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานเกิดการปฏิบัติตามหลักธรรมะได้ เพราะพฤติกรรมของคน จะได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติ ตามที่ Fishbein (1967) กล่าวว่าทัศนคติเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งทัศนคติ จะมีผลมาจากทั้งความรู้ และความรู้สึก ดังที่ Schiffman และ Kanuk (1997 อ้างถึงใน ศิริินทร์ ซึ่งสุนทร, 2542) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านพฤติกรรมว่า มีผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ และความรู้สึก และที่ Sears และคณะ (1991) อธิบายว่า ทัศนคติล้วนแต่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และพฤติกรรม (Behavior) เมื่อมีการประมวลความรู้ และประเมินค่าความรู้สึกต่อสิ่งนั้นแล้ว พฤติกรรมจะแสดงออกได้สองลักษณะ คือ พฤติกรรมทางบวก กับพฤติกรรมทางลบ

ในทางกลับกัน การปฏิบัติธรรมะ อาจส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีได้ เพราะคนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ ทำให้เกิดความรู้สึกดี สบายกาย และสบายใจได้ ดังที่ คุณระริน อุทกะพันธุ์ ภรรยาของผู้จัดการสายธุรกิจสำนักพิมพ์ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) เล่าว่า หลังจากได้ฝึกปฏิบัติธรรมมา พบว่า ธรรมะนี้เอง ช่วยปิดปากความไม่สบายกาย ไม่สบายใจที่เกิดขึ้น ช่วยคลี่คลายเรื่องร้อนร้าวให้กลายเป็นเย็น พร้อมเผชิญกับทุกเรื่องราวที่จะเรียงรายเข้ามาทดสอบ ([เปิดดอกแพร่ฝันสวยไฮโซสาว](http://sunshinefm.com).<http://sunshinefm.com>, 24 กันยายน 2550) เมื่อคนมีทัศนคติดี ก็จะทำให้เกิดการปฏิบัติตามมาได้ด้วย จึงสอดคล้องกับที่ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) กล่าวว่า บ่อเกิดของทัศนคติเกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์ตรง

จากผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติตามหลักธรรมะอยู่ในระดับสูง ถือเป็นสิ่งดี และมีความสำคัญกว่าการมีความรู้สูง เพราะธรรมะเป็นเรื่องของจิตใจเป็นเรื่องที่ต้องฝึกปฏิบัติ จึงจะเกิดประโยชน์ได้ ถ้าคนมีความรู้ด้านธรรมะมาก แต่ไม่นำความรู้ไปปฏิบัติจริง หรือความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด ก็อาจไม่เกิดประโยชน์ หรือพ้นทุกข์ได้ ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549 ก) ให้รายละเอียดว่า **ถ้าเราปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องแล้ว ผลที่ไม่เป็นความทุกข์ก็จะตามมาเอง** ซึ่งคำว่า “หน้าที่” ของมนุษย์รวมถึงศีลธรรม พุทธศาสนา และวิธีปฏิบัติตามกฎของธรรมชาติ

นอกจากนั้น สมานิตี ต้องเกิดจากการฝึกปฏิบัติ จึงจะเกิดประโยชน์ได้ ซึ่งประโยชน์ของสมานิตินั้น พระเทพเจติยาจารย์ (วิริยงค์ สิริธโร) (2540) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการฝึกปฏิบัติสมานิตีว่า จะได้รับประโยชน์ เช่น ทำให้หลับสบายคลายกังวล ทำให้สมอง ปัญญาดี ทำให้รอบคอบก่อนทำงาน ทำให้ระงับความร้ายกาจ และทำให้จิตใจอ่อนโยนได้ ดังนั้น หากคนได้รับประโยชน์



จากการปฏิบัติสมาธิแล้ว ก็อาจทำให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติธรรม และส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีตามมาได้

#### **สมมติฐานที่ 4 ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรธุรกิจ**

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ของกลุ่มตัวอย่างในบจก.เบนท์ทงหล่อ บจก.ดีซีคอนซัลแทนส์ และบจก.ตวันนา ไฮเดิล พบว่า ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะ กล่าวคือหากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ ก็จะมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะสูงตามไปด้วย

จากผลการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างในบริษัททั้ง 3 แห่งข้างต้น พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ และมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะอยู่ในระดับสูง ดังนั้น แสดงว่า ทัศนคติที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติตามหลักธรรมะได้ จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Fishbein (1967) ที่กล่าวว่า **ทัศนคติเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคล** และที่ Allport (1935) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง เมื่อมีทัศนคติที่ดี หรือไม่ดีต่อสิ่งใด ก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น

รวมทั้ง สอดคล้องกับที่ Rokeach (อ้างถึงใน กิตติมา กมลพันธฤกษ์, 2538) ให้รายละเอียดว่า ทัศนคติเป็นการจัดระเบียบของความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความเชื่อนี้ จะเป็นตัวกำหนดแนวโน้มเพียงของบุคคลในการตอบสนองในด้านที่ชอบ หรือไม่ชอบ

ในการวิจัยนี้ กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติดี หรือมีการจัดระเบียบของความเชื่อที่มีต่อหลักคำสั่งสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านดี จึงอาจเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของกลุ่มตัวอย่างได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเต็มใจ หรือชอบที่จะปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิต

นอกจากนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐรัตน์ แสงจันทร์ (2543) ที่ศึกษาเรื่อง “ความรู้ ทัศนคติ และการใช้ประโยชน์จากธรรมะของผู้ปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี” และพบว่า ทัศนคติต่อการปฏิบัติธรรมฐานมีความสัมพันธ์กับการใช้ประโยชน์จากธรรมะของผู้ปฏิบัติธรรมฐาน



## ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ จำนวน 3 แห่ง คือบริษัท เบนซ์ทอของหล่อ จำกัด บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด และบริษัท ตวันนา ไฮเทค จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ขององค์การธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดขององค์การธุรกิจโดยรวม ดังนี้

### 1. การศึกษาข้อมูล

จากการศึกษาขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การธุรกิจ พบว่าทุกองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่สนใจศึกษาธรรมะและปฏิบัติธรรม จนพบเห็นข้อดีของการประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิต จึงส่งเสริมธรรมะในองค์การ ซึ่งการส่งเสริมธรรมะโดยมีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นหลักนั้น ถือเป็นสิ่งดีต่อองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มีพนักงานจำนวนเกินหลักร้อยขึ้นไป บุคลากรภายในทุกคน อาจไม่สามารถรับรู้ เข้าใจข่าวสาร หรือให้ความร่วมมือต่อการส่งเสริมการพัฒนาคณะโดยอาศัยหลักธรรมะจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้ทั่วถึง ดังนั้น บริษัท จึงควรให้ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นขององค์การเป็นกลุ่มแรกที่มีโอกาสศึกษาธรรมะและปฏิบัติธรรม จนมองเห็นข้อดีของการนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการคน

เมื่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การเห็นความสำคัญของการพัฒนาคณะด้วยการประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตแล้ว จึงให้ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้นำทางความคิดให้พนักงานเกิดความสนใจธรรมะ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมด้านธรรมะที่องค์การส่งเสริมได้ เพราะสื่อบุคคลน่าจะเป็นสื่อที่ดีที่สุดในการสื่อสาร และช่วยเปิดโอกาสในการรับฟังความเห็นจากพนักงานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การ ซึ่งหากสิ่งใดที่เป็นข้อจำกัดในการให้ความร่วมมือของพนักงาน เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาจะได้พิจารณาแก้ไขได้ถูกต้อง

นอกจากนั้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนการศึกษาข้อมูลนี้ คือการศึกษา ค้นหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการประชาสัมพันธ์ภายในขององค์การ ซึ่งองค์การควรมีศึกษาเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ การค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับคำสอนทางศาสนาที่กระชับ เข้าใจง่าย ประโยชน์ของการฝึกสมาธิ

หรือการฝึกปฏิบัติธรรม Case Study ของบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือบุคคลดีเด่นที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและการดำเนินชีวิตโดยอาศัยธรรมะ หรือคุณธรรมเป็นหลักปฏิบัติ ข้อมูลต่าง ๆ นี้ อาจช่วยจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อธรรมะมากขึ้นได้ หากมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารดังกล่าว พร้อมกับการส่งเสริมธรรมะในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

## 2. การวางแผนการประชาสัมพันธ์

ควรมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ภายในที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ โดยทั่วไปจะมีหลายประเด็น ได้แก่ วิสัยทัศน์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมขององค์การทั้งด้านธรรมะ และกิจกรรมด้านอื่น ผลการดำเนินงาน รางวัลที่ได้รับ ฯลฯ ซึ่งองค์การควรมีการสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ให้พนักงานภายในรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับองค์การได้อย่างทั่วถึง ทุกคนอยู่เสมอ โดยเฉพาะข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อสร้างให้เป็นองค์การที่ค้ำประกันถึงวิสัยทัศน์ นโยบาย กิจกรรม และความเป็นองค์การธรรมะในการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจนอยู่เสมอ ซึ่งอาจทำให้พนักงานภายในเกิดการตระหนักรู้ และรักษาความดีอยู่เสมอ

นอกจากนั้น เพื่อการวางแผนการประชาสัมพันธ์ภายใน และการจัดกิจกรรมด้านธรรมะในองค์การธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น องค์การที่ส่งเสริมธรรมะน่าจะมีชมรมเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาที่กำหนดผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมธรรมะในองค์การโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระเบียบแบบแผน มีความชัดเจนในการรับผิดชอบ และจัดให้มีการประเมินผลการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

## 3. สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านธรรมะ ควรมีสื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อเฉพาะกิจที่ตกแต่งอย่างสวยงาม เช่น ป้าย เอกสารแผ่น ที่สื่อสารหลักธรรมะด้วยหลักพุทธศาสนสุภาษิต หรือข้อคิดคำสอนทางศาสนาที่เป็นประโยคสั้น ๆ ที่ช่วยจรรโลงใจ เป็นคำสละสลวย จดจำง่าย ติดไว้ หรือสื่อสารภายในองค์การ โดยเฉพาะบริเวณที่บุคลากรขององค์การทุกคนสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ทางเข้า – ออกของบริษัท บอร์ดประชาสัมพันธ์ และระหว่างทางเดิน เพื่อให้คนภายในองค์การได้รับรู้หลักธรรมะแบบซึมซับทุกวัน ซึ่งประโยคธรรมะนั้น อาจเปลี่ยนใหม่ทุกเดือน เพื่อสร้างความสนใจกับบุคลากรภายในได้เสมอ

การสื่อสารในองค์การที่จะช่วยสร้างบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย และมีสมาธิในการทำงานได้นั้น องค์การอาจเลือกใช้สื่อเพลงในการสร้างบรรยากาศภายในองค์การได้ โดยการเปิดเพลงบรรเลงคลาสสิก หรือเพลงบทสวดมนต์ที่เป็นสิริมงคลต่าง ๆ ที่มีทำนองฟังสบาย ทำให้

คนมีคลื่นสมองต่ำ มีสมาธิ และสร้างความรู้สึกที่ดีได้ ซึ่งหากคนในองค์กรมีความรู้สึกดี มีสมาธิ ผ่อนคลายในการทำงาน ไม่เคร่งเครียดมากนัก ก็อาจเป็นแรงจูงใจให้พนักงานจดจ่อต่อการทำงาน และช่วยเพิ่มพลังสมองให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นได้อยู่เสมอด้วย

#### 4. สารที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์

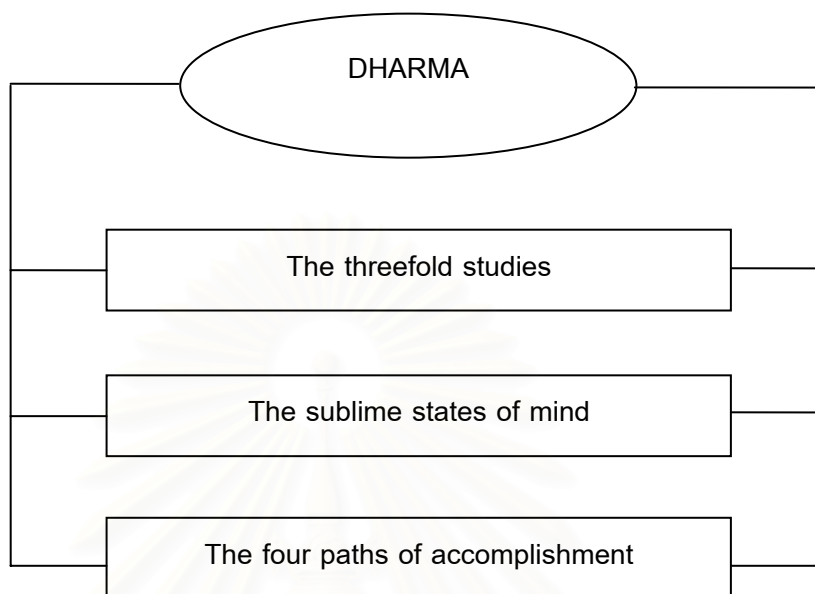
เนื้อสารของการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมด้านธรรมะขององค์กร ส่วนใหญ่ จะแจ้งเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ พระวิทยากร หรือผู้บรรยายนั้น ควรมีการสร้างสารให้มีสีสัน น่าอ่าน โดยอาจนำบทสรุปการบรรยายธรรมสั้น ๆ ประเด็นหลักธรรมะที่น่าสนใจของครั้งที่ผ่านมา และข้อมูลที่มีการศึกษาเกี่ยวกับประโยชน์ของสมาธิ ประโยชน์ของการปฏิบัติธรรม Case Study ของบุคคลสำคัญที่ถือปฏิบัติตามหลักธรรมะ หรือผลการวิจัยที่กล่าวถึงประโยชน์ของการประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิต แนบพร้อมกับการประชาสัมพันธ์กิจกรรมด้วย เพื่อให้คนในองค์กรมองเห็นถึงประโยชน์ของการเข้าฟังธรรม ปฏิบัติธรรม และควรจูงใจในเรื่องของการได้รับบุญกุศล หรือผลของการทำความดีจากการปฏิบัติธรรมด้วย เพราะในผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ในทุกองค์กรธุรกิจที่ศึกษา มีทัศนคติที่เชื่อว่าทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ดังนั้น จึงควรนำประเด็นนี้มาช่วยจูงใจเพิ่มเติมในสารที่ส่งไปยังพนักงานด้วย

#### 5. การประเมินผลการประชาสัมพันธ์

องค์กรแต่ละแห่ง ควรมีการประเมินผลการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ เช่น การใช้แบบสอบถาม อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการรับรู้ข่าวสาร ทัศนคติต่อประชาสัมพันธ์ภายใน ความพึงพอใจของพนักงานที่ต่อข่าวสารและกิจกรรมด้านธรรมะขององค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการประเมินผลขององค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในองค์กรได้ รวมทั้ง ทำให้พนักงานรับรู้ข่าวสารได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก

จากการอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยเรื่อง "การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ" สามารถสรุปเป็นแบบจำลองของการพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ (Development of internal public relations trends for applying dharma in the business organization management model) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

## 1. หลักธรรมะ



ภาพที่ 23 : หลักธรรมะที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ

(ศัพท์คำว่า : The threefold studies, The sublime states of mind, The four paths of accomplishment มาจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ : ไทย – อังกฤษ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) 18<http://www.dhammathai.org>)

จากการศึกษา พบว่า หลักธรรมะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจนั้น ประกอบด้วย

### - **หลักไตรสิกขา (The threefold studies)**

เป็นหลักธรรมะที่ประกอบด้วยศีล สมาธิ ปัญญา ที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การมีการพัฒนาทางกาย (ศีล) คือทำให้คนรักษาศีลเป็นอย่างน้อย 5 ข้อ ซึ่งสรุปสั้น ๆ ได้แก่ ข้อ 1 ไม่ฆ่าเบียดเบียนผู้อื่น หรือสัตว์ ข้อ 2 ไม่ลักทรัพย์ ข้อ 3 ไม่ล่วงละเมิดในสามี หรือภรรยาผู้อื่น ข้อ 4 ไม่พูดเท็จ หรือพูดไม่ดี ข้อ 5 ไม่เสพสิ่งเสพยาติ และทำให้เกิดการพัฒนาทางจิตใจ (สมาธิ) ให้บุคลากรในองค์การเกิดสติ สมาธิ และอาจทำให้เกิดการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ด้วยการมองเห็นสิ่งรอบข้างตามความจริงมากขึ้นได้ (ปัญญา) ซึ่งจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานในองค์การปฏิบัติตามหลักศีลข้อ 2 กับข้อ 3 มากที่สุด ซึ่งถือเป็นสิ่งดี ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนเกิดสมาธิ หรือปัญญาตามมา องค์การ ดังนั้น จึงควรรักษาพฤติกรรมด้านดีของพนักงาน ให้คงอยู่เสมอ โดยอาศัยสื่อประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะส่งเสริมธรรมะในองค์การอยู่เสมอต่อไป

#### - หลักพรหมวิหาร 4 (The sublime states of mind)

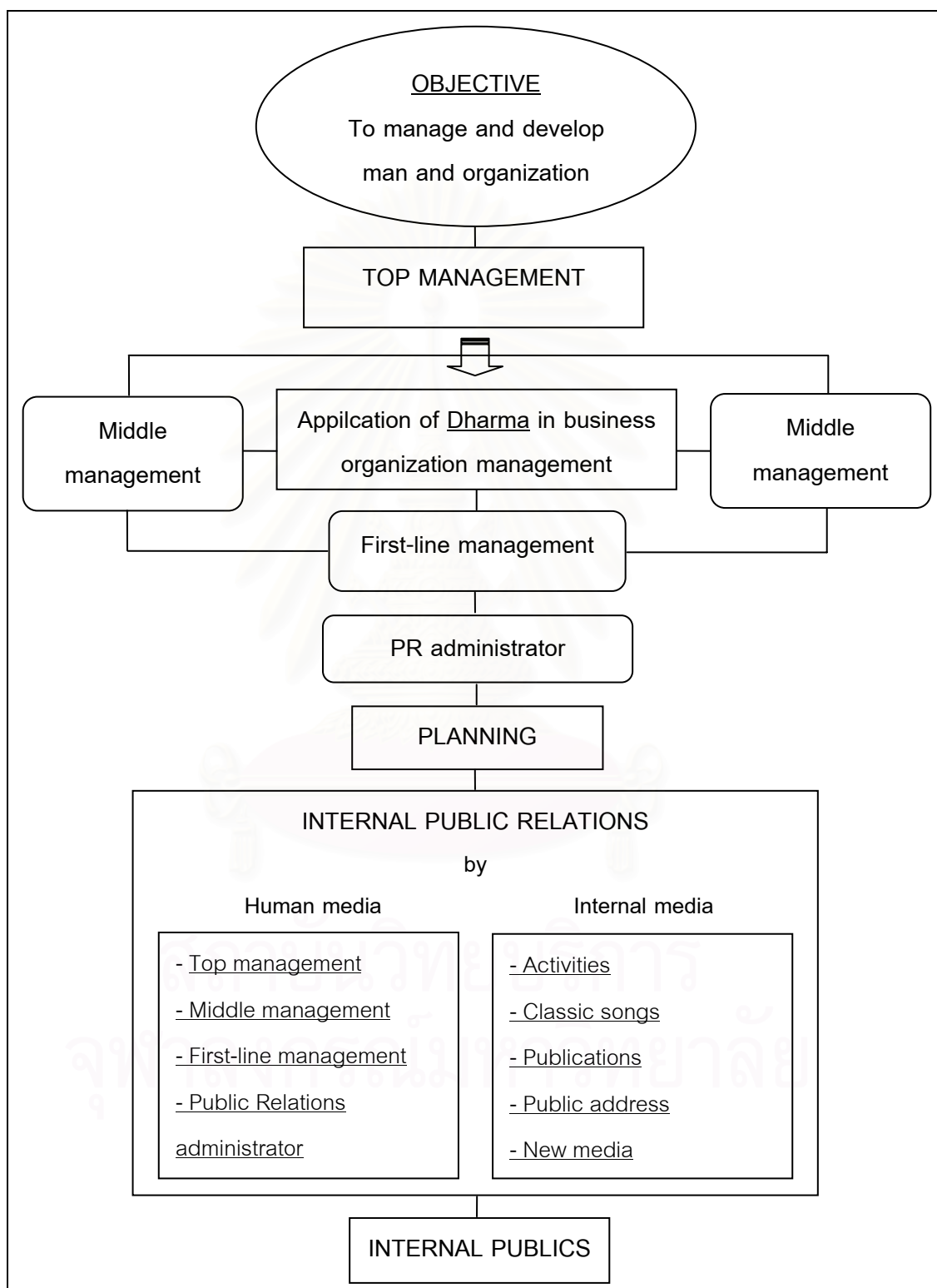
เป็นหลักธรรมที่สำคัญในการอยู่ร่วมกันขององค์การ ประกอบด้วย ความปรารถนาดี (เมตตา) ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ (กรุณา) ความยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น (มุทิตา) การวางใจเป็นกลาง ไม่มีอคติ (อุเบกขา) เหมาะสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์การและคนในอยู่อย่างปกติสุข และทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์การได้ และเหมาะสำหรับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ดังเช่น บุคลากรในองค์การ หากคนในองค์การมีเมตตา กรุณาต่อกันได้เป็นอย่างน้อย อาจทำให้คนเกิดความสามัคคี และร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีความสุขมากขึ้นได้

#### - หลักอิทธิบาท 4 (The four paths of accomplishment)

เป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในงาน (ฉันทะ) ความขยัน (วิริยะ) การมีจิตใจจดจ่อ (จิตตะ) และการไต่ร่ตรงอย่างรอบคอบ (วิมังสา) ส่วนใหญ่แล้ว คนทำงานอาจมีธรรมะข้อนี้ๆอยู่แล้ว แต่หากองค์การส่งเสริมให้พนักงานรักษาการปฏิบัติตามหลักธรรมะข้อนี้ๆอยู่เสมอได้ จะทำให้องค์การดำเนินงานได้ราบรื่นมากขึ้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการ  
องค์การธุรกิจ



ภาพที่ 24 : แนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจ

ที่มา : มณีภัทร งามเกิดเกียรติ



จากแบบจำลองแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อนำธรรมะมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ สามารถอธิบายสรุปความได้ ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดการพัฒนาคนแนวพุทธ หรือการพัฒนาคนโดยอาศัยหลักธรรมะนั้น พบว่า เป็นแนวทางที่สามารถทำให้คนได้รับการพัฒนาจิตใจให้มีความสุข และช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงานและการดำเนินชีวิต เพราะการปฏิบัติธรรมสามารถช่วยให้คนหันมาดูแลจิตใจตนเองให้มีสติ สมาธิ และอาจทำให้เกิดปัญญาได้ รวมทั้ง จะทำให้คนกระทำดี ละเว้นความชั่ว และทำจิตใจให้บริสุทธิ์มากขึ้นกว่าเดิมได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การใช้หลักธรรมเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาคนและองค์การ

ดังนั้น ในแบบจำลองนี้ จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ คือเพื่อบริหารจัดการ และการพัฒนาคนกับองค์การ เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งบริหารจัดการไปยังทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ซึ่งหากคนในองค์การได้รับการพัฒนาให้มีความสุข สามัคคี และมีศักยภาพมากขึ้น ย่อมจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์การได้ หรือถ้าองค์การที่มีศักยภาพอยู่แล้ว การพัฒนาคนด้วยธรรมะ ก็จะช่วยส่งเสริมให้องค์การดียิ่งขึ้น

### 2. ระดับการบริหาร

ผู้บริหารระดับสูงอยู่ในระดับการบริหารสูงสุด ที่เปรียบเสมือนเรือธง หรือหลักสำคัญของทุกองค์การ องค์การธุรกิจที่ส่งเสริมธรรมะนั้น มักจะมีที่มาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ที่มีประสบการณ์ในการศึกษาธรรมะและปฏิบัติธรรม จนค้นพบโอกาสที่ดีในการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ และการพัฒนาคนให้ดีขึ้น ซึ่งการริเริ่มส่งเสริมธรรมะโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ที่องค์การจะมีนโยบายส่งเสริมธรรมะให้บุคลากรภายในองค์การทุกคนถือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้คนในองค์การเข้าร่วมกิจกรรมฟังธรรมและปฏิบัติธรรม ซึ่งเป็นสื่อหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมธรรมะในองค์การต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายด้านธรรมะด้วยความพร้อม และเต็มใจได้นั้น การบริหารระดับรองลงมา หรือผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นขององค์การ ควรมีบทบาทช่วยสนับสนุนในการถ่ายทอดนโยบาย ลงใจ และชี้ให้พนักงานเห็นข้อดีของการปฏิบัติตามนโยบายด้านธรรมะขององค์การ ซึ่งก่อนหน้านั้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ควรได้รับโอกาสในการศึกษาธรรมะและปฏิบัติธรรมจากองค์การ จนพบข้อดีของธรรมะก่อนบุคลากรกลุ่มอื่นขององค์การ ซึ่งหากผู้บริหารทุกระดับให้ความ

ร่วมมือในการส่งเสริมธรรมะในองค์กร ก็อาจมีผลให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือของพนักงานในองค์กรต่อไป เพราะผู้บริหาร ดังเช่น ผู้บริหารระดับต้นจะใกล้ชิดกับพนักงาน และอาจจูงใจพนักงานได้สะดวกกว่าผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะ องค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากหลายร้อยคนขึ้นไป ดังนั้น จึงควรมีผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักธรรมะเพื่อการบริหารจัดการในองค์กรธุรกิจที่ชัดเจน

### 3. การวางแผน

เมื่อผู้บริหารกำหนดนโยบายและจะส่งเสริมธรรมะในองค์กร ผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์ด้วย หรืออาจให้ผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์เป็นผู้วางแผนการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้หลักธรรมะในการบริหารจัดการองค์กร

เช่น วัตถุประสงค์ คือ

- เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ เข้าใจนโยบาย วัฒนธรรมองค์กรอย่างทั่วถึง
- เพื่อให้สื่อภายในสามารถเข้าถึงบุคลากรในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย
- เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายให้ความร่วมมือกับกิจกรรมองค์กร โดยมีการบันทึกและการวัดผล

ที่เป็นรูปธรรม เป็นต้น

ซึ่งกลุ่มเป้าหมายขององค์กร อาจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายแรก คือระดับผู้บริหารขององค์กร และกลุ่มเป้าหมายต่อมา คือบุคลากรภายในองค์กรทุกคน

นอกจากนั้น ในการวางแผนการจัดกิจกรรมธรรมะนั้น อาจมีข้อมูลจากการค้นหาความต้องการ หรือข้อมูลจากผู้บริหารทุกระดับ หรือบุคลากรภายใน เพื่อจัดกิจกรรมได้เหมาะสมตามวัน เวลา สถานที่ และงบประมาณขององค์กร รวมทั้ง กำหนดสื่อและสารในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่เหมาะสม โดยเลือกสื่อที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็ว และทั่วถึงทั้งองค์กร เช่น เสียงตามสาย Website เป็นต้น และใช้สารที่น่าสนใจ มีสีสัน ให้ประโยชน์ เพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายในองค์กรได้

### 4. การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร มีดังนี้

**สื่อบุคคล** ได้แก่

ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งน่าจะจูงใจผู้รับสารได้ดี เพราะผู้บริหารระดับสูง มักจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่น่าเชื่อถือของคนในองค์กร

ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้สนับสนุนในการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้รับสารได้

ผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ ในการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้วางแผน สร้างสรรค์ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ และอาจช่วยปรับเปลี่ยนให้การสื่อสารภายในองค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

### สื่อภายในอื่น ๆ ได้แก่

สื่อกิจกรรม เป็นกิจกรรมด้านธรรมะ เช่น การบรรยายธรรมและการปฏิบัติธรรม การปฏิบัติวิปัสสนา

สื่อเพลง สื่อเพลงคลาสสิก เป็นสื่อที่ช่วยสร้างสมาธิให้คนเกิดความสุข การผ่อนคลาย ซึ่งจะ使人เกิดพลังในการทำงานได้ องค์การ จึงควรส่งสื่อเพลงไปยังบุคลากรภายในองค์การ อย่างสม่ำเสมอ หรืออาจเปิดเพลงบทสวดมนต์ เพื่อเสริมความเป็นสิริมงคลในช่วงวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาในองค์การ (เปิดสลับหมุนเวียนบ้าง)

สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นสื่อที่ทำให้พนักงานมองเห็นเนื้อหาเป็นรูปธรรม เช่น ใบปลิว โปสเตอร์ ป้ายติดหลักธรรมะ หรือหลักส่งเสริมคุณธรรมสั้น ๆ น่าสนใจ เพื่อให้คนเรียนรู้ธรรมะแบบซึมซับได้

เสียงตามสาย เป็นสื่อที่ช่วยส่งข่าวสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การที่สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงบุคลากรภายในได้อย่างทั่วถึง ซึ่งองค์การอาจส่งสารผ่านทางเสียงตามสาย ด้วยความถี่ที่เหมาะสม คือไม่น้อย หรือบ่อยเกินไป

สื่อใหม่ เป็นสื่อที่ช่วยส่งข่าวสารได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เช่น intranet, e-mail, sms, website ฯลฯ ที่นำไปใช้ได้ตามความสะดวกและเหมาะสมของแต่ละองค์การ

### 5. บุคลากรในองค์การ

กลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การด้านธรรมะ คือเพื่อให้บุคลากรภายในองค์การทุกคน เกิดการปฏิบัติตามหลักธรรมะ หรือปฏิบัติธรรม เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคน และองค์การให้มีศักยภาพมากขึ้นได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไป อาจศึกษาในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่ส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักธรรมะในองค์การ เช่น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ฯลฯ ซึ่งจะทำให้มองเห็นภาพรวมของการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะที่อาจมีความแตกต่างกันในสื่อและสารที่ใช้ หรือมีระบบการสื่อสารที่เป็นแบบแผนมากกว่าองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมก็ได้

2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การธุรกิจเท่านั้น ซึ่งปัจจุบัน มีองค์การหลายแห่งที่ส่งเสริมธรรมะในองค์การ เช่น องค์การรัฐบาล โรงเรียน หรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร ดังนั้น หากมีการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาในองค์การลักษณะอื่นที่ไม่ใช่องค์การธุรกิจ เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายใน และผลสัมฤทธิ์ของการประชาสัมพันธ์ภายใน เช่นว่า คนมีทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะอย่างไร และมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจพบผลที่แตกต่างกับองค์การเอกชนก็ได้

3. ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ได้ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงกับผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะขององค์การเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายพนักงานเกี่ยวกับการรับรู้ ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน จึงควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (focus group) กับตัวแทนของพนักงานแต่ละแผนกในองค์การ เพื่อให้ทราบประสิทธิผลการสื่อสารในองค์การว่า พนักงานมีการรับรู้ข่าวสารด้านธรรมะ ความต้องการ ความพึงพอใจ ทัศนคติต่อนโยบาย และการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ และพนักงานมีการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาแนวทางประชาสัมพันธ์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพได้อย่างตรงประเด็นปัญหาที่แน่ชัด

4. การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดการรับรู้ ทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ ความรู้ด้านธรรมะ และการปฏิบัติตามหลักธรรมะของพนักงาน ซึ่งยังไม่ได้ศึกษาปัจจัยอื่นขององค์การ เช่น ภาพลักษณ์องค์การ ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไป จึงควรศึกษาเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์การกับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายใน และนอกองค์การ เช่น สื่อมวลชน และประชาชนทั่วไปว่า กลุ่มเป้าหมายรับรู้ภาพลักษณ์การส่งเสริมธรรมะในองค์การหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ทราบได้ชัดเจนมากขึ้นว่า การส่งเสริมธรรมะมีผลต่อภาพลักษณ์ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์การอื่น และอาจจูงใจให้องค์การอื่นนำหลักธรรมะไปประยุกต์ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในได้ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อสังคม ที่ทำให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาจิตใจให้ดียิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

กนิษฐรัตน์ แสงจันทร์. ความรู้ ทัศนคติ และการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติของผู้ปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ พัฒนาการ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

กาญจนา นาคสกุล. นิตยสารสกุลไทย 47 (17 กรกฎาคม 2544)

เกศินี จุฑาวิจิตร. การสื่อสารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, 2540.

คะเนิงนิตย์ จันทบุตร. สถานะและบทบาทของพระพุทธศาสนาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร, 2532.

คินิคกิ, แองเจโล่ และ วิลเลียม, ไบอัน เค. แปลโดย. กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549.

จตุพร รัตแพทย์. ทัศนคติและพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารทางสื่อโทรทัศน์ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาเฉพาะการรณรงค์เรื่องโทรศัพท์สาธารณะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

จุมพล รอดคำดี. การสื่อสารมวลชนเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

จระไน แกลโกศล. เอกสารการสอนชุดวิชา. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. นนทบุรี : สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

จำเนียร ช่างโชติ. จิตวิทยาการรับรู้และเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2516.

จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์. ยุทธวิธีการประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

เจน ณะสิริ. สมาธิกับคุณภาพชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แปลน พันธิชิ่ง จำกัด, 2533.

- ชงกรณ กุณฑลบุตร. หลักการจัดการ และองค์การแนวคิดในการบริหารธุรกิจในสถานการณปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ไชย ณ พล. การบริหารโดยธรรม. กรุงเทพมหานคร : เคล็ดไทย, 2548.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2543.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : เซ็ลทรัล เอ็กเพรส, 2546.
- ณัฐนันท์ ปรกาศสันติสุข. ประสิทธิผลของการสื่อสารในการเผยแพร่ธรรมะหลักสูตรการพัฒนาคิดให้เกิดปัญญาและสันติสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- บรรยงค์ โตจินดา. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, 2542.
- บุษบา สุธีธร. เอกสารการสอนชุดวิชา. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.
- บุษบา สุธีธร. เอกสารการสอนชุดวิชา. การวางแผนการประชาสัมพันธ์. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- ประมะ สตะเวทิน. หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2546.
- ประเวศ วะสี. คุณธรรม-จริยธรรม ระเบียบวาระแห่งชาติเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสารณสุขแห่งชาติ, 2548.
- ปรุตม์ บุญศรีตัน. หลักพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาปรัชญาและศาสนา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- พรทิพย์ พิมพ์สินธุ์. เอกสารการสอนชุดวิชา. การวางแผนการประชาสัมพันธ์. นนทบุรี : สาขาวิชานิเทศศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- พระเทพเจติยาจารย์. หลักสูตรครุสมาธิ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพลังจิตตานุภาพ. 2540.
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). คู่มือธรรมะ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, 2549 ก.
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). คู่มือมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, 2549 ข.
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). ชุมนุมข้อคิดอิสระ พุทธทาสภิกขุ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.



พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). หลักธรรมสำหรับนักศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
เอมี เทรดดิง, 2545.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร : พุทธศาสนากับการพัฒนามนุษย์.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, 2539.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). ธรรมะกับการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ  
พุทธธรรม, 2543.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). ธรรมานุญชีวิตร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2548.

พัชรภรณ์ เขียมสุทธา. การวางแผนการประชาสัมพันธ์. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2543.

พัชนี เขยจรรยา, เมตตา วิวัฒนานุกูล, ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์. แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่  
4. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, 2538.

พัทยา สายหู. เอกสารการสอนชุดวิชา. พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร. นนทบุรี : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

พิริยาภรณ์ แวงจินดา. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และประสิทธิผลโครงการอาหารปลอดภัยของ  
กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์  
พัฒนาการ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2547.

พิไล จิรไกรศิริ. การเปิดรับข่าวสารด้านพุทธธรรมกับความรู้ ทศนคติและการพัฒนาคุณภาพชีวิต  
และสังคมของพุทธศาสนิกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ไพบุลย์ อินทรวีชา. หลักและวิธีการวัดเจตคติ. กรุงเทพมหานคร : กองวิจัยการศึกษา สำนักงาน  
คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2517.

มนูญ วงศ์นารี. ธรรมะกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ปิโตรเคมีแห่งชาติ, 2536.

รัญจวน อินทรกำแหง. บริหารจิตพิชิตปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์, 2548.

รชชงพร โกมลเสวิน. เอกสารการสอนชุดวิชา. ทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร. สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.

วรลักษณ์ ธีราโมกษ์. เอกสารการสอนชุดวิชา. จิตวิทยากับการศึกษาพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร.  
นนทบุรี : สาขาวิชานิเทศศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

- วรงค์ ปัญจรงค์. การเจริญสติด้วยวิปัสสนากรรมฐานในแนวสติปัฏฐาน 4. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. พัฒนาหลักสูตรและการสอนมิติใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรือง, 2533.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ศิริินทร์ ชั่งสุนทร. การเปิดรับ ทักษะคนดี และพฤติกรรมก้าวร้าวของกลุ่มวัยทำงานตอนต้นที่มีต่อการตลาดทางตรง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รัชสรณ์ ประเสริฐศรี, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธิกาล ศรีวะรมย์, อองอาจ ปทะวานิช, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ชวลิต ประภวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.
- สมควร กวียะ. เอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนงานประชาสัมพันธ์. นนทบุรี : สาขาวิชานิติศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. ประจวบคีรีขันธ์ : โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. การบริหารจัดการแนวพุทธ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์วิน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : คู่แข่ง, 2540.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร. การสื่อสารกับสังคม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- อัศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตภาควิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- อัศว ศุภเศรษฐ์. สรรพศาสตร์แห่งการฝึกจิต. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยธรรมสากล, 2545.
- แองเจโล่ คินีจี และไบอัน เค วิลเลียม. หลักการจัดการ. แปลโดย บุตรี จารุโรจน์ และคณะ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549.

### ภาษาอังกฤษ

- Allport, G. W. A handbook of social psychology. Worcester : Clark University Press, 1935.
- Baskin, O., and others. Public Relations : The profession and the practice. 4<sup>th</sup> ed. United States of America : Brown and Benchmark Publisher, 1997
- Bandura. A social learning theory. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1977.
- Bettinghaus, E. P., and Cody M. J. Persuasive communication. 5<sup>th</sup> ed. United States of America : Thomson Learning, 1994.
- Bernay, L. E. Public Relations. Norman : University of Oklahoma Press, 1952.
- Bloom, S. B., and others. Handbook on formative and summative evaluation of student learning. NY : Mc Graw-Hill Book, 1971.
- Croskey, J. M., and Daly , J. A. Personality and interpersonal communication. Beverly Hills, Sage, 1987.
- Cutlip, S. M., and others. Effective Public Relations, 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education International, 2006.
- Drucker, P. Management : tasks, responsibilities, practices. New York, 2006.
- Dessler, G. Human resource management. 10<sup>th</sup> ed. N.J. : Pearson Prentice-Hall, ,2004.
- Fill, C. Marketing communication : Frameworks theories & applications. N.J. : Prentice-Hall, 1995.
- Fishbein, M. Readings in attitude theory and measurement. New York : Wiley and sons ,1967.
- Good, C. V. Dictionary of education. New York : Mc Graw-Hill Book, 1973.
- Garrison, K. C., and Magoon R. Educational psychology. Columbus Ohio : Charles E. Merrill Publishing, 1972.
- Kotler, P. and Lee N. Corporate social responsibility. U.S.A : John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Lamsudha, P. The implications of thai cultural values for the relationship among the self-reported conflict tactics, family satisfaction and communication competence of young adults. Thailand : Bangkok University, 2001.

- Lazarsfeld, P and Menzel, H. Mass media and personal influence. In the science of human communication. New York : Basic Book, 1968.
- Miller, G. R. Public Relations theory. Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- Newsom, and others. This is PR : the realities of public relations. 7<sup>th</sup> ed. Belmont, 2000.
- Public Relations Society of America (PRSA). Public relations journal (March 1970)
- Roger, E. M. and Floyd, F. Shoemaker. Communication of innovation : A cross-cultural approach. New York : The Free Press. 1970.
- Seitel, F. The practice of public relation. 5<sup>th</sup> ed. United States of America : Macmillan Publishing, 1992.
- Seares, D. O., and others. Social psychology. 7<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International, 1991.
- Sinickas A. D. Intranets anyone?. Communication World, 2004.
- Wilcox, D. L., and others. Public Relations : strategies and tactics. 4<sup>th</sup> ed. New York : Harper Collins, 1995.
- Zimbardo, P. G. and Leippe, M. R. The psychology of attitude change and social influence. New York : McGraw-Hill, 1991.

- ค้นหาเหตุ...ภัทริน ซอโสตถิกุล "ตายแล้วทำไมไม่ยอมเกิดใหม่?". [online] : คมชัดลึก, 2548.  
แหล่งที่มา : <http://www.komchadluek.net/column/pra/2005/07/31/02.php> [9  
ตุลาคม 2550]
- คุณดนัย จันท์เจ้าชาย เปิดสำนักงานพีอาร์แห่งใหม่. [online] : ผู้จัดการรายวัน, 2550.  
แหล่งที่มา : [http://www.abaca.au.edu /abaca/webboard /show. php?No= 1653&  
Category= \[24 กันยายน 2550\]](http://www.abaca.au.edu /abaca/webboard /show. php?No= 1653& Category= [24 กันยายน 2550)
- จำเนียร บัวแก้ว. ความสำคัญของพระพุทธศาสนาต่อสังคมไทย. [online], 2548. แหล่งที่มา :  
<http://www.kr.ac.th/ebook/jumnean/b2.html> [15 พฤศจิกายน 2550]
- ดนัย จันท์เจ้าชาย Dhamma Communications. [online] : นิตยสารแบรินด์เอจ, 2550.  
แหล่งที่มา : [http://www.brandage.com/issue/edn\\_detail.asp?id=2105](http://www.brandage.com/issue/edn_detail.asp?id=2105) [15  
พฤศจิกายน 2550]
- 'ดนัย' เดินทัพดีซี คอนซัลแทนส์ ชูคุณธรรม-จริยธรรมธรรมาภิบาล. [online] : สุสานเศรษฐกิจ, 2550  
ก. แหล่งที่มา: [http://www.thannews.th.com/detialnews.php?id=M2221862&  
issue =2186](http://www.thannews.th.com/detialnews.php?id=M2221862& issue =2186) [15 พฤศจิกายน 2550]
- ดนัยเป็นปลื้มดีซีทะเล 50 ล้าน ทำนายธุรกิจพีอาร์ปี 51 เฟื่อง. [online] : สุสานเศรษฐกิจ, 2550 ข.  
แหล่งที่มา : [http://www.thannews.th.com/detialnews. php?id= M2022714 &issue  
=2271](http://www.thannews.th.com/detialnews. php?id= M2022714 &issue =2271) [15 กุมภาพันธ์ 2551]
- "ดีซี คอนซัลฯ" ต้นแบบธรรมะนำธุรกิจ. [online] : คม ชัด ลึก, 2550. แหล่งที่มา :  
[http://www.komchadluek.com/2007/02/28/j001\\_94593.php?news\\_id=94593](http://www.komchadluek.com/2007/02/28/j001_94593.php?news_id=94593)  
[15 พฤศจิกายน 2550]
- "วันธรรมที่วันนา" โครงการ...ยกวัดเข้าโรงแรม. [online] : คม ชัด ลึก, 2549. แหล่งที่มา :  
[http://www.komchadluek.com/2006/10/25/j001\\_59079.php?news\\_id=59079](http://www.komchadluek.com/2006/10/25/j001_59079.php?news_id=59079)  
[26 มกราคม 2551]
- วันธรรม...โอเอซิสธรรมะกลางกรุง. [online] : คม ชัด ลึก, 2549. แหล่งที่มา :  
<http://www.dhammajak.net/board/viewtopic.php?start=15&t=1715> [26 มกราคม  
2551]
- ทูตพระพุทธศาสนาวิชาบูชาโลก. [online] : โพสต์ทูเดย์, 2550. แหล่งที่มา :  
<http://www.palungdham.com/t482.html> [9 กุมภาพันธ์ 2551]
- ธรรมะกับการทำงานฉบับวันวิชาบูชา. [online] : นิตยสารธรรมะใกล้ตัว, 2550. แหล่งที่มา :  
<http://dungtrin.com/mag/?17.life> [15 พฤศจิกายน 2550]

- ธรรมชาติกับธุรกิจของ ดนัย จันทรเจ้าฉาย. [online] : นิตยสารผู้จัดการ, 2544. แหล่งที่มา :  
<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=1758> [24 กันยายน 2550]
- ธรรมชาติของคนอินเทอร์เน็ต. [online] : ผู้จัดการออนไลน์, 2550. แหล่งที่มา :  
<http://www.palungjit.com/board/showthread.php?t=71202> [15 พฤศจิกายน 2550]
- ธรรมชาติของ...นักประชาสัมพันธ์ ดนัย จันทรเจ้าฉาย. [online] : คม ชัด ลึก, พฤษภาคม 2547.  
 แหล่งที่มา : <http://www.komchadluek.net/column/pra/2004/05/08/02.php>. [15 พฤศจิกายน 2550]
- ธรรมชาติช่วยส่งเสริมธุรกิจได้อย่างไร?. [online] : คมชัดลึก, 2548. แหล่งที่มา :  
<http://www.komchadluek.net/column/pra/2005/07/12/02.php> [9 ตุลาคม 2550]
- บทความย่อยงานวิจัย ดนัย จันทรเจ้าฉาย เรื่อง การบริหารเชิงพุทธ (พุทธธรรมสำหรับนักบริหาร). [online] : 2532. แหล่งที่มา : <http://www.bus.tu.ac.th/intranet/research/> [10 ธันวาคม 2550]
- ปฏิกิริยาแนวคิด คน...องค์กรสายพันธุ์ใหม่. [online], 2547. แหล่งที่มา :  
<http://itweb.lib.ru.ac.th/webboard/00329.html> [24 กันยายน 2550]
- เปิดอกแพร่ฝันสวยไฮโซสาว. [online] : ผู้จัดการออนไลน์, 2550. แหล่งที่มา :  
[http://www.sunshinefm.com/phuket/index.php?type\\_page=news&f=1&id=1384](http://www.sunshinefm.com/phuket/index.php?type_page=news&f=1&id=1384) [24 กันยายน 2550]
- พุทธธรรมในหัวใจ ชูปเปอร์สตาร์ระดับโลก. [online] : ผู้จัดการออนไลน์, 2547. แหล่งที่มา :  
<http://www.dhammadjak.net/board/viewtopic.php?t=8971> [9 ตุลาคม 2550]
- "ระวีวิน อุทกะพันธุ์" กับคำฟ้อง. [online] : 2546. แหล่งที่มา : <http://www.nationejobs.com/content/worklife/worklife/template.asp?conno=507> [9 ตุลาคม 2550]
- วสันต์ โภธิพิมพ์านนท์ "เศรษฐกิจแย่ แต่เบนซ์ขายดี". [online] : ผู้จัดการออนไลน์, 2551.  
 แหล่งที่มา : <http://www.cars-extreme.com/UIFront/News/NewsOtherDetail.aspx?nid=98> [28 กุมภาพันธ์ 2551]
- สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์. การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม. [online] : 2544. แหล่งที่มา :  
<http://www.budmgt.com/budman/bm02/virtuosexist4.html> [9 ตุลาคม 2550]
- สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์. การบริหารเชิงพุทธแนวท่านพุทธทาส. [online] : 2543. แหล่งที่มา :  
<http://www.budmgt.com/budman/bm01/buddhismman.html> [9 ตุลาคม 2550]



สรณะ-คนดัง : สุพรทิพย์ ช่วงรังษี "ไม่กำทุกข์...ชีวิตไม่ทุกข์". [online] : คมชัดลึก, 2550.

แหล่งที่มา : [http://www.komchadluek.net/2007/03/24/j001\\_101281.php?news\\_id=101281](http://www.komchadluek.net/2007/03/24/j001_101281.php?news_id=101281) [15 พฤศจิกายน 2550]

ห้องสนทนา : ดร.วรพัฒน์ ภูเจริญ บริการจัดการองค์กรด้วยธรรมะ. ผู้จัดการออนไลน์, 2548

แหล่งที่มา : <http://www.manager.co.th/Dhamma/ViewNews.aspx?NewsID=9480000135348> [15 พฤศจิกายน 2550]

อมเรศ ศิลาอ่อน นักธุรกิจผู้ขยันหาอาหารทางใจ. ผู้จัดการออนไลน์, 2550 แหล่งที่มา :

<http://www.palungjit.com/board/showthread.php?t=101635> [15 พฤศจิกายน 2550]

เอสแอนด์พี ผนึกกำลังสร้าง Brand. [online] : นิตยสารผู้จัดการ, 2544. แหล่งที่มา :

<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=1781> [15 พฤศจิกายน 2550]



สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมะ  
ในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ”**

---

**ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อ – สกุล .....

ตำแหน่ง.....

**ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับธรรมะกับการบริหารองค์การธุรกิจ**

1. หลักธรรมะใด ที่นำมาเป็นแนวทางในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การเป็นหลัก
2. มีการจัดองค์การในการรับผิดชอบงานด้านการประชาสัมพันธ์หลักธรรมะภายในองค์การอย่างไร
3. เป้าหมายของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การด้านหลักธรรมะ คืออะไรบ้าง
4. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะสามารถสนับสนุนด้านการบริหารจัดการองค์การในด้านใด
5. หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) นำมาบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร
6. มีการนำหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การหรือไม่ อย่างไร
7. มีการส่งเสริมให้พนักงานมีหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) หรือไม่ หากส่งเสริม มีวิธีดำเนินการใดบ้าง
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการนำหลักธรรมะมาสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายใน คืออะไร
9. การใช้หลักธรรมะในการประชาสัมพันธ์ภายในสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การอย่างไรบ้าง

**ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ**

1. องค์การของท่านมีเป้าหมาย พันธกิจ ในการดำเนินงานขององค์การ อย่างไร
2. บริษัทมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร

มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารระดับต่าง ๆ อย่างไร

มีวิธีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ อย่างไรบ้าง

มีการประเมินผลหรือไม่ อย่างไร

3. บริษัทมีแนวคิด ระเบียบ นโยบายในการนำหลักธรรมะมาบริหารจัดการองค์การอย่างไร
4. การกำหนดนโยบาย หรือแนวคิดในการใช้หลักธรรมะในองค์การ มีที่มาอย่างไร
5. การตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือแนวคิดในการใช้หลักธรรมะในองค์การธุรกิจ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางการประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะขององค์การธุรกิจ

#### 1. การระบุปัญหา สถานการณ์

- 1.1 บริษัทมีขั้นตอนในการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะอย่างไร
- 1.2 ข้อมูลใดบ้าง ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ระบุปัญหา เพื่อวางแผนดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะขององค์การ

#### 2. การวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การ

- 2.1 วัตถุประสงค์ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายใน คืออะไร
- 2.2 มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือใคร บุคลากรระดับใดบ้าง
- 2.3 มีการกำหนดแนวหัวเรื่องหลักในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะหรือไม่ อย่างไร
- 2.4 บริษัทมีแนวทางในการกำหนดและตัดสินใจในการใช้สื่อและกิจกรรมด้านหลักธรรมะต่อกลุ่มเป้าหมายในองค์การ อย่างไรบ้าง
- 2.5 มีการใช้สื่อและกิจกรรมอะไรบ้าง
- 2.6 มีการกำหนดระยะเวลาในการใช้สื่อและกิจกรรม อย่างไร

2.7 บริษัทมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้าน  
หลักธรรมะอย่างไร

### 3. การปฏิบัติงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

3.1 แนวทางการติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่อกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร

3.2 มีการประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะผ่านสื่อและกิจกรรมใดบ้าง

3.3 มีการใช้กลยุทธ์ด้านสื่อ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์อย่างไร

3.4 มีการใช้เนื้อหาสาระหลักในการประชาสัมพันธ์อะไรบ้าง

3.5 มีวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไรบ้าง

3.6 มีแนวทางการใช้สื่อและสารใดที่สำคัญ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

### 4. การประเมินผลและการปรับปรุงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

4.1 มีการประเมินผลการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะหรือไม่  
อย่างไร

4.2 มีการประเมินผลในระยะเวลาใดบ้าง

4.3 หากมีการประเมินผล ผลที่ได้รับจากการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายใน  
ด้านหลักธรรมะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร

4.4 ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ภายในด้านธรรมะ  
หรือไม่ อย่างไร

4.5 หากพบปัญหาหรืออุปสรรค ท่านมีแนวทางการปรับปรุง แก้ไขปัญหาอย่างไร

4.6 แนวโน้มในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในด้านหลักธรรมะเป็นอย่างไร



## แบบสอบถาม

### “การใช้หลักธรรมในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อการบริหารจัดการ องค์การธุรกิจ”

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ  
ประชาสัมพันธ์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้จัดทำ  
ใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตรงตามความจริง เพื่อประโยชน์ใน  
การวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านให้ความร่วมมือ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทางประชากร

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมมาก  
ที่สุดเพียงข้อเดียว และขอความกรุณาจากท่านในการตอบคำถามครบทุกข้อ

#### 1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

#### 2. อายุ

- ( ) 1. น้อยกว่า 21 ( ) 2. 21 - 30  
( ) 3. 31 - 40 ( ) 4. 41 - 50  
( ) 5. 50 ขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ( ) 2. ปริญญาตรี  
( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. สูงกว่าปริญญาโท

#### 4. รายได้ส่วนตัวต่อเดือน

- ( ) 1. น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 2. 10,001 - 20,000 บาท  
( ) 3. 20,001 - 30,000 บาท ( ) 4. 30,001 - 40,000 บาท  
( ) 5. 40,001 - 50,000 บาท ( ) 6. 50,001 บาทขึ้นไป

#### 5. ตำแหน่ง

- ( ) 1. ระดับผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ  
( ) 2. ระดับหัวหน้างาน / หัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ  
( ) 3. ระดับพนักงานปฏิบัติการ

**ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมชาติของพนักงานใน  
องค์การธุรกิจ**

สื่อที่ได้รับ	บ่อย มาก	บ่อย	น้อย	น้อย มาก	ไม่เคย
1. สิ่งพิมพ์บริษัท เช่น หนังสือพิมพ์ แผ่นปลิว เอกสาร แผ่น หรือเอกสารเย็บเล่ม					
2. บอร์ดติดประกาศ					
3. ผู้บังคับบัญชา					
4. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในของบริษัท					
5. เพื่อนร่วมงาน					
6. จากการเข้าร่วมกิจกรรมการปฏิบัติธรรม					
7. จากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านธรรมชาติอื่น ๆ เช่น การ อบรมบรรยายธรรมะ การสวดมนต์ การแผ่เมตตา การนั่งสมาธิ และการทำบุญ					
8. เว็บไซต์ หรือโฮมเพจของบริษัท					
9. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)					
10. สื่ออื่น ๆ เช่น แผ่นซีดีรอม วีดีทัศน์					

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อสื่อและกิจกรรมที่ให้ข้อมูลข่าวสารด้านธรรมชาติของบริษัท

- ( ) ดีมาก  
 ( ) ดี  
 ( ) พอใช้  
 ( ) ต้องปรับปรุง  
 ( ) ไม่ออกความเห็น

เพราะเหตุใด

.....  
 .....  
 .....

### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความรู้ด้านธรรมะของพนักงานในองค์การธุรกิจ

ความรู้ด้านธรรมะ	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ/ ไม่รู้
1. ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา			
2. ศีล หมายถึง การประพฤติดี ประพฤติถูกไม่ทำให้ตน และผู้อื่นเดือดร้อน			
3. การมีศีล ช่วยส่งเสริมให้เกิดสมาธิได้ง่ายขึ้น			
4. สมาธิ หมายถึง สงบนิ่งเงียบอยู่เฉย ๆ ไม่ปฏิบัติงานใด			
5. คำว่า “ปัญญา” ทางพระพุทธศาสนา หมายถึง การรู้ เข้าใจ ศาสตร์ หรือวิชาความรู้ต่าง ๆ มากมาย			
6. วิปัสสนาภาวนา เป็นการปฏิบัติที่มุ่งให้เกิดปัญญา			
7. พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา			
8. อุเบกขา คือความเฉย การไม่สนใจกับสิ่งรอบข้าง			
9. อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ			
10. วิมังสา คือการกำหนดจิตแน่วแน่			

### ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการประชาสัมพันธ์ด้านธรรมะของพนักงานใน องค์การธุรกิจ

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านสนใจศึกษาข้อมูลข่าวสารด้าน ธรรมะที่องค์การเสนอให้ทางสื่อต่าง ๆ					
2. หลักธรรมะทันสมัย ที่จะใช้เพื่อพัฒนา คนในองค์การได้					
3. ทุกคนควรนำหลักธรรมะไปใช้ในการ ดำเนินชีวิต					

ความคิดเห็นของท่าน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
4. ท่านเชื่อในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว					
5. เชื่อว่า การใช้หลักธรรมะมาบริหารจัดการ องค์การธุรกิจ ทำให้คนรักษาศีล 5 ได้มากขึ้น					
6. การปฏิบัติธรรม ก่อให้เกิดสมาธิในการ ทำงานมากขึ้น					
7. การปฏิบัติธรรม ทำให้ท่านมีความคิด รอบคอบ มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาในชีวิต ได้ดีขึ้น					
8. การใช้หลักธรรมะในองค์การ ช่วยสร้าง บรรยากาศที่ดี มีเมตตาต่อกันมากขึ้นได้					
9. การปฏิบัติตามหลักธรรมะ ทำให้คนมีความ กรุณา คิดช่วยเหลือผู้อื่น					
10. การรู้สึกยินดี เมื่อผู้อื่นพบกับสิ่งที่ดี หรือ ความสำเร็จ ทำให้สังคมสงบสุขมากขึ้น					
11. การฟังธรรมะ หรือการปฏิบัติธรรม ช่วยให้ คนเป็นกลางยิ่งขึ้น ไม่ลำเอียงเพราะรัก หรือชังต่อผู้อื่น					
12. การปฏิบัติตามหลักธรรมะ ทำให้บรรลุ ความสำเร็จในชีวิตได้					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมะในการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน ในองค์การธุรกิจ

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับนโยบายด้านธรรมะของบริษัท					
2. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า					
3. ทำงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมายของตนและองค์การ					
4. ท่านไม่เบียดเบียน ทำร้ายผู้อื่น ไม่ฆ่า หรือทรมานสัตว์					
5. ซื่อสัตย์ต่อองค์การ ไม่ลักทรัพย์ของผู้อื่น					
6. ซื่อสัตย์ต่อครอบครัว ไม่ล่วงละเมิดในสามีหรือภรรยาผู้อื่น					
7. ท่านพูดคำสัตย์จริง พูดสุภาพ กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นเสมอ					
8. ไม่เสพสิ่งเสพติดใด ๆ เช่น สุรา บุหรี่					
9. ท่านเข้าใจตนเอง					
10. ท่านเข้าใจผู้อื่น					
11. มีความรู้สึกดีว่า กำลังทำสิ่งใดอยู่เสมอ					
12. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง					
13. ใจเย็น มีอารมณ์มั่นคง					
14. คนในองค์การมีความรัก สามัคคี มีมิตรภาพต่อกัน					
15. มีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน					
16. ท่านยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น					
17. มองทุกอย่างด้วยความเป็นกลาง และยุติธรรมเสมอ					

การปฏิบัติตามหลักธรรมะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. เบิกบาน มีใจรักในการทำงานอยู่เสมอ					
19. ทำงานด้วยความขยัน อดทน พากเพียร					
20. ท่านเอาใจใส่ จดจ่อต่องาน					
21. ท่านแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลอย่างรอบคอบ					
22. ท่านมีวิถีชีวิตไปในทางที่ดี					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่สละเวลาในการกรอกแบบสอบถาม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติส่วนตัว

<b>ชื่อ</b>	นายวสันต์ โพธิ์พิมพ์านนท์
<b>ตำแหน่ง</b>	ประธานบริษัท กลุ่มทองหล่อ จำกัด
<b>สถานที่ติดต่อ</b>	เบนซ์ทองหล่อ 540/5 ต.สุขุมวิท 55 (ซอยทองหล่อ 18), กทม. 10110 โทร. 0-2391-3114 โทรสาร 0-2714-9131
<b>การศึกษา</b>	- สำเร็จหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่น 7 - ปริญญาโท (MBA) บริหารธุรกิจ TEXAS A&I UNIVERSITY USA - ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ-การตลาด วิทยาลัยหอการค้าไทย - มัธยมศึกษาต้น-ปลาย โรงเรียนอานวยศิลาปิยะนคร - ประถมวัดท่าเรือ - ท่ามะกาวิชาคม กาญจนบุรี
<b>งานอดิเรก</b>	1. ปฏิบัติธรรม 2. วิชาการบรรยายพิเศษ 3. วิชาการรับเชิญทางรายการโทรทัศน์ 4. สะสมพระเครื่อง
<b>กีฬา</b>	กอล์ฟ และกีฬาเกือบทุกชนิด
<b>สถานภาพ ทางสังคม</b>	- ที่ปรึกษา สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, สภามหาวิทยาลัยหอการค้า, สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, สมาคมศิษย์เก่าอานวยศิลา - อดีตประธานรุ่น ม. 6 รุ่นสุดท้าย - ที่ปรึกษาและให้การสนับสนุนโครงการ ทุนน้องจางจร โดยเบนซ์ทองหล่อ - เจ้าภาพจัดโครงการวิปัสสนากรรมฐานเพื่อให้เกิดปัญญาและสันติสุข โดย คุณแม่ ดร.สิริ กรินชัย 7-14 ธ.ค. ทุกปี - กรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ กต.ตร. สน.ทองหล่อ - สมาชิกกรรทไถงสโมสร, สมาชิกสโมสรราชมงคล - คณะกรรมการประชาคมเขตวัฒนา - คณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ระดับจังหวัด
<b>ผลงานเด่น</b>	- ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติผู้บำเพ็ญประโยชน์ดีเด่นของกรุงเทพมหานคร (รางวัล เพชรกรุงเทพ ครั้งที่ 1 ประจำปี พ.ศ. 2540) - เจ้าของโครงการ ตลาดนัดคนแคระวัย อันโด่งดังทั่วโลกในปี พ.ศ. 2540 - รณรงค์ให้ประชาชนออกมาใช้สิทธิเลือกตั้ง ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร โดยมอบรถยนต์เมอร์ซิเดส เบนซ์ เป็นรางวัล 2 ครั้ง แจกทรัพย์สิน 5 คัน - ดำเนินการมอบรถเบนซ์ใหม่ 40 คันให้ทางการใช้ฟรีในการประชุมสหประชาชาติ - ว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (UNCTAD) ครั้งที่ 10, 12-19 กุมภาพันธ์ 2543 - เจ้าของโครงการ "ธงเหลือง" ในคดีชุกหุ้นของนายกรัฐมนตรื



คุณดนัย จันท์เจ้าฉาย

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรีเกียรตินิยมเหรียญทองด้านการตลาด มหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ชัวร์ (เอแบค) (ซึ่งเป็นนักศึกษาเหรียญทองคนที่ ๓ ในรอบ ๑๗ ปีของมหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ชัวร์)
- ปริญญาโททางการตลาดภาคภาษาอังกฤษ MIM มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ Gothenberg University ประเทศสวีเดน

### ประวัติการทำงาน

- ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท เอ็มดีเค คอนซัลแทนส์ (ประเทศไทย) จำกัด คนแรกขององค์กรในเอเชีย เมื่ออายุ ๓๓ ปี
- ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์คนแรกของ American Express ที่มีอายุน้อยที่สุด
- เป็นผู้อำนวยความสะดวกคนแรกที่มีอายุน้อยที่สุดคือ ๒๖ ปี ของ MDK Consultants และเป็นคนที่ต้องถึงคนแรกที่ก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดนี้
- คอลัมน์นิสต์ประจำหนังสือพิมพ์บิสิเนสไทย ข่าวสด ผู้จัดการรายวัน บางกอกโพสต์ และ นิตยสารต่าง ๆ เช่น นิตยสารธรรมะใกล้ตัว
- ตำแหน่งกรรมการอำนวยการสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทยในช่วงปี ๒๕๔๕ – ๒๕๔๗
- เป็นกรรมการบริหารสมาคมโฆษณาธุรกิจแห่งประเทศไทยประจำปี ๒๕๔๗ – ๒๕๔๙
- ผู้บริหารของสำนักพิมพ์ DMG
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสถาบันฝึกและพัฒนาบุคลากร ดีเอ็มจี อะคาเดมี่
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่น จำกัด
- กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์มูลนิธิข้าวไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
- กรรมการมูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์
- คณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ มีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

- ได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐบาลไทย และมติมหาเถรสมาคม ให้เป็นหนึ่งในทูตพระพุทธศาสนา วันวิสาขบูชาโลกประจำปี ๒๕๕๐ ในฐานะนักธุรกิจที่มีภาพลักษณ์ชัดเจนในเรื่องความศรัทธาในพระพุทธศาสนา

- จัดรายการวิทยุโดยการนำธรรมะเข้ามาใช้สำหรับการบริหารสมัยใหม่ ชื่อรายการ CEO vision ทางคลื่นวิทยุ FM ความถี่ ๙๖.๕ MHz ทุกวันอังคาร เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๐.๐๐ น.

### ประวัติด้านธรรมะ

เริ่มจากการเป็นนักเรียนแลกเปลี่ยนที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ต้องมีการเผยแพร่ความเป็นไทยเกี่ยวกับวัดกับวังของเมืองไทยให้กับ ชาวต่างชาติได้รู้จัก เพราะวัดแสดงให้เห็นถึงศาสนาพุทธ ส่วนพระราชวังก็แสดงให้เห็นว่าบ้านเมืองปกครองด้วยพระมหากษัตริย์

ประมาณปี ๒๕๒๘ เป็นผู้ออกตั้งชมรมพระพุทธศาสนาที่มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

- จนกระทั่งอายุ ๒๘ ปี เมื่อได้เริ่มสัมผัสธรรมะมากขึ้นด้วยการปฏิบัติภาวนา ก็เริ่มคลายความอยากมีอยากเป็นทั้งหลายลง

- ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ - ๕ ได้ไปเรียนในโรงเรียนพุทธศาสนาวินาศิตย ซึ่งสอนเป็นภาษาอังกฤษ (อยู่ในกรมทหารแถวสามเสน)

- สมัยที่เรียนที่ ABAC ก็ไปฝึกศึกษาธรรมะจากท่านพุทธทาสภิกขุ ซึ่งท่านได้เทศน์สอนในหัวข้อ “ธรรมะคือการทำงาน และธรรมะคือธรรมชาติ” สอนโมกข์ จ.สุราษฎร์ธานี และด้วยการฝึกเรื่อง อานาปานสติตามแนวคำสอนของท่านพุทธทาสเป็นเวลา ๑๐ ปี แล้วก็มีกัลยาณมิตรที่เป็นลูกค้าได้ชวนไปปฏิบัติธรรมที่ยุวพุทธเป็นเวลา ๔ - ๕ ปี

- การเจริญสติแบบเคลื่อนไหวเพิ่มเติมกับพระอาจารย์สุศักดิ์ (วัดมเหยงค์) และพระอาจารย์มานพ ที่สำนักสงฆ์เขาดินหนองแสง อ.แก่งหางแมว จ.จันทบุรี

### รางวัลที่เคยได้รับ

- ทุนแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (AFS) เอเอฟเอสที่ประเทศสหรัฐอเมริกา  
- ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ  
- รางวัล Manager of the Year (รางวัลผู้จัดการดีเด่นของโลก) ทำให้บริษัทที่ขาดทุนต่อเนื่องมีกำไรภายใน ๖ เดือน

- รางวัล Young Lion Award ที่พนักงานได้รับรางวัลการสร้างแบรนด์ยอดเยี่ยมของโลก The Pizza Company รางวัลที่ ๔ และที่ ๕

- รางวัลเบรียว อะวอร์ด ในฐานะนักการตลาดผู้ใช้หลักธรรมะในการทำงานและชีวิตประจำวัน และได้ชักชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาปฏิบัติธรรมะด้วยการเจริญสติ



- ชื่อ : **กสินท์ สุรวงศ์ บุนนาค**
- บิดา - มารดา : สุรวงศ์ – มธุรา บุนนาค
- สถานภาพ : สมรส กับ คุณดรรรชบง เผ่าสวัสดิ์ (บุตรสาว ศจ.นพ. อรุณ เผ่าสวัสดิ์)  
มีบุตร 3 คน  
ดช. ภากร สุรวงศ์ บุนนาค  
ดช. ภาณุภัทสรณ์ บุนนาค  
ดญ. อੰนนา บุนนาค
- สถานที่ทำงาน : โรงแรมวันนา
- ตำแหน่ง : กรรมการบริษัท ตวันนา ไฮเต็ล จำกัด  
: ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ โรงแรมวันนารามาตา  
: กรรมการผู้จัดการ บริษัท บี.ไอ.พี. กรุ๊ป จำกัด  
(เจ้าของแฟรนไชส์ ซัก อบ รีด Mrs. Laundry กว่า 40 สาขา ทั่วกรุงเทพฯ)  
: กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีวีเอส ดอตคอม จำกัด  
: กรรมการ บริษัท วายซีเอช (ประเทศไทย) จำกัด
- การศึกษา : ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ที่ โรงเรียนมัธยมสาธิตปทุมวัน  
: ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
: ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
: ระดับปริญญาโทด้านการบริหารโรงแรม จากมหาวิทยาลัยบัคกิงแฮม ประเทศอังกฤษ  
(Master Degree of Science in International Hotel Management, University of Buckingham, The United Kingdom)  
: ประกาศนียบัตร ด้านการบริหารจัดการ จาก The University of Stirling, ประเทศอังกฤษ  
: (Diploma of Business Administration, University of Stirling. The United Kingdom)
- บทบาททางสังคม : สมาชิกราชตฤณมัยสมาคม  
: สมาชิกสโมสรโรตารีกรุงเทพ รัตนโกสินทร์

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวมณิภัทร งามเกิดเกียรติ เกิดเดือนสิงหาคม พ.ศ.2525 สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ สาขาวิชาการเลขานุการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2547 จากนั้น เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549 และมีโอกาสได้เข้ารับรางวัลความประพฤติดี ที่จัดมอบโดยพุทธสมาคมแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 อันเป็นวันวิสาขบูชา จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยจัดทำวิทยานิพนธ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนา เพื่อมีส่วนสืบทอดและเผยแพร่เนื้อหาเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย