

การพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์ และจัดทำเล่ม  
กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

นายพงษ์ศักดิ์ เพ็ชรช่อจินดา



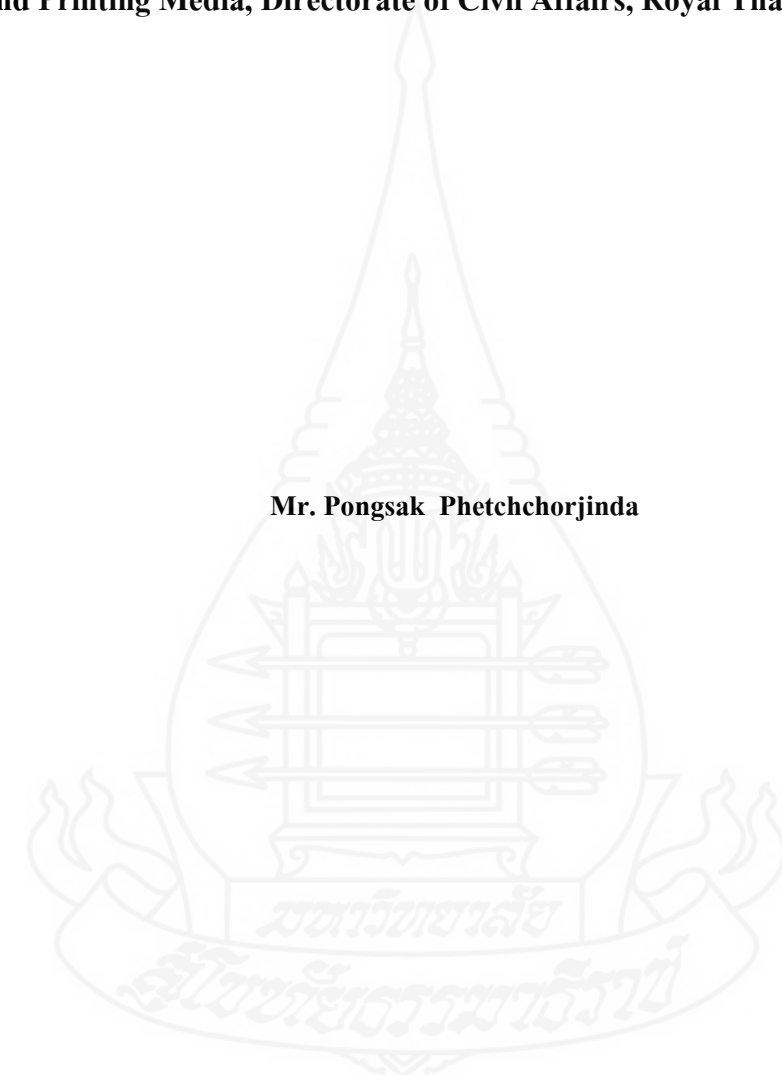
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Communication Development of the Printing Section, Department of Pictures  
and Printing Media, Directorate of Civil Affairs, Royal Thai Air Force**

**Mr. Pongsak Phetchchorjinda**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Communication Arts

School of Communication Arts

Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม  
กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ  
ชื่อและนามสกุล นายพงษ์ศักดิ์ เพ็ชรช่อจินดา  
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โปธิสุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โปธิสุวรรณ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรวรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรสา ปานขาว)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพ  
และผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

**ผู้ศึกษา** นายพงษ์ศักดิ์ เพ็ชรช่อจินดา **รหัสนักศึกษา** 2501500934 **ปริญญา** นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โพธิสุวรรณ **ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ 2) ปัญหา อุปสรรคของการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 28 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ทิศทางการไหลของข่าวสาร มี 3 ทิศทางคือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระนาบเดียวกัน แหล่งที่มาของข่าวสาร มาจากผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ โดยมีเนื้อหาข่าวสาร 4 ประเภท คือ สารปฏิบัติงาน สารข้าราชการ สารมนุษยสัมพันธ์ และสารนวัตกรรม วิธีการรับรู้ข่าวสาร พบว่ามีการรับรู้ข่าวสารจาก การบอกกล่าวเป็นส่วนใหญ่ กิจกรรมการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการคือการรับประทานอาหารร่วมกัน 2) ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนการพิมพ์จัดทำเล่มฯ พบว่า **ผู้บังคับบัญชา** ขาดกลวิธีในการถ่ายทอดข่าวสาร **เนื้อหาข่าวสาร** มีความคลุมเครือไม่ครบถ้วน **ช่องทางการสื่อสาร** มี 2 ช่องทางคือ (1) เสียงตามสายไม่เปิดใช้งาน (2) บอร์ดติดประกาศมีขนาดเล็ก ข่าวสารไม่ทันต่อเหตุการณ์ ตัวหนังสือมีขนาดเล็กเกินไป และบอร์ดติดประกาศตั้งอยู่ในบริเวณที่มีแสงสว่างไม่เพียงพอ **อุปสรรคการสื่อสาร** ด้านอื่นๆ พบว่า ไม่มีช่องทางการสื่อสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชา 3) แนวทางในการพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ตามคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชาคือ **ด้านผู้บังคับบัญชา** ควรพูดให้เสียงดังมากขึ้นหรือใช้เครื่องขยายเสียงช่วย **ด้านเนื้อหาสาร** ควรเป็นข่าวสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชา มีความชัดเจน ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์ **ด้านช่องทางการสื่อสาร** ควรเปิดเสียงตามสายเป็นประจำ และบอร์ดติดประกาศควรทำให้มีขนาดใหญ่ขึ้น

**คำสำคัญ** การพัฒนาการสื่อสาร กองการภาพและผลิตสื่อ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มีโอกาสสำเร็จลุล่วงลงได้ หากปราศจากซึ่งความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ท่านรองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โภธิสุวรรณ ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนให้ความสนใจใฝ่ และให้กำลังใจ นับตั้งแต่เริ่มทำการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมาอย่างสูง ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญจรวรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยาที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษาช่วย คอยให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ให้กับผู้เขียนจนเกิดการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกๆ ท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ พี่ๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ และคอยทักว่าเมื่อไรจะจบซะที เป็นเสมือนกำลังใจที่ทำให้ผู้เขียนมีความอดทน ไม่ย่อท้อ และตั้งใจทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และภรรยา ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และกำลังทรัพย์ในการเรียนปริญญาโทมาโดยตลอด นับตั้งแต่เริ่มเรียนจนจบเป็นมหาบัณฑิตได้ในที่สุด

พงษ์ศักดิ์ เพ็ชรช่อจินดา

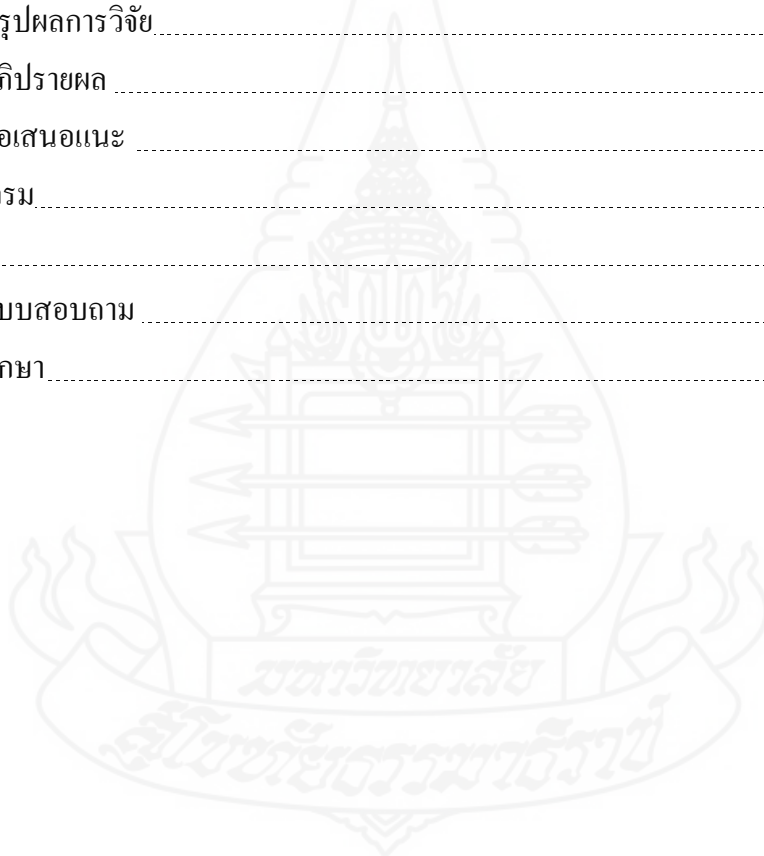
พฤษภาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ปัญหาการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร.....	22
ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากร.....	49
กลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ.....	52
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของแผนกฯ .....	55
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนกฯ ..	60
ส่วนที่ 4 แนวทางในการปรับปรุงการสื่อสารของแผนกฯ .....	62
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	64
สรุปผลการวิจัย.....	64
อภิปรายผล .....	68
ข้อเสนอแนะ .....	72
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	79
แบบสอบถาม .....	80
ประวัติผู้ศึกษา.....	85



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะทางประชากร .....	53
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามแหล่งของข่าวสาร .....	57
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการรับรู้ข่าวสาร .....	58
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน .....	60





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1	แผนผังโครงสร้างของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม ..... 8
ภาพที่ 2.2	แผนผังโครงสร้างของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ..... 10
ภาพที่ 2.3	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ ..... 13
ภาพที่ 4.1	แสดงทิศทางการไหลของข่าวสารในแนวตั้งของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ... 55
ภาพที่ 4.2	แสดงทิศทางการสื่อสารในแนวตั้งของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ..... 56



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เกิดมาในสังคมต้องดำรงชีวิตร่วมกัน นับตั้งแต่ครอบครัว การรับการศึกษาจาก โรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย ชีวิตการทำงาน สิ่งต่างๆเหล่านี้มนุษย์จึงมีความเกี่ยวข้องกับคำว่ องค์กรทั้งสิ้น สาเหตุที่ทำให้มนุษย์ทุกคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ ก็เกิดมาจากข้อเท็จจริง ที่ว่า ความสามารถของมนุษย์มีขีดจำกัด ซึ่งทำให้มนุษย์แต่ละคนไม่สามารถกระทำให้สำเร็จ ลุล่วงได้ตามความต้องการโดยลำพัง

จากข้อเท็จจริงดังกล่าวทำให้มนุษย์ต้องดำรงชีวิตร่วมกัน มีกฎระเบียบแบบแผน มีการ ช่วยเหลือ ทำงานร่วมกันมีสายบังคับบัญชา และรวมตัวกันกลายเป็นองค์กร

คำว่า “องค์กร” จึงหมายถึงการรวมกลุ่มกันของบุคคลเพื่อทำกิจกรรมด้วยกัน โดยมี การกำหนดความมุ่งหมายที่แน่ชัด รวมทั้งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ สมาชิก ตลอดจนความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ในลักษณะของการปกครองบังคับบัญชา (อุทัย บุญประเสริฐ 2531: 7)

ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น การติดต่อสื่อสารนับเป็นรากฐานที่สำคัญ เนื่องจาก กิจกรรมต่างๆทุกชนิดในองค์กร ต่างก็ต้องอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ การชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา การประสานงานกันภายในองค์กร การรายงาน ความคืบหน้าหรือข้อขัดข้องสงสัยของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาของตน เหล่านี้เป็นต้น

จากบันทึกประวัติหน่วยงาน ของกรมสารบรรณทหารอากาศ พบว่าแผนกการพิมพ์ และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศก่อตั้งมาตั้งแต่สมัยจอมพล ป. พิบูลย์สงคราม ในสมัยนั้นแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มมีชื่อว่า “กองโรงพิมพ์” โดยใช้ งบประมาณจำนวน 21,000 บาท จัดซื้อเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ติดตั้งใช้งานในพื้นที่ของกรม ช่างอากาศบางซื่อ และดำเนินการพิมพ์ในปี พ.ศ.2486 ซึ่งนับว่าเป็นโรงพิมพ์ที่มีขนาดใหญ่และ ทันสมัยแห่งหนึ่งที่สามารถรองรับการพิมพ์เอกสารและสื่อสิ่งพิมพ์ของกองทัพอากาศได้อย่าง ครบถ้วน

ปัจจุบันแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ ตั้งอยู่ที่กรมช่างอากาศยานชื่อ ถนนประดิพัทธ์ สะพานแดง เขตดุสิต กทม.

แผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เป็นหน่วยงานราชการที่มีหลักการบริหารงานในระบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดพื้นฐาน 5 ประการของ Max Weber ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

*ประการแรก ลำดับชั้น (Hierarchy)* การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ คือต้องมีการกำหนดตำแหน่งงานและจัดลำดับชั้นของตำแหน่งขึ้นเป็นรูป Pyramid มีผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่เบื้องบน ตามด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองๆ ลงมาจนถึงผู้อยู่ในระดับต่ำสุด นั่นคือ มีหัวหน้าแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รองลงมาคือ นายทหารการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เจ้าหน้าที่งานพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เจ้าหน้าที่พัสดุ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการตามลำดับ

*ประการที่สอง อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of authority) และ ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility)* ในองค์การแบบระบบราชการ จะมีการคัดเลือกคนเข้าไปทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้คนที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ สามารถทำงานในหน้าที่ได้ จึงต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับตำแหน่งต่างๆ และเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตน ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นขึ้นไป จนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานข้าราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตน ซึ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาของบุคลากรภายในแผนกฯ จึงประกอบด้วยบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานซึ่งจะรับผิดชอบงานตามสายงานของตนเอง และจะขึ้นตรงต่อผู้ช่วยนายงาน และนายงานในแต่ละสายงานตามลำดับ และจากนั้นจึงจะขึ้นตรงต่อนายทหารการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ แล้วสิ้นสุดที่หัวหน้าแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

*ประการที่สาม หลักการทำงานที่ยึดถือระเบียบ ข้องบังคับ กฎเกณฑ์ (Rules and regulations) และมีลักษณะของความเป็นทางการ (Officially)* คือต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎ ระเบียบ ข้องบังคับขององค์การ เช่น ระเบียบข้องบังคับเกี่ยวกับการทำงาน และต้องมีการประกาศให้ทุกคนรับทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อความมีระเบียบวินัยในการทำงาน และเป็นกลไกการควบคุมไม่ให้ทำตามอำเภอใจ เช่นระเบียบวินัยข้าราชการ ระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการการกระทำต่างๆ ในองค์การต้องทำอย่างเป็นทางการ มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร และต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการอ้างอิงเสมอ

*ประการที่สี่* หลักการแบ่งงานกันทำ โดยมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of work, Specialization) องค์กรขนาดใหญ่มีภารกิจที่ต้องทำหลายอย่าง การบริหารแบบBureaucracy ต้องมีการแบ่งงานออกไปตามภาระหน้าที่ ซึ่งแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ได้มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านดังนี้ ด้านการออกแบบสิ่งพิมพ์ งานด้านการผลิตแม่พิมพ์ งานด้านการพิมพ์ การเข้าเล่มทำปกและงานตัดกระดาษ เป็นต้น

*ประการที่ห้า* ความเป็นวิชาชีพ (Professional) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลาความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย ต้องวางตัวเป็นกลาง ทำงานบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ปราศจากอคติ ตั้งมั่นบนหลักแห่งความสุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ต้องอุทิศตนให้กับราชการอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรส่วนรวม

การบริหารงานในระบบราชการตามแนวคิด 5 ประการของ Max Weber จะประสบผลสำเร็จได้ย่อมต้องมีการสื่อสาร ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กอการภาพและผลิตสื่อฯ และในฐานะนักศึกษาด้านนิเทศศาสตร์จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการสื่อสาร ปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสาร ให้มีประสิทธิภาพมากซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กอการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

2.2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคของการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กอการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กอการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



### 4. ปัญหาการวิจัย

4.1 รูปแบบการสื่อสารของบุคลากรภายในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศเป็นอย่างไร

4.2 ปัญหา อุปสรรคของการสื่อสารภายในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศคืออะไร

4.3 แนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศควรเป็นแนวทางใด

### 5. ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษารูปแบบการสื่อสาร ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารของบุคลากรภายในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2553

### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง

6.1.1 ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ทิศทาง ได้แก่

1) ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่าง หรือจากผู้บังคับบัญชา

ไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชา

2) ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารจากล่างขึ้นบน หรือจากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา

3) ทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารในระนาบเดียวกัน หรือจากเพื่อนร่วมงานไปยังเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง

**6.1.2 แหล่งที่มาของข่าวสาร** หมายถึง แหล่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแบ่งสารออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) **สารการปฏิบัติงาน** หมายถึง ข่าวสารข้อมูลที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการทำงาน เทคนิคและวิธีการทำงาน การฝึกอบรมต่างๆ รวมถึงข่าวการปรับปรุงสถานที่ทำงาน

2) **สารธำรงรักษา** หมายถึง ข่าวสารข้อมูลที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับกฎระเบียบ คำสั่งต่างๆ การโยกย้ายงาน การเลื่อนชั้นและการลงโทษ

3) **สารมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ข่าวสารข้อมูลที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ การให้ทุนการศึกษา การแข่งขันกีฬาภายใน การประกาศชมเชยผลงานและบุคคลดีเด่น

4) **สารนวัตกรรม** หมายถึง ข่าวสารข้อมูลที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งนโยบายการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานรวมถึงการมีเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆในการทำงาน

**6.1.3 วิธีการรับรู้ข่าวสาร** หมายถึง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรภายในแผนกฯ ด้วยการอ่านจากลายลักษณ์อักษร และการฟังจากการบอกกล่าว

**6.2 บุคลากรภายในแผนกฯ** หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ ประกอบด้วย นายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

**6.3 ปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร** หมายถึง ข้อขัดข้องในวิธีการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ได้บังคับบัญชา

**6.4 แนวทางการพัฒนาการสื่อสาร** หมายถึง ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ที่ได้จากคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชา

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อนำผลวิจัยที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มกองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ กองทัพอากาศ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ” นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการสื่อสารของบุคลากรภายในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ 2) ปัญหา อุปสรรคของการสื่อสารภายในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร
4. ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

##### 1.1 สภาพทั่วไป

จากบันทึกประวัติหน่วยงาน ของกรมสารบรรณทหารอากาศ พบว่าแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ ก่อตั้งมาตั้งแต่สมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม โดยใช้ชื่อหน่วยงานว่า “กองโรงพิมพ์ กรมสารบรรณทหารอากาศ” จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2486

พ.ศ. 2490 “กองโรงพิมพ์” เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อผู้บัญชาการกองทัพอากาศโดยตรง

พ.ศ. 2500 เปลี่ยนเป็น “แผนกโรงพิมพ์” เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองเสมียนตรา กรมสารบรรณทหารอากาศ

พ.ศ. 2520 ขยายอัตรากำลังเป็น “กองโรงพิมพ์” กรมสารบรรณทหารอากาศ

พ.ศ. 2538 “กองโรงพิมพ์ กรมสารบรรณทหารอากาศ” ได้เปลี่ยนหน่วยขึ้นตรงจาก กรมสารบรรณทหารอากาศ เป็น “กองโรงพิมพ์ กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ”

พ.ศ. 2547 “กองโรงพิมพ์ กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ” ได้เปลี่ยนหน่วยขึ้นตรงจากกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ และลดอัตรากำลังเป็น “แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ” จนกระทั่งปัจจุบัน

แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศปัจจุบันตั้งอยู่ที่ กรมช่างอากาศ แยกสะพานแดง บางซื่อ คูสิต ททม.

## 1.2 ภารกิจหน้าที่

แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ มีหน้าที่ “ดำเนินการแจ้งความต้องการและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการผลิตสิ่งพิมพ์ของ กองทัพอากาศ และงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งดูแลรักษา ซ่อมบำรุงเครื่องมือเครื่องใช้ด้านการพิมพ์ ปรับปรุงคุณภาพและเทคนิคด้านการพิมพ์ของกองทัพ”

### บทบาทที่สำคัญของแผนกฯ

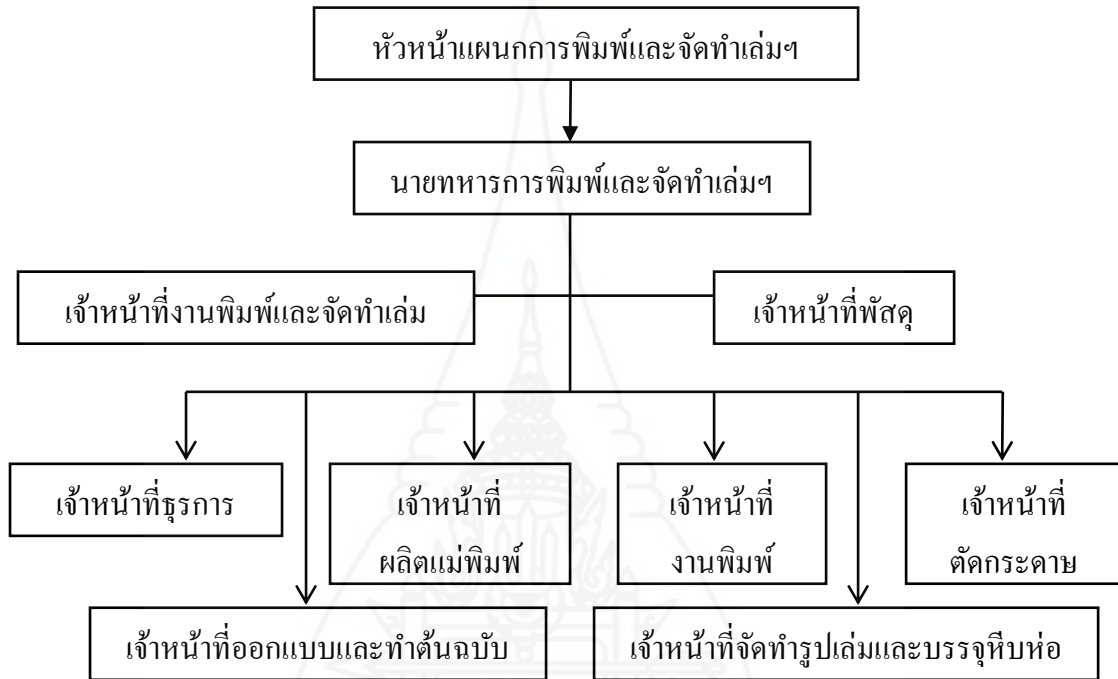
ปัจจุบัน แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ มีบทบาทที่สำคัญ นอกเหนือภารกิจหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว ดังนี้

- 1) ผลิตแบบฟอร์ม เอกสาร ประกาศนียบัตร แฟ้มเอกสาร สมุดบันทึกต่างๆ และ สิ่งพิมพ์สายพลการสนับสนุนหน่วยงานของกองทัพอากาศ ที่ใช้ในราชการกองทัพอากาศ
- 2) ผลิตนามบัตร บัตรเชิญ บัตรอวยพร สนับสนุนผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการของกองทัพอากาศ และหน่วยงานต่างๆภายในกองทัพอากาศ
- 3) ผลิตสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับพิธีสวนสนามกระทำสัตย์ปฏิญาณตนต่อธงชัยเฉลิมพล และงานพิธีต่างๆของกองทัพอากาศ
- 4) ผลิตสิ่งพิมพ์ หนังสือรุ่นของข้าราชการ ตามคำร้องขอของหน่วยงานภายใน กองทัพอากาศและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) รวบรวม ซ่อมแซมเอกสาร หนังสือ และบันทึกต่างๆของกองทัพอากาศ
- 6) สนับสนุนกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ของกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ และ กองทัพอากาศ
- 7) เป็นแหล่งผลิตบุคลากรด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ของกองทัพอากาศ



### 1.3 แผนผังโครงสร้างของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ได้แบ่งลำดับชั้นในการบังคับบัญชาและมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามแนวคิด โครงสร้างระบบราชการของ Max Weber โดยมีโครงสร้างของแผนกฯดังนี้



ภาพที่ 2.1 แผนผังโครงสร้างของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม

จำนวนบุคลากรของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม มีบุคลากรทั้งสิ้น 66 คน แบ่งตามลำดับชั้นยศ ได้ดังนี้

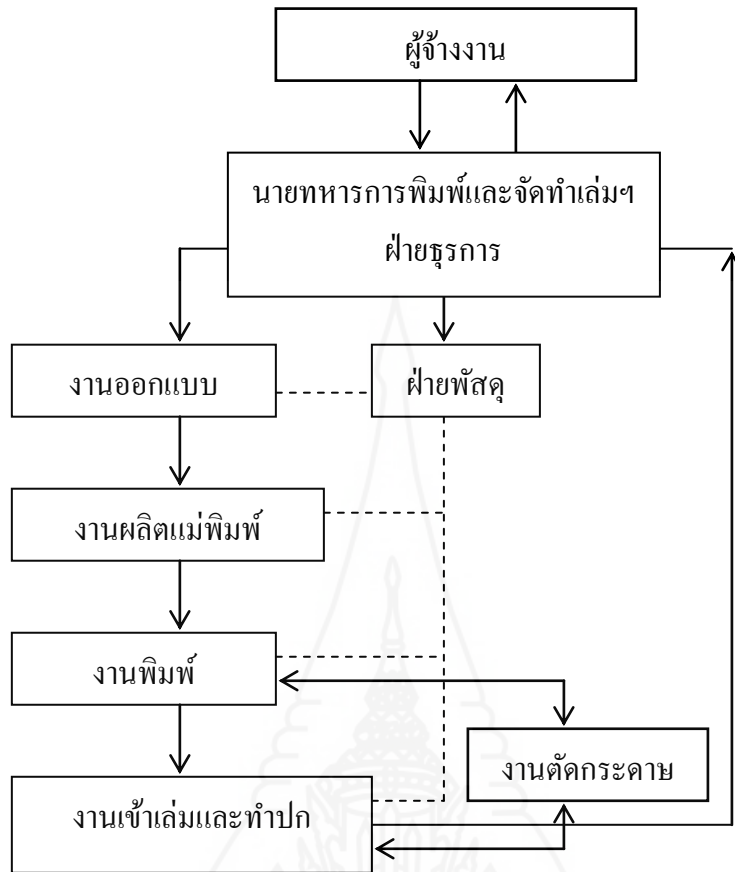
นายทหารชั้นสัญญาบัตร	จำนวน 2 คน
นายทหารชั้นประทวน	จำนวน 3 คน
ลูกจ้างประจำ	จำนวน 50 คน
พนักงานราชการ	จำนวน 11 คน
รวมทั้งสิ้น	66 คน

#### 1.4 โครงสร้างงานของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ มีหัวหน้าแผนกฯ เป็นผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาสูงสุด จัดการ ควบคุม ดูแลการผลิตของแผนกฯ โดยรวม และมีนายทหารการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เป็นผู้ควบคุม ดูแลการผลิตสิ่งพิมพ์ โดยมีเจ้าหน้าที่งานพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เป็นผู้ช่วยดูแลการผลิตตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

แผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ กองการภาพและผลิตสื่อฯ ได้แบ่งโครงสร้างงานภายใน ออกเป็น 7 ฝ่ายงานดังนี้

- 1) ฝ่ายงานธุรการ มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานกำลังพล งานธุรการทั่วไป และงานลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งจัดหาวัสดุของกิจการ ควบคุมกำกับดูแลการรับส่งหนังสือ การลงทะเบียน การลงบัตรตรวจค้น การสำเนาแจกจ่ายและการเก็บหนังสือราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้าง และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้าแผนกฯ มอบหมาย มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 7 คน
- 2) ฝ่ายงานออกแบบและทำต้นฉบับ มีหน้าที่ ดำเนินการจัดทำต้นฉบับงานพิมพ์ ตัวอย่างสิ่งพิมพ์และการพิสูจน์อักษร มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 4 คน
- 3) ฝ่ายงานผลิตแม่พิมพ์ มีหน้าที่ ดำเนินการจัดทำแบบ ต้นฉบับงานพิมพ์ต่างๆ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้าแผนกฯ มอบหมาย มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 4 คน
- 4) ฝ่ายงานการพิมพ์ มีหน้าที่ ดำเนินการ ควบคุม ดูแล การพิมพ์ต่างๆ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้าแผนกฯ มอบหมาย มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 13 คน
- 5) ฝ่ายงานตัดกระดาษ มีหน้าที่ ดำเนินการตัดกระดาษสำหรับงานพิมพ์ ตัดแต่งรูปเล่มสิ่งพิมพ์ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้าแผนกฯ มอบหมาย มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 3 คน
- 6) ฝ่ายงานเข้าเล่มและทำปก มีหน้าที่ จัดทำรูปเล่ม เข้าเล่ม ทำปก และบรรจุหีบห่อเพื่อการขนส่ง และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้าแผนกฯ มอบหมาย มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 33 คน
- 7) ฝ่ายพัสดุ มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการรวบรวมความต้องการพัสดุ การเบิก การเก็บรักษา แจกจ่ายพัสดุ รวมทั้งการจัดทำบัญชีพัสดุ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่หัวหน้าแผนกฯ มอบหมาย มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 2 คน



ภาพที่ 2.2 แผนผังโครงสร้างงานของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

บุคลากรของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ตามฝ่ายงานต่างๆ สามารถ แบ่งตามฝ่ายงาน และลำดับชั้นยศ ได้ดังนี้

- 1) เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานธุรการ มีจำนวน 7 คน ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร 2 คน นายทหารชั้นประทวน 1 คน ลูกจ้างประจำ 3 คน และพนักงานราชการ 1 คน
- 2) เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานออกแบบและทำต้นฉบับ มีจำนวน 4 คน ประกอบด้วย นายทหารชั้นประทวน 1 คน และลูกจ้างประจำ 3 คน
- 3) เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานผลิตแม่พิมพ์ มีจำนวน 4 คน ประกอบด้วย ลูกจ้างประจำ 3 คน พนักงานราชการ 1 คน
- 4) เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานพิมพ์ มีจำนวน 13 คน ประกอบด้วย ลูกจ้างประจำ 12 คน พนักงานราชการ 1 คน
- 5) เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานตัดกระดาษ มีจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ลูกจ้างประจำ 2 คน พนักงานราชการ 1 คน

- 6) เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานเข้าเล่มและทำปก มีจำนวน 33 คน ประกอบด้วยลูกจ้างประจำ 27 คน พนักงานราชการ 6 คน
- 7) เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ มีจำนวน 2 คน ประกอบด้วย นายทหารชั้นประทวน 1 คน พนักงานราชการ 1 คน
- รวมทั้งสิ้น 66 คน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

### 2.1 ความหมายขององค์การ

คำว่าองค์การตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Organization”

“องค์การ” ตามคำแปลในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493 องค์การคือ ศูนย์กลางของกิจกรรมที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2531:3) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า “องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่สมาชิกมารวมตัวกัน แล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ที่องค์การกำหนดไว้”

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540:3) ให้ความหมายไว้ว่า “องค์การคือ กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมารวมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงาน และให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น เพื่อจัดเป็นองค์การ ให้บริหารงาน บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การดังกล่าว”

John-M-Priffner And Frank Sherwood (1965:30 อ้างใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว 2542:3) ได้ให้ความหมายขององค์การว่า “คือรูปแบบของการรวมกันของบุคคลเป็นจำนวนมาก ซึ่งเข้ามาร่วมมือกันทำงานที่ซับซ้อนอย่างแน่นแฟ้นตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน”

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 5 อ้างในสาโรช เนติธรรมกุล 2549:4) กล่าวว่าองค์การหมายถึง “รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ที่มีการประสานงานกันตลอดเวลาตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีการทำงาน และการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่แล้วเสมอด้วย”

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535:4) ให้ความหมายว่า องค์การหมายถึง “ความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องขึ้นอยู่กับกัน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายเฉพาะอย่าง องค์การจึงอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่นองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล โรงเรียน องค์การรัฐบาล สหภาพแรงงาน เป็นต้น”

อุทัย เลาหวิเชียร (2545:7 อ้างในสาโรช เนติธรรมกุล 2549:4) กล่าวว่า องค์การคือ “การที่คนหลายๆคนถูกดึงมาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด องค์การเกิดขึ้นและอยู่รอดได้เพราะว่าสมาชิกในองค์การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งถ้าหากทำลำพังเพียงคนเดียวก็คงจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้”

Chester I. Barnard (1970) ให้ความหมายว่า “องค์การคือระบบของการประสานงานหรือแผนงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีความรู้สึกสำนึก”

Max Weber (อรุณ รักรธรรม 2525:5 อ้างใน ภิญ โย โส 2514:173) ให้ความหมายว่า “องค์การคือหน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง”

องค์การจึงหมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันทำงาน แบ่งงานกันทำ ดำเนินการและประสานงานกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มและของหน่วยงาน

## 2.2 องค์ประกอบขององค์การ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มนุษย์ไม่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างและดำเนินชีวิตอยู่ได้โดยลำพังโดยที่ไม่ต้องอาศัยและพึ่งพาผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้งานดำเนินไปได้ตามจุดหมายบุคคลจึงรวมตัวกันก่อตั้งองค์การขึ้น เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งมีการกำหนดกิจกรรมหรืองานแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ให้แก่สมาชิกลงไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากความหมายต่างๆ กล่าวได้ว่า องค์การต้องมีองค์ประกอบหรือลักษณะร่วมดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2531)

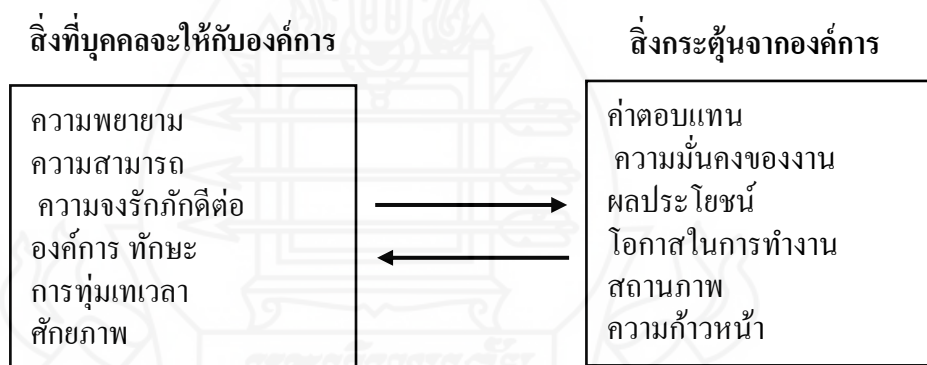
1) **โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)** หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้นๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การ (Organization Chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

(1) โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุนงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บริการ จุดมุ่งหมายขององค์กร

(2) โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น

การจัดโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์กรที่ดี จะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่อกันได้ดี

2) **บุคคล ( People )** ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเท เวลาและศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร

ถ้าทั้งบุคคลและองค์กรต่างได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3) **จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Goal)** หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหารที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน

จุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์การโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

แม้การทำงานในองค์การ จะต้องมีโครงสร้าง การแบ่งงานกันทำ การแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ การใช้เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ และกำลังคน ในบรรดาปัจจัยการผลิตข้างต้นทรัพยากรมนุษย์เป็นมิติที่สำคัญของการจัดการ เนื่องด้วยทุกองค์การประกอบขึ้นด้วยคนหรือมนุษย์เป็นสำคัญ องค์การจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ด้วยการทำงานของคน ด้วยทักษะที่พัฒนา ผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยและความผูกพันกับองค์การ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2533) ความสำเร็จขององค์การจึงเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคล การจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคลและพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การออกแบบงาน การใช้อำนาจหน้าที่ และการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมขององค์การ

### 2.3 ประเภทขององค์การ

การที่บุคคลรวมตัวกัน ไม่ว่าจะด้วยเงื่อนไขการทำงานร่วมกัน มีทัศนคติที่ตรงกัน มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน หรือเงื่อนไขใดก็ตาม การรวมกลุ่มนี้จะก่อให้เกิดองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทขององค์การได้ 2 ประเภทดังนี้

#### 2.3.1 องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization)

#### 2.3.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

##### 2.3.1 องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization)

องค์การแบบเป็นทางการเป็นองค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างกฎเกณฑ์ไว้เป็นระเบียบแบบแผน ระบุความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน องค์การแบบเป็นทางการนี้เป็นองค์การที่ปฏิบัติตามแบบแผนที่ได้วางไว้ เน้นเรื่องกฎ ระเบียบที่แน่นอน ถาวร และเปลี่ยนแปลงยาก จึงทำให้องค์การประเภทนี้

ขาดความยืดหยุ่น ความคล่องตัว เนื่องจากสิ่งที่กำหนดไว้ต่างจะถูกรักษา สั่งการ และบังคับใช้โดยไม่มีข้อยกเว้นใดๆ

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแบบเป็นทางการ

(1) การทำงาน จะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การประสานงาน การติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน ตามรูปแบบการบริหาร เพื่อช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) การบังคับบัญชา จะมีศูนย์กลางอำนาจที่จุดใดจุดหนึ่งหรือหลายจุด เพื่อกำกับดูแลให้สมาชิกในองค์การทุ่มเทการทำงาน และคอยตรวจสอบผลงานเพื่อให้สมาชิกทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

(3) ความเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การตามสายงานและสายการบังคับบัญชา เพื่อให้สมาชิกขององค์การรู้ว่าใครเป็นผู้สั่งงานใคร และใครควรรายงานใคร

(4) การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อแบ่งงานกันทำ ง่ายต่อการมอบหมายการทำงานให้ตรงกับทักษะความชำนาญเฉพาะด้านของสมาชิกในองค์การ

(5) การรับสมาชิกใหม่ การแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือการสับเปลี่ยนตัวคนในองค์การจะกระทำอย่างเปิดเผยภายในเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อการสับเปลี่ยนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากกว่า มีความชำนาญเชี่ยวชาญ และเหมาะสมกับงานมากกว่าเข้ามาแทนที่

เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของบุคคลจำนวนหนึ่ง ที่ถูกจัดให้รวมตัวกันตามระบบสายงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ก็จะสามารถทำงานที่องค์การได้กำหนดไว้ในแต่ละสายงาน และในที่สุดก็จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวมได้

องค์การแบบเป็นทางการจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มารวมกันเพื่อดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่องค์การได้ตั้งไว้ องค์การอย่างเป็นทางการอาจได้แก่ บริษัทห้างร้าน วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม โรงเรียน สถาบันหน่วยงานราชการ เป็นต้น

**ระบบราชการ ([www.idis.ru.ac.th](http://www.idis.ru.ac.th))**

ในปี ค.ศ.1911 Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การขนาดใหญ่ที่ เรียกว่า “Bureaucracy” โดยมีความเชื่อว่า หลักการการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบการบริหารที่สามารถนำมาซึ่งความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงานต่างๆ ด้วยเหตุผล

1. การบริหารที่ยึดหลักลำดับชั้น



2. มีการทำงานตามระเบียบ กฎเกณฑ์
3. แบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน
4. ใช้ระบบคุณธรรม เป็นหลักในการบริหารงาน

ระบบราชการจึงเป็นรูปแบบ โครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ที่สามารถนำไปใช้ เป็นวิธีการจัดองค์การและ การบริหารได้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน

องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้าง พื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1. หลักลำดับชั้น
2. หลักแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. หลักแห่งการยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีลักษณะความเป็นทางการ
4. หลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และการยึดถือระบบ

คุณธรรม

5. ความเป็นวิชาชีพ

#### ประการแรกหลักลำดับชั้น (Hierarchy)

การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ คือต้องมีการกำหนด ตำแหน่งงานและจัดลำดับชั้นของตำแหน่งขึ้นเป็นรูป Pyramid มีผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่เบื้องบน ตามด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองๆ ลงมาจนถึงผู้อยู่ในระดับต่ำสุด

สาเหตุที่ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา

- เพื่อแสดงให้เห็นถึงอำนาจในการสั่งการบังคับบัญชาของบุคคลแต่ละคนที่ดำรง ตำแหน่งอยู่ในองค์การว่ามีมากน้อยแค่ไหน

- ทำให้เกิดระบบการสั่งการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

- ทำให้เกิดความเป็นระเบียบในการทำงานในองค์การ

- ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการสั่งงานข้ามสายงานซึ่งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง

เป้าหมาย

- ต้องการให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้มีอำนาจ

- ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เต็มที่

### ความเชื่อ

- การบริหารตามลำดับชั้นทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมงานเป็นไปอย่างรัดกุม ทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้
- การบริหารตามลำดับชั้นทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการทำงานที่ต้องการความรวดเร็ว

ประการที่สองอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (*Hierarchy of Authority*) และความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (*Responsibility*)

ในองค์การแบบระบบราชการ จะมีการคัดเลือกคนเข้าไปทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้เพื่อให้คนที่ดำรงตำแหน่งต่างๆสามารถทำงานในหน้าที่ได้ จึงต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับตำแหน่งต่างๆ

ภาระหน้าที่ (*Duty*) หมายถึงภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

อำนาจหน้าที่ (*Authority*) หมายถึงความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชา หรือกระทำการใด ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการหรือปฏิบัติการต่างๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่งอย่างชอบธรรมตามกฎหมาย

- อำนาจหน้าที่และภาระหน้าที่จะต้องมีความสมดุลกันเสมอ

ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (*Responsibility*)

เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

ความรับผิดชอบ หมายถึงความสำนึกของบุคคลที่จะต้องพร้อมที่จะ รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ตนได้กระทำลงไปและพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจในการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาด้วย

อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่สามารถมอบหมายกันได้ แต่ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมอบหมายกันได้แต่ขึ้นอยู่กับจิตสำนึกและมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้มีอำนาจแต่ละคนว่าจะมีสำนึกต่อสิ่งที่คิด ตัดสินใจ สั่งการกระทำลงไปมากน้อยเพียงใดโดยทั่วไปแล้ว การรับความชอบมักไม่มีปัญหาทุกคนพร้อมที่จะรับความชอบ แต่การรับผิดชอบ มีปัญหา เพราะผู้ที่กล้ารับว่าตนผิดพลาดนั้นต้องมีความกล้า มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างเพียงพอ

ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นขึ้นไปจนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานข้าราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

โดยตรงของตน เพราะผู้มีสิทธิในการให้คุณให้โทษคือผู้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการประจำไม่ใช่นักการเมือง

ประการที่สามหลักการทำงานที่ยึดถือระเบียบ ข้องบังคับ กฎเกณฑ์ (Rules and Regulations) และมีลักษณะของความเป็นทางการ (Officially)

- ต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจน ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้องบังคับขององค์กร เช่น ระเบียบข้องบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

- ต้องมีการประกาศให้ทุกคนรับทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อความ มีระเบียบวินัยในการทำงาน และเป็นกลไกการควบคุมไม่ให้อำนาจเอื้ออำนวย เช่น ระเบียบวินัย ข้าราชการ ระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ

การกระทำต่างๆ ในองค์กรต้องทำอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ และต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการอ้างอิง เพื่อ

- 1) สามารถใช้เป็นกลไกการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างดี
- 2) ลดความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกและองค์กร
- 3) สามารถใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบได้ ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัว ออกจากทรัพย์สินขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และผ่านบันทึก ไม่เหมาะสมสำหรับโลกที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ประการที่สี่หลักการแบ่งงานกันทำ โดยมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ เฉพาะด้าน (Division of Work, Specialization)

องค์กรขนาดใหญ่มีการกิจที่ต้องทำหลายอย่าง การบริหารแบบ Bureaucracy ต้องมีการแบ่งงานออกไปตามภาระหน้าที่ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง เป็นต้น สมาชิกองค์กรต้องเป็นผู้ชำนาญงานในหน้าที่เฉพาะของตน และต้องมีความเข้าใจในขอบเขตของภารกิจ สิทธิ และอำนาจที่มีอยู่ด้วย แต่ คนแต่ละคนมีความรู้ความสามารถไม่เท่ากัน ไม่เหมือนกัน ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลไปทำงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ หรือมอบหมายให้ ทำภารกิจใด ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถความเสมอภาค ความเป็นธรรม ตามหลักคุณธรรม (Merit System) ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์

- ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบการบริหารงานบุคคลที่คำนึงถึง หลักแห่ง ความเสมอภาค หลักแห่งรู้ความสามารถ หลักแห่งความเป็นกลาง และหลักแห่งความมั่นคง

- ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่ถือ ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความต้องการของผู้มีอำนาจเป็นเกณฑ์ การวางคนให้เหมาะสมกับงาน / Put the right man to the right job เป็นหลักการที่สำคัญของการบริหาร

### ประการที่ห้าความเป็นวิชาชีพ (Professional)

ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย ต้องวางตัวเป็นกลาง ทำงานบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ปราศจากอคติ ตั้งมั่นบนหลักแห่งความสุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ต้องอุทิศตนให้กับราชการอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การส่วนรวม

#### ข้อดีข้อเสีย ของระบบราชการ

##### ข้อดีของระบบราชการ

1. วิธีการจัดรูปแบบของค์การที่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถป้องกันการใช้อำนาจตามอำเภอใจได้ เพราะการทำงานต้องเป็นไปตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ และมีหลักฐานเสมอ
2. การทำงานตามระบบราชการ เปรียบเสมือนการผลิตสิ่งของด้วยเครื่องจักร สามารถผลิตสิ่งของออกมาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. การสั่งการตามสายการบังคับบัญชา และการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ช่วยทำให้ระบบราชการสามารถทำงานขนาดใหญ่ ที่มีความสลับซับซ้อนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องทำงานตามขั้นตอน กฎระเบียบและ มีหลักฐานอย่างสมเหตุสมผล ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และหน่วยงาน ต่าง ๆ ได้

##### ข้อเสียของระบบราชการ

1. การทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้คนต้องทำตามขั้นตอนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยเอกสาร เกิดความล่าช้า สิ่งเหล่านั้นกลายเป็นเกาะก้ำบังอย่างดีของผู้ปฏิบัติ
2. การบริหารตามลำดับชั้น ทำให้เกิดการดำเนินงาน แบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้าและการใช้อำนาจโดยมิชอบอย่างมาก
3. ระบบราชการ มองคนเป็นแค่วัตถุ สิ่งของ คนที่ทำงานในองค์การจึงไม่มีบทบาทอะไรเลย เพราะต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้คนกลายเป็นหุ่นยนต์ (Yes man or Organization man) เพราะไม่สามารถคิดตัดสินใจทำอะไรได้เอง
4. ระบบราชการ เป็นรูปแบบของการจัดองค์การที่แข็งเหมือนกรงเหล็ก (Iron Cage) ขาดความยืดหยุ่น เพราะการทำงานที่เน้นรูปแบบที่เป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

ในองค์การระบบราชการเช่นนี้ ค่านิยมและความเชื่อ ตลอดจนขนบธรรมเนียม จะค่อยถูกปลูกฝังลงไปในตัวสมาชิก มีการถ่ายทอดให้ทุกคนเข้าใจกฎเกณฑ์ การปฏิบัติและการลงโทษ ฝ่ายบริหารพยายามสื่อสารกับพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษร ขณะที่พนักงานเองก็มักจะเรียกร้องคำสั่ง การสั่งงาน การเตือน เป็นภาษาเขียนเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน จึงกลายเป็นค่านิยม หรือความเชื่อในการจับผิด การสร้างเกราะป้องกันตนเองในการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นคนปกป้องตนเอง ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่ค่อยฟังใครนอกจากผู้บังคับบัญชาชั้นตรง และทำงานตามตัวหนังสือกำหนด ความเชื่อในความละเอียด ความถูกต้อง ทำให้เกิดค่านิยมใหม่ คือ ซ้ำหน้อยไม่เป็นไร ความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นความล่าช้าจึงเป็นธรรมเนียมในการทำงาน อย่างไรก็ตามส่วนดีของระบบนี้ก็คือ ความมีเหตุมีผลในการแบ่งและจัดงาน และมีความมั่นคง

องค์การระบบราชการหรือองค์การแบบเป็นทางการนี้ถูกแบ่งและจัดระบบให้บุคลากรปฏิบัติงานไปตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามสายงาน นอกจากนี้จะมีการรวมกลุ่มกันตามกลุ่มงานที่กำหนดไว้ตามสายงานขององค์การแล้ว บุคคลเหล่านี้อาจสร้างกลุ่มเฉพาะของตนเองขึ้นมา โดยการรวมตัวกันขึ้นตามความสนใจร่วมกัน ซึ่งจะไม่มีภาระบุญวัตถุประสงค์ ไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ และไม่มีการระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกัน แต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ”

### 3.2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ (*Informal Organization*)

องค์การแบบไม่เป็นทางการเป็นองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ใดๆ อาศัยความสมัครใจของสมาชิกรวมกลุ่มกัน การรวมกลุ่มนี้เป็นการรวมกลุ่มทางสังคม หรือเป็นแบบ Social Unit ไม่มีการแบ่งงานกันทำ ไม่กำหนดอำนาจหน้าที่ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่สามารถจำกัดขนาดหรือสัดส่วนของกลุ่มได้ ความเป็นกลุ่ม อาจก่อตั้งหรือสลายกลุ่มได้ทุกเมื่อ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของกลุ่ม หรือองค์การแบบไม่เป็นทางการไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2531:288) ได้กล่าวถึงองค์การแบบไม่เป็นทางการไว้ว่า “เป็นองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการของสมาชิก อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว เนื่องจากมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ งานอาชีพหรืองานอดิเรก อุปนิสัยใจคอคล้ายคลึงกัน”

ชูบ กาญจนประกร (2510) ได้อธิบายไว้ว่า “องค์การแบบไม่เป็นทางการหรือองค์การนอกแบบนั้นหมายถึง องค์การอันเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวของสังคม เสมือนร่างแห (ที่ช่วยยึดโยงบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน) เป็นองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่ได้กำหนดเอาไว้โดยองค์การแบบเป็นทางการหรือองค์การตามแบบ องค์การนอกแบบนี้อาจเกิดขึ้นได้

ทั้งในลักษณะที่เป็นการขัดแย้ง การเป็นปรปักษ์ต่อกันในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งที่เกิดขึ้นโดยฐานแห่งความเป็นเพื่อนในบรรดาบุคคลที่ร่วมกันทำงานอยู่ก็ได้”

Herbert A. Simon (1978) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “หมายถึง ความสัมพันธ์อันไม่เป็นทางการในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งจะมีผลสะท้อนต่อการตัดสินใจ และบางครั้งอาจมีผลทำให้การดำเนินงานตามลักษณะแห่งองค์การแบบเป็นทางการต้องเปลี่ยนแปลงไปได้”

Chester I. Bernard (1938) ได้กล่าวว่า “โดยนัยแห่งคำว่าองค์การแบบไม่เป็นทางการ หมายถึงการเกิดองค์คณะบุคคลขึ้น เป็นผลสืบเนื่องจากการติดต่อเป็นส่วนตัว และการถ้อยทีถ้อยปฏิบัติกัน รวมทั้งการคบหาสมาคมของบุคคลเป็นองค์การในรูปแบบต่างๆ”

และ Barnard เป็นบุคคลแรกที่ยอมรับลักษณะขององค์การแบบไม่เป็นทางการนี้ว่า จะสามารถช่วยเสริมสร้างองค์การแบบเป็นทางการในแง่ของความรวดเร็วโดยการตัดข้ามสายของอำนาจหน้าที่ และอาจส่งเสริมความร่วมมือระหว่างแผนงานให้ดีขึ้น แต่ Barnard ก็อาจมองข้ามข้อเท็จจริงที่ว่า องค์การแบบไม่เป็นทางการนี้อาจเป็นสาเหตุที่พนักงานที่นำมาใช้ป้องกันตัวอย่างหนึ่งจากอำนาจของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวมและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป

องค์การแบบไม่เป็นทางการนี้จึงหมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันขึ้นโดยความสมัครใจ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ไม่มีโครงสร้างแบบแผนที่แน่นอน ไม่มีข้อกำหนดตายตัว กลุ่มสามารถก่อเกิดขึ้นหรือสลายตัวเมื่อใดก็ได้ตามความสมัครใจของสมาชิก อาจสรุปลักษณะที่สำคัญของกลุ่มองค์การแบบไม่เป็นทางการได้ดังนี้

- 1) การรวมตัวของสมาชิกกลุ่มจะแทรกซ้อนอยู่ในองค์การแบบเป็นทางการ
- 2) มีเป้าหมายของกลุ่มที่ไม่แน่นอนตายตัว
- 3) การก่อเกิดกลุ่มจะเกิดจากความพึงพอใจของสมาชิกเป็นสำคัญ
- 4) ความสำเร็จของกลุ่มขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของกลุ่มเป็นสำคัญ
- 5) ไม่มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และช่วงการบังคับบัญชาที่แน่นอน
- 6) การแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ต่อกันจัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญของกลุ่ม
- 7) ความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปในทางส่วนตัว และคำนึงถึงผลประโยชน์

ของกลุ่มมากกว่า

- 8) ความสัมพันธ์ในกลุ่มเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าฐานะตำแหน่ง
- 9) ยึดความสำคัญในอำนาจบารมีที่มีลักษณะเป็นสิทธิพิเศษมากกว่าสายการ

บังคับบัญชา

โดยทั่วไปการเกิดกลุ่มองค์กรแบบไม่เป็นทางการ จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของสมาชิกกลุ่มที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีทัศนคติข้อคิดเห็นในแนวเดียวกัน ซึ่งกลุ่มองค์กรแบบไม่เป็นทางการนี้จะเกิดขึ้นแทรกซ้อนอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการเสมอ เปรียบเสมือนเงาติดตามตัวขององค์กรแบบเป็นทางการ การเกิดกลุ่มองค์กรแบบไม่เป็นทางการนี้จะถือเอาความผูกพันส่วนตัวระหว่างสมาชิกกลุ่มเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุป องค์กร (Organization) หมายถึง การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นี้อาจเป็นไปได้เพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์กรเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจากองค์กรที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization) ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้อาจได้แก่กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดเล่นไพ่ หรืองานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ้อนอยู่ในระบบขององค์กรที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่นภายในองค์กรอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์กรอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกัน และอาจมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

#### 3.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ได้มีการให้นิยามและความหมายของคำว่า “การสื่อสาร (communication)” ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ดังนี้ “ก. นำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง”

Kelley, Robert (1977: 9. อ้างใน เสนาะ ดิยาวี. 2538 : 33) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน”

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542: 3) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง”

โอบัส แก้วจำปา (2547: 1) กล่าวว่า “การสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่มนุษย์เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน”

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547: 115) ให้ความหมายว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นเครือข่ายองค์กร หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร”

ธิดิภพ ชยธวัช (2548: 130) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ”

วันชัย มีชาติ (2548: 138. อ้างใน Judith R. Gordon and Associates. 1990 : 139) สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร”

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ให้ความหมายการสื่อสารว่า “การกระทำ และหรือพฤติกรรมต่างๆที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั่วไปอย่างสามัญ”

พัทณี เขยจรรยา และคณะ (2541: 7) อธิบายว่าแม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” แตกต่างกันก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหว คือ มีความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่องมีการเปลี่ยนแปลง และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง “กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่างๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางตามสภาพแวดล้อม จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและเป็นเครือข่ายขององค์กรที่เรียกว่าการสื่อสารองค์กร”



### 3.2 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

การสื่อสารในชีวิตของแต่ละบุคคลนั้นล้วนมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป และส่งผลต่อการดำเนินชีวิตได้ ทั้งนี้ Maslow สรุปว่า การสื่อสารที่เกิดขึ้นเกิดจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 5 ประการคือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ความต้องการความรัก ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของตน ดังนั้น มนุษย์จึงมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารดังนี้ (ธีรารักษ์ โภธิสุวรรณ 2548 : 134)

- 1) เพื่อแสวงหาข่าวสาร วัตถุประสงค์นี้แสดงในรูปการถาม การตอบคำถาม การนำเสนอ การแสดงความคิดเห็น
- 2) เพื่อแสดงอารมณ์ความรู้สึกได้แก่ ดีใจ เสียใจ ผิดหวัง เศร้า สนุกสนาน เป็นต้น การแสดงอารมณ์ความรู้สึก เพื่อสื่อสารจะช่วยให้เกิดการตอบสนองทางอารมณ์ที่เราต้องการ
- 3) เพื่อแสดงจินตนาการ ได้แก่ การสื่อสารในการเล่าเรื่องตลกขบขัน ละคร บท ร้อยแก้ว ร้อยกรอง รวมทั้งความบันเทิงต่างๆ เป็นต้น
- 4) เพื่อแสดงออกทางวัฒนธรรมทางสังคม อันติงามและเป็นสากล อันจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อม การทักทายด้วยการจับมืออย่างสากล การพูดจาด้วยน้ำเสียงที่สุภาพ เป็นต้น
- 5) เพื่อโน้มน้าวชักจูงใจ การสื่อสารมีอิทธิพลต่อความคิด และการกระทำของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการขอร้อง การชักชวน การออกคำสั่ง หรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการต่างๆ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารระดับใดกับใครก็ตามย่อมมุ่งไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกันอันหมายถึงความสัมพันธ์อันดี เกิดการเรียนรู้ เกิดความเหมือนหรือเป็นพวกเดียวกัน มีความใกล้ชิดเคียงกัน รู้สึกใกล้ชิดสนิทสนม การสื่อสารจะช่วยสร้างความคุ้นเคยกับสมาชิกขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจในตัวเองค์การ และรู้จักใช้การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อแสวงหาข้อมูลที่ต้องการ

### 3.3 องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งจำเป็นที่จะต้องมียุคคลอย่างน้อย 2 ฝ่าย คือผู้ติดต่อและผู้รับการติดต่อ หรือผู้ส่งข้อความกับผู้รับคำสั่ง จะมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เพียงฝ่ายเดียวย่อมไม่ก่อให้เกิดการติดต่ออย่างสมบูรณ์ได้ ซึ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญของขั้นตอนการสื่อสารหลายประการ นับตั้งแต่บุคคลซึ่งอยู่ในฐานะผู้ส่งข่าวหรือผู้ติดต่อ ผู้รับข่าวหรือผู้รับการติดต่อ เนื้อหาของข้อมูลข่าวสาร การเข้ารหัสหรือการถ่ายทอดข่าวสารของผู้ติดต่อ ช่องทางการติดต่อ การถอดรหัสหรือการตีความข้อมูลข่าวสารของผู้รับสารหรือผู้ที่ได้รับการ

ติดต่อ ตลอดจนผลย้อนกลับ ไปยังผู้ติดต่อ ว่าเป็นไปตามความต้องการของผู้ติดต่อหรือไม่ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการสื่อสารไม่ได้มีเฉพาะผู้ส่งสารและผู้รับสารเพียงเท่านั้น การสื่อสารจะต้องมีองค์ประกอบอีกหลายประการเพื่อให้การถ่ายทอดความหมายนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การศึกษาและทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของการสื่อสารเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้สื่อสารนั้นสามารถเรียนรู้ปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อันจะทำให้การสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ธีรารักษ์ โภทิสวรรณ 2548 :136)

ธีรารักษ์ โภทิสวรรณ ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการสื่อสารดังนี้

- 1) ผู้ส่งสาร (Source or Sender)
- 2) สาร (Message)
- 3) ช่องทางหรือสื่อ (Channel)
- 4) ผู้รับสาร (Receiver)
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างคู่สื่อสาร (The relationship among communicators)
- 6) บริบท (Context)

**ผู้ส่งสาร** คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้ริเริ่มหรือเริ่มต้นส่งสารออกไปให้อีกบุคคลหนึ่งจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม หรือเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ส่งสารผ่านช่องทางหนึ่งไปยังผู้รับสารเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งจากผู้รับสาร

**สาร** คือ เนื้อหา ข้อมูล หรือความคิดที่ถูกถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร ซึ่งก็จะมีองค์ประกอบอยู่คือ การเข้ารหัส จะเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้สื่อความหมาย เนื้อหา ก็คือเนื้อหาสาระที่ถูกถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร และอีกส่วนหนึ่งก็คือ การจัดสาร เป็นการเรียบเรียงรหัส และเนื้อหาให้ถูกต้องเหมาะสมได้ใจความ อาจเป็นคำพูด ตัวหนังสือ รูป เครื่องหมาย หรือกิริยาท่าทางต่างๆ

**ช่องทางการสื่อสาร** เป็นตัวกลาง หรือเป็นช่องทางเชื่อมผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าด้วยกัน การเลือกใช้สื่อสามารถเป็นตัวลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารได้ สื่อที่ช่วยในการนำส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ช่องทาง เป็นทางหรือพาหะระหว่างผู้ส่งสาร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นช่องทางที่เป็นสื่อเทคโนโลยี ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นตัวกลางนำพาสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น และช่องทางของการสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งเป็นช่องทางที่ต้องอาศัยพาหะนำพาสารตามธรรมชาติ โดยมีบุคคลเป็นผู้ถ่ายทอดสารไปสู่ประสาทสัมผัสหรือช่องทางในการรับสาร ซึ่งก็ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การลิ้มรส เป็นต้น

**ผู้รับสาร** คือผู้ที่รับสารจากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ซึ่งได้รับสารเกิดการตีความ และตอบสนองโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม จะส่งปฏิกิริยาตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งสารซึ่งในการป้อนกลับไปนั้น ผู้รับสารจะเปลี่ยนสถานภาพเป็นผู้ส่งสาร และผู้ส่งสารเดิมก็จะเปลี่ยนสภาพมาเป็นผู้รับสารแทน ซึ่งหากมีการถ่ายทอดสารอย่างต่อเนื่อง ทั้งสองฝ่ายก็จะทำหน้าที่ผู้ส่งสารหรือผู้รับสารสลับกันไป จึงอาจจะเรียกว่าเป็น “คู่สื่อสาร” ที่ทำการเข้ารหัส ตีความ ถอดรหัส สลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตลอดการสื่อสารนั่นเอง

**ความสัมพันธ์ระหว่างคู่สื่อสาร** คือความสัมพันธ์ที่ก่อรูปขึ้นมาทันทีที่มีการสื่อสารไม่ว่าการสื่อสารนั้นจะเป็นวจนภาษา หรืออวจนภาษาก็ตาม เช่นการสื่อสารภายในองค์กร หากมีผู้บังคับบัญชาเดินมา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาย่อมหยุดเดินและทำความเคารพ จะเห็นได้ว่าแม้จะไม่มีคำพูดกล่าวออกมาแต่การแสดงความเคารพก็เป็นการแสดงการสื่อสารทางอวจนภาษา ดังนั้นเมื่อมีการสื่อสารเกิดขึ้นก็就会有ความสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง และมีผลต่อเรื่องที่ทำสื่อสาร ทั้งภาษาที่ใช้ตอบโต้และกิริยาอาการ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างคู่สื่อสารจึงเป็นองค์ประกอบของการสื่อสาร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

**บริบท** หมายถึงสิ่งแวดล้อมที่กำกับอยู่โดยรอบการสื่อสาร ที่จะทำให้เราตีความหมายและเกิดความเข้าใจในความหมายของการสื่อสารนั้น การสื่อสารของมนุษย์จะเกิดภายใต้บริบทแทบทั้งสิ้น บริบทนั้นอาจเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ทักษะคติ ความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ กาลเทศะ อารมณ์ สถานที่ สภาพภูมิศาสตร์ อุณหภูมิ แสง สี เสียง เหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขในการสื่อสาร จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารเป็นอย่างมาก และต้องนำมาประกอบการสื่อสาร เพื่อจะได้เข้าใจพฤติกรรมการสื่อสารอย่างถ่องแท้

การติดต่อสื่อสารนี้จะบรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์เพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ที่ผู้ติดต่อสื่อสารจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของการสื่อสารว่าเป็นอุปสรรคในการสื่อสารหรือไม่ ซึ่งอุปสรรคเป็นส่วนที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การสื่อสารไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่นผู้ติดต่อหรือผู้ส่งสารมีความรู้ความชำนาญในการติดต่อสื่อสารเพียงใด มีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวได้ชัดเจนในสิ่งที่ตนเองต้องการจะถ่ายทอดไปยังผู้รับสารหรือไม่ และยังคงต้องรู้จักการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร ว่าควรใช้ช่องทางใดหรือวิธีการใดจึงจะเหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงความรู้ ทักษะคติ ความสามารถ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของผู้รับการติดต่อสื่อสารด้วย

ทางด้านผู้รับสารก็จำเป็นต้องมีความสามารถในการตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับให้ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสารด้วย ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ ก็เท่ากับผู้รับการติดต่อสื่อสารมีความเข้าใจถูกต้อง อันจะนำไปสู่พฤติกรรมหรือการกระทำที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

### 3.4 ประเภทของการสื่อสาร

ประเภทของการสื่อสารมีผู้แบ่งไว้โดยใช้เกณฑ์ต่างๆ แต่ในที่นี้จะพิจารณาจากลำดับชั้นของการสื่อสารดังนี้ รสชงพร โกมลเสวิน (2548) กล่าวถึงการพิจารณาลำดับชั้นของการสื่อสาร พบว่าการสื่อสารมี 5 ลำดับชั้น คือ

1) การสื่อสารภายในบุคคล(Intrapersonal Communication) หมายถึงการคิดหรือจินตนาการกับตัวเอง เป็นการคิดไตร่ตรองกับตัวเอง ก่อนที่จะมีการสื่อสาร ประเภทอื่นต่อไป

2) การสื่อสารระหว่างบุคคล(Interpersonal Communication) หมายถึงการสื่อสารของบุคคล 2 คน ไปมาทำการสื่อสารกันอย่างมีวัตถุประสงค์ เช่นการพูดคุย ปรึกษาหารือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3) การสื่อสารกลุ่ม(Group Communication) หมายถึงการสื่อสารระหว่างบุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารกลุ่มย่อยๆ หรือการสื่อสารกลุ่มใหญ่ หรือคนจำนวนมากที่ต้องการจะบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน เช่น การประชุมในกลุ่มพนักงาน ผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

4) การสื่อสารในองค์การ(Organization Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง เช่นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน เจ้านายกับลูกน้อง

5) การสื่อสารมวลชน(Mass Communication) หมายถึง การสื่อสารกับคนจำนวนมากในหลายๆพื้นที่พร้อมกัน โดยใช้สื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์เป็นสื่อกลาง เหมาะสำหรับการส่งข่าวสารไปยังผู้คนจำนวนมากๆในเวลาเดียวกัน

การสื่อสารทั้ง 5 ลำดับมีความสัมพันธ์กันโดยการสื่อสารในระดับที่สูงกว่าจะรวมคุณลักษณะของการสื่อสารในระดับที่ต่ำกว่าไว้ และการสื่อสารในระดับที่ต่ำกว่าก็จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารในระดับสูงเช่นกัน เช่นการสื่อสารภายในองค์กรจะรวมการสื่อสารในระดับที่ต่ำกว่าไว้ด้วยกัน ดังนี้ การสื่อสารภายในบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มย่อย และการสื่อสารกลุ่ม เป็นต้น

### 3.5 ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร

การสื่อสารถ้าดำเนินไปด้วยความราบรื่นการสื่อสารนั้นก็จะเป็นผลสำเร็จตามที่ผู้ส่งสารต้องการ แต่ถ้าการสื่อสารนั้นไม่ประสบความสำเร็จหรือมีอุปสรรค ก็จะทำให้เกิดผลเสียหรือเกิดการแปลความหมายไปในทางที่ผิดเพี้ยนได้ โดยทั่วไปการสื่อสารมักประสบกับปัญหา 4 ประการตามองค์ประกอบของการสื่อสารคือ (ระวีวรรณ ประกอบผล 2544:150)

### 1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้ส่งสาร

(1) ผู้ส่งสารมีความรู้ความเข้าใจตลอดจนมีข้อมูลเกี่ยวกับสารที่ต้องการสื่อไม่เพียงพอ เช่น ทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาด เกิดความลังเลไม่แน่ใจ หรือได้รับข้อมูลผิดๆ ไปโดยไม่รู้ตัว ทำให้ขาดความเต็มใจที่จะรับสารจากผู้ที่ไม่รู้จริง และผู้รับสารก็จะขาดความเชื่อถือในตัวผู้ส่งสาร

(2) ผู้ส่งสารขาดกลวิธีในการถ่ายทอดหรือการนำเสนอที่ดี กลวิธีในการถ่ายทอดหรือการนำเสนอที่ดีที่เหมาะสม จะทำให้ผู้รับสารเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และรับสารได้ถูกต้องรวดเร็วขึ้น

(3) บุคลิกภาพของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารที่มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น แต่งกายดี น้ำเสียงน่าฟัง ใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ย่อมช่วยปลุกเร้าให้ผู้รับสารเกิดความสนใจที่จะรับสารยิ่งขึ้น

(4) ทักษะจิตของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารที่มีทัศนคติที่ดีต่อทั้งตนเองต่อผู้รับสาร ย่อมทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสาร

(1) สารยากเกินไปสำหรับผู้รับสาร เช่น เป็นเรื่องที่ผู้รับสารไม่เคยมีภูมิหลังมาก่อนหรือสารมีความสลับซับซ้อน มีข้อมูลหรือการอ้างอิงที่ยู่งยาก

(2) สารขาดการจัดลำดับที่ดี จะทำให้เกิดความสับสน และขาดความน่าสนใจขึ้นได้

(3) สารมีลักษณะสลับซับซ้อนคลุมเครือ ไม่ชัดเจนและลำสมัยไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร

(4) สารที่ขัดกับค่านิยม หรือความเชื่อ หรือขัดต่อระบบความคิดของผู้รับสาร หรือของผู้ส่งสารเอง เช่น กำหนดให้พูดในเรื่องที่ผู้ส่งสารไม่ศรัทธา ไม่มีความเชื่อถือ จะทำให้การพูดไม่มีชีวิตชีวา

3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสื่อหรือช่องทาง ถ้าผู้ส่งสารเลือกใช้สื่อหรือช่องทางที่ไม่เหมาะสม แทนที่ผู้รับสารจะรับสารได้สมความตั้งใจของผู้ส่งสารก็อาจทำได้ การเลือกใช้สื่อจึงต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของสื่อแต่ละชนิดที่แตกต่างกันไป นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงความสะดวก ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของผู้รับสารในการที่จะรับสารจากสื่อที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ด้วย การใช้ภาษาพูด และภาษาเขียน อาจทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารได้ด้วยสาเหตุการใช้ภาษาพูด และภาษาเขียนไม่ชัดเจน เช่น พูดออกเสียงไม่ชัด การเลือกใช้คำ ไม่ตรงกับความหมาย การแบ่งวรรคตอน จังหวะการพูด การพูดหรือเขียนสั้นเกินไป หรือยาวเกินไป เป็นต้น หรืออาจมี

สาเหตุมาจาก สื่อมีขนาดเล็กเกินไป ความไม่ชัดเจนของสื่อ เช่น รูปภาพ สัญลักษณ์ วัตถุประสงค์ของ การทำสัญญา การเคลื่อนไหว การทำท่าทาง เป็นต้น

#### 4) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้รับสาร

(1) ผู้รับสารขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสารที่ตนจะได้รับ เช่น ไม่เคยได้ยิน ได้ฟังมาก่อน หรือผู้รับสารมีภูมิความรู้ที่ต่ำหรือสูงเกินไป เป็นต้น การที่จะรับสารได้อย่างเข้าใจแจ่มแจ้งก็เป็นไปได้ยาก

(2) ผู้รับสารมีทัศนคติที่ไม่ดี เช่น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ส่งสาร ต่อสาร เช่น คิดว่าตนเองมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำการสื่อสารมากพอแล้ว ทำให้เกิดความไม่สนใจ ไม่ตั้งใจที่จะรับสาร

(3) ทัศนคติอันไม่พึงประสงค์ของผู้รับสารที่มีต่อการสื่อสาร ทัศนคติต่อหัวข้อในการสื่อสาร ตลอดจนทัศนคติที่มีต่อผู้ส่งสารก็ทำให้การรับสารไม่บรรลุผลได้

#### 3.6 แนวทางการพัฒนาการสื่อสาร (พรสิทธิ พัฒนานุรักษ์ 2544 : 407)

เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ไม่ปล่อยทิ้งไว้ให้การสื่อสารผิดพลาด ล้มเหลว การขจัดอุปสรรคที่สกัดกั้นผลของการสื่อสาร สามารถทำได้ทุกอย่างขององค์ประกอบการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารบังเกิดประสิทธิผล

1) คุณลักษณะของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารจะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารนี้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากมาย ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกันว่า ความน่าเชื่อถือมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยของผู้ส่งสารอันทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีก 4 ประการคือ

*ประการแรก ทักษะในการสื่อสาร* หมายถึงความชำนาญหรือความสามารถในการสื่อสาร ทั้งในทักษะที่เกี่ยวกับการเข้ารหัส การถอดรหัสสาร และการคิดก่อนที่จะส่งสารไปยังผู้รับสาร

*ประการที่สอง ทัศนคติในการสื่อสาร* ทัศนคติเป็นตัวกำหนดท่าทีของผู้ส่งสารในการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งสารมีความเข้าใจหรือชื่นชอบต่อสารย่อมทำให้การสื่อสารมีประสิทธิผลมากขึ้น ขณะเดียวกันถ้าผู้ส่งสารมีทัศนคติต่อผู้รับสารในแง่ดี แรงเสริมของผลการสื่อสารจะยิ่งบังเกิดประโยชน์มากขึ้นด้วย

*ประการที่สาม ระดับความรู้* ผู้ส่งสารที่มีความรู้ในเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะสื่อสาร และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารดีเพียงใด ความแจ่มชัดและความเข้าใจที่ปรากฏต่อผู้รับสารยังมีประสิทธิผลดีเพียงนั้น ทั้งนี้เพราะผู้ส่งสารสามารถชี้แจงอธิบายโดยไม่สับสนวุ่นวาย และความต่อเนื่องต่างๆ ได้อย่างสัมพันธ์กัน

*ประการที่สี่ สถานภาพในระบบสังคมและวัฒนธรรม* การที่ผู้ส่งสารมีความเข้าใจสถานภาพในระบบสังคมและวัฒนธรรมได้อย่างดี ย่อมทำให้เขามีอิทธิพลต่อการสื่อสารได้มาก เพราะผู้ส่งสารสามารถปรับใช้หรือดัดแปลงวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมต่อการยอมรับของผู้รับสารได้

2) คุณลักษณะของผู้รับสาร ในกระบวนการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปมาไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และปัจจัยที่สำคัญของผู้รับสารในอันที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมี 4 ประการด้วยกัน คือ

*ประการแรก ทักษะในการสื่อสาร* ผู้รับสารจะต้องมีความสามารถในทักษะการสื่อสารทั้งในด้านการเข้ารหัส การถอดรหัส และการคิด เพราะทันทีที่เขาได้รับสาร เขาจะต้องทำความเข้าใจและแปลผลของสารออกมาในรูปของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ถ้าขาดลักษณะดังกล่าวย่อมทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพไป

*ประการที่สอง ทักษะคิดในการสื่อสาร* ทักษะคิดดังกล่าวประกอบด้วยทักษะคิดต่อตนเอง ต่อสาร และต่อผู้ส่งสาร เพราะมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมการรับสารว่าจะถูกกำหนดออกมาในรูปแบบใด

*ประการที่สาม ระดับความรู้* ความรู้เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อการรับและแปลความหมายสารเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกันถ้าผู้รับสารมีความรู้ในด้านกระบวนการสื่อสารด้วยการสื่อสารก็ยังมีประสิทธิภาพ

*ประการที่สี่ สถานภาพในระบบสังคมและวัฒนธรรม* ผู้รับสารเป็นสมาชิกของสังคมคนหนึ่ง เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร ถ้าทั้งสองมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ โดยเฉพาะกรอบแห่งการอ้างอิงร่วมกัน การสื่อสารจะยังมีประสิทธิภาพมาก

3) คุณลักษณะของสาร สารนั้นเป็นผลผลิตของผู้ส่งสาร ประกอบด้วย รหัส เนื้อหา และการจัดแต่งที่ถูกส่งหรือถ่ายทอดไปสู่ผู้รับสารนั้น จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของประสิทธิภาพการสื่อสาร ยิ่งลักษณะสำคัญ 4 ประการของเนื้อหาสารที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ คือ

*ประการที่หนึ่ง* สารนั้นจะต้องมุ่งถึงผู้รับสารและได้รับความสนใจจากผู้รับสาร โดยการมุ่งสร้างสารให้ผู้รับสารสนใจ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงกาลเทศะ การส่งรหัส เป็นต้น

*ประการที่สอง* สารต้องมีลักษณะแสดงถึงความเหมือนกันของผู้ส่งสารและผู้รับสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความหมายให้กันและกันได้ทราบชัด ซึ่งมีไม่เพียงแต่คำนึงถึงภาษาในการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังคงเข้าใจในส่วนของความนึกคิดของผู้รับสารด้วย

*ประการที่สาม* สารต้องเร้าความต้องการของผู้รับและแนะนำวิธีการที่ผู้รับสาร จะได้รับการตอบสนองความต้องการ เช่นการ โฆษณาสินค้านอกจากจะเน้นเร้าความต้องการของผู้รับสารโดยการทำให้เกิดความอยากซื้อแล้ว ผู้ส่งสารต้องบอกถึงวิธีการหรือสถานที่ที่จะซื้อด้วย

*ประการที่สี่* สารต้องแนะนำวิธีที่ผู้รับสารที่จะตอบสนองความต้องการของตนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่ม การที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่อาศัยรวมกันเป็นกลุ่ม ค่านิยมที่เกิดขึ้นก็จะอิงกับกลุ่มเป็นสำคัญ การสร้างสารที่เหมาะสมจึงควรให้สอดคล้องกับครรลองวิถีและค่านิยมของกลุ่ม

4) คุณลักษณะของสื่อหรือช่องทางในการสื่อสาร การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การสื่อสารบรรลุประสิทธิผล ช่องทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผู้รับสารในการเลือกจดจำ การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ดีมีส่วนสัมพันธ์กับการมีประสิทธิผลการสื่อสาร ซึ่งอาจทำได้โดยการทำซ้ำๆและการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง อย่างไรก็ตาม สื่อหลายชนิดอยู่ในวิสัยที่เราจะแก้ไขได้ เช่น สถานที่บางแห่งไม่เหมาะที่จะใช้เป็นห้องประชุม เพราะมีขนาดเล็กเกินไป อากาศร้อนอบอ้าว และมีเสียงรบกวน เราก็อาจหาสถานที่ที่จะใช้ประชุมใหม่ หรือเลื่อนการประชุม หรืออาจดำเนินการจัดกิจกรรมอย่างอื่นแทน ในการใช้แผ่นใสหรือสไลด์ หากภาพไม่ชัดเจน มีขนาดเล็กเกินไป ผู้รับสารที่นั่งอยู่ด้านหลังมองไม่เห็น ก็ควรแจกเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับสารเพื่อนำไปอ่านมาก่อนล่วงหน้า เป็นต้น

#### 4. ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ

##### 4.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

ในองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารจึงเป็นปัจจัย และเป็นสื่อในการนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมาย ระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน

การสื่อสารในองค์การ คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามยังคงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และคำจำกัดความของการสื่อสารภายในองค์การไว้หลากหลายดังนี้



Lewis (1987) การสื่อสารในองค์กร คือ การแบ่งปันข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กร ระหว่างผู้จัดการ พนักงาน และทีมงาน โดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารหรือสื่อสารมวลชนเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน

รศชงพร โคมลเสวิน (2548) กล่าวว่าไว้ว่าการสื่อสารในองค์กรหมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารในองค์กร และบทบาทของข่าวสารที่มี ต่อกิจกรรมของสมาชิกในองค์กร

วนาวลัย ดาดี (2553) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลแลกเปลี่ยน แบ่งปันข่าวสารกันโดยมุ่งให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเพื่อที่จะผลักดันนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่ไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุผลสำเร็จ หรือเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยผ่านสัญลักษณ์และระบบสารที่เข้าใจร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ส่ง-สาร สาร สื่อ และผู้รับสาร

กรีช สืบสนธิ์ (2526) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรคือพฤติกรรมแสดงกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารทุกระดับในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปว่า การสื่อสารภายในองค์กร คือ กระบวนการส่งสาร การรับสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่มบุคคล หรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ภายใต้เงื่อนไข กฎเกณฑ์ และสายงานการบังคับบัญชา โดยมีจุดประสงค์เพื่อการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ และเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และทำให้สมาชิกตระหนักถึงบทบาทของตนและสามารถร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 4.2 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารอื่นๆ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทั้งยังใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้นถ้าหากองค์กรใดมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และสามารถนำมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการบริหารองค์กรอย่างเต็มที่แล้ว ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี

การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรทุกองค์กรต่างมีลักษณะ โครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อน ระบบการบังคับบัญชาหลายชั้นทำให้การทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติไปจนถึงระดับบริหารมีความแตกต่างกันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดช่องว่าง

และช่วงของการติดต่อสื่อสารยาวขึ้น และสมาชิกขององค์กรต่างก็ถูกคาดหวังให้มีบทบาทที่ต่างกันไป เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรต้องการ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการสื่อสารในองค์กรจึงมีประโยชน์ดังนี้ (รศชงพร โกมลเสวิน 2548 : 70)

- ช่วยลดระดับความไม่แน่ใจ ที่สมาชิกขององค์กรต้องเผชิญในการเลือกแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- ช่วยให้สมาชิกตระหนักถึงแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี
- ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ในการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น โดยมุ่งสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้การสื่อสารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพราะเป็นวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อตนเองและองค์กรโดยรวม

การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อองค์กร โดยรวมแล้ว 3 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการดำเนินงานขององค์กร** การสื่อความหมายที่ตรงกัน ระหว่างกลุ่มคนภายในองค์กร จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กร การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่น ช่วยขจัดความเข้าใจผิด หรือลดความผิดพลาดในการทำงานลง นอกจากนี้ ยังช่วยลดปัญหาที่เกิดจากข่าวลือที่อาจบั่นทอนกำลังใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในสิ่งที่ต้องปฏิบัติและเป้าหมายขององค์กร

2) **ด้านการบริหารงาน** นอกจากการสื่อสารภายในองค์กร จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้การตัดสินใจ และการบริหารงานในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารต่างต้องมีข้อมูลข่าวสารที่มากเพียงพอ เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้ ผู้บริหารที่รู้จักการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทกำลังกาย และกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ อีกด้วย

3) **ด้านการพัฒนาองค์กร** การสื่อสารจะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร ทั้งในรูปแบบของการเขียนรายงาน บันทึก จดหมาย และการพูดคุย ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม สัมมนา การฝึกอบรม เหล่านี้ล้วนเป็นการสื่อสาร เพื่อระดมสมอง ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการ

พัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทำให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 4.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงาน เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากร และหน่วยงานช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน องค์กรที่ขาดการสื่อสารที่ดีจะทำให้ข้อมูลข่าวสารขาดการหมุนเวียน พนักงานอาจรู้สึกถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่จากเจ้านาย และอาจส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรจึงต้องตระหนักเสมอว่าพนักงานทุกคนควรมีโอกาสได้รับข่าวสาร และสามารถสื่อสารข้อมูลกันได้ในทุกระดับ

อย่างไรก็ตามการสื่อสารภายในองค์กร ผู้ส่งสารย่อมมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารให้ชัดเจนที่สุดโดยการใช้การสื่อสารด้วยวัจนภาษา (ใช้ถ้อยคำและลายลักษณ์อักษร)ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ (ธีรารักษ์ โปธิสุวรรณ 2548 : 144)

1) *เพื่อบอกกล่าวและให้ข้อเสนอแนะ* การสื่อสารภายในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อบอกกล่าวข่าวสารขององค์กรให้ผู้รับสารได้ทราบ เข้าใจอย่างชัดเจนตามลำดับขั้นตอน หรือเพื่อให้พิจารณาตามข้อเสนอสารที่ส่งไป มาว่าจะเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรต้องสั้นกะทัดรัดชัดเจน มีข้อมูลครบถ้วน

2) *เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้รับสารเชื่อถือคล้อยตามเห็นด้วย* ผู้พูดต้องการให้ผู้ฟังด้วยคำพูดหรือข้อความของตน สารที่ส่งไปจะกล่าวถึงข้อเท็จจริงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับซึ่งอาจก่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมของผู้รับสาร

3) *เพื่อกระตุ้นหรือสร้างความประทับใจ* การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้สมาชิกองค์กรมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ผู้พูดในระดับผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารด้วยการพูดหรือลายลักษณ์อักษร เนื้อหาสารจะเกี่ยวข้องกับการชมเชยบุคลากร หน่วยงาน เพื่อสร้างพลังใจ และมักทิ้งท้ายให้ผู้ฟังกลับไปคิดต่อในทางสร้างสรรค์

4) *เพื่อจรรโลงใจ* เป็นการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเพลิดเพลินทางอารมณ์เป็นสำคัญ มักเป็นการสื่อสารด้วยการพูดในวาระพิเศษขององค์กร เช่น กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ วันครบคร้วขององค์กร การพูดนี้ทำให้ผู้รับสารรู้สึกซาบซึ้ง เห็นคุณค่าของตนเอง งานองค์กร ทำให้เกิดความสบายใจ หรือเป็นการส่งสารที่ก่อให้เกิดความสนุกสนานรื่นเริง ชวนติดตามและง่ายต่อการจดจำ

วัตถุประสงค์ต่างๆที่กล่าวถึงนี้เป็นเพียงเข็มทิศหลักแสดงหนทางที่จะเดินไปสู่จุดหมายขององค์การ ผู้ส่งสารอาจผสมผสานการสื่อสารทั้งการพูดการเขียนให้เป็นไปในรูปแบบของการบอกกล่าวเพื่อโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตาม หรือการให้คำแนะนำโดยมุ่งชี้ให้เห็นถึงความมีคุณค่าและประโยชน์ในการปฏิบัติตามคำแนะนำ เป็นต้น เมื่อลงมือทำการสื่อสารมักมีการผสมผสานกันระหว่างวิธีการเสนอสารตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

#### 4.4 ลักษณะของการสื่อสารภายในองค์การ

ลักษณะของการสื่อสารภายในองค์การสามารถจำแนกได้ออกเป็นหลายลักษณะขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ประเด็นใดในการจำแนก ในที่นี้จะขอจำแนกลักษณะของการสื่อสารภายในองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ 2537 : 13)

##### 1) จำแนกตามวิธีการการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

(1) การสื่อสารทางเดียว (One-way communication) หมายถึงการสื่อสารที่ผู้ส่งสาร ถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสารมีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารเป็นฝ่ายสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการสื่อสารย้อนหรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปแบบนโยบาย คำสั่งของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการเสนอข่าวสารหรือรายงานขององค์กรผ่านสื่อมวลชน เช่นวิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

(2) การสื่อสารสองทาง (Two-way communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบสนอง ซักถามกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารแบบสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกริยาตอบโต้ของผู้รับสาร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ และสามารถช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารได้ ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางนี้จะเป็นลักษณะของการประชุม สัมมนาหรือการปรึกษาหารือกัน

##### 2) จำแนกตามลักษณะของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

(1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามลักษณะ หน้าที่ ตำแหน่ง ลำดับชั้นของการทำงาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่มีการจัดระเบียบอย่างดี มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่จะทำตามหน้าที่ตามบทบาทที่ระบุไว้อย่างชัดเจน มีกระบวนการซึ่งวางรากฐานไว้อย่างดี และสามารถดำเนินการต่อไปได้ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารในองค์กร การติดต่อสื่อสารกันจะยึดระเบียบข้อบังคับเป็น

หลักหรือแนวทางเสมอ อาจจะเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้งนโยบายหรือความก้าวหน้าขององค์กร หรือจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งงานด้วยวาจาโดยตรง หรือให้คำแนะนำผ่านตามสายการบังคับบัญชา

สมพงษ์ เกษมสิน ได้สรุปลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบเป็นทางการไว้ดังนี้

- เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายบังคับบัญชา
- เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งข้อเสนอแนะรายงานและการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

(2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนที่องค์กรได้วางไว้ จะเป็นลักษณะที่สื่อสารกันเองเป็นการส่วนตัว โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด และมักจะเกิดจากความใกล้ชิดในหมู่คณะ ความต้องการทราบความเคลื่อนไหวและความอยากเห็นของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าความสัมพันธ์ทางตำแหน่ง อำนาจและหน้าที่ ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก และมีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่างๆอาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ก็มีมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกองค์กรด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และในขณะเดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกขององค์กรได้เช่นกัน เช่น ข่าวลือต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะใช้กลยุทธ์และวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

3) จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (วนิดา เศษะวิศิษฐ์พงษ์ 2541 : 11)

(1) การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (Verbal and Written Communication) คือ การสื่อสารที่ต้องใช้คำ หรืออักษรในการถ่ายทอดสาร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารประเภทนี้ จะเป็นในรูปแบบของภาษาพูด หรือภาษาเขียน ก็ได้ที่สามารถตีความได้โดยตรง หรือโดยอ้อม นิยมใช้กันอยู่หลายรูปแบบ เช่น การสนทนา การประชุม คำสั่ง บันทึก หนังสือเวียน จดหมาย เอกสาร ประกาศ รายงานต่างๆ เป็นต้น

(2) การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (Non-verbal Communication) คือ ภาษาที่ไม่ใช้ถ้อยคำ หรือการสื่อสารที่ใช้รหัส หรือสัญลักษณ์แทนภาษาพูด หรือภาษาเขียน ซึ่งมนุษย์จะรับสารเชิงวัจนภาษาผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษาจะมีความหมายเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และการเคลื่อนไหว หรือมีความหมายเฉพาะกลุ่มคน เช่นภาษามือ ลักษณะการแต่งกาย หรือเครื่องหมายแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น โดยทั่วไปนิยมแบ่งสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารออกเป็น 4 ประเภท คือ

- สื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (Sing Language) หมายถึง เครื่องหมายต่างๆที่ใช้แสดงแทนคำ และคำพูด นับตั้งแต่เครื่องหมายจราจรจนถึงภาษาของคนใบ้ สำหรับในกรณีของการสื่อสารในองค์กรนั้น สัญลักษณ์นี้ได้แก่ เครื่องหมายแสดงยศ ดาวต่างๆบนบ่า เป็นต้น (ปรมะ สดเวทิน 2533:32)

- สื่อสารโดยใช้ท่าทาง (Action Language) หมายถึง กิริยาการเคลื่อนไหวต่างๆ ที่แสดงออกมาตามธรรมชาติ และมีความหมายพิเศษบางอย่าง ได้แก่ การแสดงออกทางสีหน้า ดวงตา การเคลื่อนไหวร่างกาย เช่นตบป้า โอบไหล่ เป็นต้น “โดยปกติการแสดงกิริยาอาการของคนเรามักเกิดขึ้น โดยธรรมชาติ ยากต่อการปกปิด จึงแสดงความหมายของความตั้งใจ หรือเจตนาที่แท้จริงของบุคคลได้ดีกว่าการพูด หรือการเขียน” (ปรมะ สดเวทิน 2533:32) อย่างไรก็ตาม การตีความหมายของการสื่อสารประเภทนี้ ยังขึ้นอยู่กับ การรับรู้ และความเข้าใจของแต่ละบุคคล โดยผู้รับสารจะตีความตามประสบการณ์ที่เคยร่วมงานกัน

- สื่อสารโดยใช้วัตถุ (Object Language) หมายถึง วัตถุสิ่งของที่ปรากฏหรือนำแสดงโดยที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจ เช่นเครื่องจักร รูปภาพ ศิลปะหัตถกรรม หรือกระทั่งเสื้อผ้าที่สวมใส่ สิ่งของเหล่านี้ต่างมีความหมายสำหรับบุคคลแต่ละกลุ่ม ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละคน (บุญเลิศ ศุภคิลก 2520:106) ได้แก่ การแต่งกาย อุปกรณ์ต่างๆ และการจัดโต๊ะสำนักงาน ห้องทำงานที่หรูหราโอ่อ่า แสดงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

- สื่อสารโดยใช้กาลเทศะ (Time and Space Language) หมายถึงการใช้ลักษณะของเวลา ระยะห่าง เวลาของมนุษย์แต่ละคนแตกต่างกัน บางคนตรงต่อเวลา บางคนมาสาย เสมอเป็นการสื่อความหมายของบุคคลนั้น หรือเนื้อที่ระยะห่างของการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถ้าห่างกันมากแสดงว่าไม่ใช่เพื่อนสนิท หรือระยะห่างของคนในครอบครัว เหล่านี้ ทำให้การสื่อสารแตกต่างกัน (ธีรารักษ์ โพธิสุวรรณ 2548 : 157)

#### 4) จำแนกตามทิศทาง การสื่อสาร แบ่งออกเป็น 3 ทิศทาง ได้แก่

(1) การสื่อสารในแนวดิ่ง หรือการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า “การสื่อสารในแนวดิ่งถือว่าเป็นแนวคิดในการบริหารแบบดั้งเดิมและมีความสำคัญที่สุดที่ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา” (เสนาะ ดิยาวี 2530:430)

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550) ได้กล่าวว่า “การสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ล่างนับเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ของทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งงาน การควบคุม และ การติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างนี้ยังเป็นวิธีพื้นฐานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร” การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นการสื่อสารที่เป็นที่ยอมรับกันใ้องค์กรทั่วไป จุดมุ่งหมายของการสื่อสารประเภทนี้คือ เป็นการส่งหรือถ่ายทอดข้อมูล เพื่อเป็นการควบคุม กำกับงานภายในองค์กร และสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนมากจะเป็นคำสั่งเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีการ การปฏิบัติงาน ลักษณะงาน คำสั่ง และการขอร้องไปยังหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร

ประโยชน์ของการสื่อสารในแนวดิ่งหรือการสื่อสารจากบนลงล่าง (รสขงพร โกมลเสวิน 2548:79) มีดังต่อไปนี้

- เป็นช่องทางที่ฝ่ายบริหารสามารถแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับเป้าประสงค์ขององค์กรรวมถึงสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและหล่อหลอมให้เกิดความคิดเห็นและพฤติกรรมที่ต้องการได้
- ช่วยลดความสงสัยและหวั่นกลัวของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ครบถ้วน
- ป้องกันมิให้เกิดความเข้าใจผิดในหมู่พนักงาน
- เป็นการเตรียมพนักงานให้พร้อมรับและปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นช่องทางการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดใ้องค์กร โดยผู้บริหารอาจสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งโดยการเขียนหรือพูดคุยกันหรือทั้งสองแบบ รวมถึงการใช้การสื่อสารด้วยภาพ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบบนลงล่างบางครั้งก็ไม่ได้เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างเสริมประสิทธิภาพของการสื่อสารได้เต็มที่ เพราะเป็นรูปแบบของการสื่อสารทางเดียว และไม่ได้ทำให้ฝ่ายบริหารรับทราบปัญหาหรือความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ผู้บริหารบางคนอาจบิดเบือนข้อมูลในการสื่อสารจากบนลงล่างโดยการปกปิดข้อมูลบางส่วน กลั่นกรอง หรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นๆ โดยมิชอบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจกัน สิ่งที่มาอันเป็นผลมาจากความพยายามของพนักงานระดับล่างจากการที่ไม่ได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารไม่เพียงพอ คือการหันไปหาและเชื่อถือข่าวลือ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและการทำงานในองค์กร

(2) การสื่อสารในแนวตั้ง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึงการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ไปยังผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าตามสายการบังคับบัญชาเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญกับองค์กรมาก เพราะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) โดยปกติมักเป็นการสื่อสารเพื่อแสวงหาคำตอบเพิ่มเติม เป็นการแสดงความคิดเห็นหรือการให้ข้อเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความรู้สึก ตลอดจนปัญหาต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารรูปแบบนี้จะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและทัศนคติทางบวกของผู้ใต้บังคับบัญชา “สารจากบุคคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนหนึ่ง ประท้วงความเป็นไปในองค์กร” (กริช สืบสนธิ์ 2525 : 54) เพราะการสื่อสารประเภทนี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ยิ่งถ้าได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของงานที่ตนเองปฏิบัติกับระบบงานส่วนรวมแล้ว บุคลากรก็จะยิ่งผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของการสื่อสารในแนวตั้งหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (รศ ชงพร โกมลเสวิน 2548 : 80) มีดังต่อไปนี้

- ช่วยลดความเครียดและอารมณ์ที่รุนแรงของพนักงานเพราะพนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้เกี่ยวกับความคิดเห็นและ/หรือปัญหาในการทำงาน
- ช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน อันเป็นผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น
- ผู้บริหารมีโอกาสรับทราบผลงาน ปัญหาในการทำงาน และความรู้สึกของพนักงาน โดยทันที ตลอดจนรับทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามนโยบายต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ทัน่วงที
- ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารจากบนสู่ล่างเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่างทำให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการสื่อสารสูง และสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ครบถ้วนก่อนตัดสินใจ



● ช่วยมิให้ผู้บริหารแยกตัวอยู่ใน หอคอยช้าง โดยมีได้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาจากผู้ใต้บัญชา

อย่างไรก็ตาม ในสภาพความเป็นจริง กลับพบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารที่ทำได้ยากมาก และมักถูกละเลยหรือมองข้ามเสมอ เนื่องจากการส่งข่าวสารขึ้นไปข้างบนนั้นต้องผ่านสายการบังคับบัญชาหลายระดับชั้น การตีความข้อเท็จจริงต่างๆอาจถูกบิดเบือนไป และในบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับงานสิ่งที่ไม่ดี หรือเป็นลบ เพราะกลัวว่าจะเป็นการแสดงความบกพร่องของตนในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ทราบข้อเท็จจริงทั้งหมดการตัดสินใจก็อาจผิดพลาดได้ ผู้บังคับบัญชาจึงควรหามาตรการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนหลายๆวิธีนอกเหนือจากการรายงานผ่านตามสายการบังคับบัญชา เช่น การจัดตั้งหน่วยแนะแนว การจัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม การพบปะสังสรรค์ หรือการแสดงความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา (รศชงพร โกมลเสวิน 2548 : 80)

(3) การสื่อสารในแนวนอน หรือการสื่อสารในระนาบเดียวกัน (Horizontal Communication) การสื่อสารในรูปแบบนี้ เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรที่อยู่ในระดับเดียวกัน แต่ต่างสายงานกัน กล่าวคือ จะไม่มีความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การสื่อสารระหว่างหัวหน้าฝ่ายงานด้วยกันเอง หรือการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานฝ่ายหนึ่งกับผู้ปฏิบัติงานอีกฝ่ายหนึ่ง ที่ไม่ได้ขึ้นกับสายบังคับบัญชาเดียวกัน การติดต่อแบบนี้เป็นการขจัดความล่าช้าของข้อมูลที่ต้องส่งตามสายงาน และเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลและประสานงานกันระหว่างหน่วย เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแนวนอน หรือในระดับเดียวกัน (รศชงพร โกมลเสวิน 2548 : 80) มีดังต่อไปนี้

- ความร่วมมือในการทำงาน (task coordination)
- การแก้ปัญหา (problem solving)
- การแลกเปลี่ยนข่าวสาร (sharing information)
- การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ( conflict resolution)
- การสร้างความสัมพันธ์อันดี (building rapport)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในแนวนอนนี้จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการมีประสิทธิภาพของผู้สื่อสาร มีการวิจัยพบว่าผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง นิยมการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เพื่อต้องการข้อมูลมาแก้ปัญหาในการทำงานที่ยากและซับซ้อน ในขณะที่ผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ มักสื่อสารเพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานประจำวัน

#### 4.5 รูปแบบเนื้อหาของข่าวสารในองค์การ

ในการพิจารณาถึงรูปแบบของข่าวสารที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์การ อาจกำหนดข่าวสารต่างๆ ได้ 4 รูปแบบ คือ (กริช สืบสนธิ์ 2526)

1) *สารการปฏิบัติงาน* เป็นสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องการส่งสารนั้นถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการปรับปรุงรูปแบบการทำงานใหม่ ข่าวการฝึกอบรม ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม เป็นต้น ในการพิจารณาเกี่ยวกับสารเหล่านี้ จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของการสื่อสารและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์การ รวมถึงลักษณะความรู้ความสามารถของผู้รับสารเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วย

2) *สารธำรงรักษา* หมายถึงสารในการบริหารงานที่ทำหน้าที่รักษาให้องค์การมีการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่นตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ สารประเภทนี้จะช่วยรักษาค้ำจุนให้องค์การอยู่รอดและเติบโตต่อไป โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามีโอกาสในการส่งสารธำรงรักษาี้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้รับผิดชอบในการบริหารงานเป็นตัวกำหนดตัวอย่างของสารธำรงรักษาเช่น การประกาศ คำสั่ง เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ การควบคุมการทำงาน การโยกย้ายงาน การปลดพนักงาน การลงโทษ การเลื่อนขั้น เป็นต้น

3) *สารมนุษยสัมพันธ์* หมายถึงสารในการบริหารงาน ที่จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานนอกเหนือจากผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับอยู่ตามปกติ สารประเภทนี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การ และช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างของสารประเภทนี้ได้แก่ ประกาศ ชมเชยผลงาน การสัมภาษณ์บุคลากรดีเด่น การแข่งขันกีฬาภายใน การให้ทุนบุตรหลาน บุคลากรสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

4) *สารนวัตกรรม* เป็นสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนในหน่วยงานหรือสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการผลิตและการบริหาร โดยทั่วไปแล้วเมื่อองค์การพัฒนาไปถึงระดับที่จะต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการทำงาน วิธีการทำงาน ทำให้ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานทราบ ขณะเดียวกันอาจต้องการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน เพื่อนำไปวางทิศทางที่เหมาะสม การสื่อสารประเภทนี้จึงทำได้ทั้งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาและในทางกลับกัน

เนื่องจากเนื้อหาของสารนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้จึงจำเป็นต้องมีความกระชับ เข้าใจง่าย และต้องมีการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำเอา

นวัตกรรมนั้นมาปฏิบัติ ในบางกรณีอาจต้องมีการโน้มน้าวใจด้วย เพราะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมที่ ถูกยอมรับและปฏิบัติกันมานานแล้วในองค์กร

#### 4.6 บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

เสนาะ ตีเขาว์ (2530:523) กล่าวว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วย พฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและ โอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน บรรยากาศทางด้านวัตถุในองค์กรจะกระทบการปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะ กระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จ ของงานและความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์กร เช่น โครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนั้น ถ้าหาก ปรับปรุงบรรยากาศของการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้วก็จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นด้วย บรรยากาศทางการสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของ องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิกของ องค์กร การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นหมายถึง การทำให้สมาชิกขององค์กรรู้ข้อมูลต่างๆ อย่าง สมบูรณ์ องค์กรจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กรในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของ บุคคลในองค์กร

ในการสร้างความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่ สมาชิก สามารถกระทำได้โดยยึดหลักปัจจัย 7 ประการ คือ (เสนาะ ตีเขาว์ 2530:524-525)

1) การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง ความพึงพอใจในงานจะ เกิดขึ้นด้วยการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม การให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เหมาะสม การเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่งงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ และถนัดของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานของตนก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความ พื่อใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์กรด้วย

2) การให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ข้อมูลที่เพียงพอจะต้องรวมข้อมูลต่างๆ 5 รายการคือ การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์กร เทคโนโลยีใหม่ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และผลการประเมินการปฏิบัติงานของ พนักงาน การให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลในองค์กรเป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิด หลักของการสื่อสารขององค์กร

3) การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร จัดทำโครงการ

พัฒนาพนักงาน โดยจัดให้ทุกคนเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรจะต้องกำหนดนโยบายไว้อย่างแน่นอน สนับสนุนและจัดให้มีโครงการ โดยมีหน่วยงานภายในหรือจากภายนอกองค์กร

4) *การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ* ได้แก่การจัดให้มี

ระบบและวิธีการในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานรับรู้โดยทั่วถึง การจัดระบบข่าวสารอาจกระทำได้โดยหลายรูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน บันทึกรายความศูนย์เผยแพร่ข่าวสารหรือสิ่งพิมพ์อื่นใด บุคคลในองค์กรจะเกิดความพอใจถ้าหากเขาสามารถหาข้อมูลหรือส่งข้อมูลไปยังบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้อย่างทั่วถึงและตามที่ต้องการ

5) *การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ* ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใน

องค์กรมีความเชื่อถือในข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร แม้ว่าองค์กรจะจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารโดยทั่วถึงกันก็ตาม ข่าวสารนั้นจะต้องมีคุณภาพเชื่อถือได้และกระทำได้รวดเร็วทันการ คุณภาพสื่อการติดต่อมีความหมายรวมถึงวิธีการที่อำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์กรแจ้งข่าวสารไปยังบุคคลในองค์กรได้ ข่าวสารกับความเป็นจริงจะเชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ และเสนอข่าวได้รวดเร็ว

6) *การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้* องค์กรจะ

ต้องการสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถติดต่อกันได้ทั้งในเรื่องการประสานงานกันและการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างกัน การจัดให้บุคคลภายในองค์กรเดียวกันพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะทำให้สัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีและสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น

7) *การสร้างความปลอดภัยในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมทั้งองค์กร*

ปัจจัยนี้รวมถึงวิธีการต่างๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสมาชิกขององค์กรกับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

#### 4.7 อุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กรของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา แต่ก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามักจะมองข้ามไป โดยคิดว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นเรื่องอื่นไม่ใช่เรื่องการติดต่อสื่อสาร จึงทำให้การบริหาร การจัดการขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร

รชนี ลักขิตานนท์ กล่าวไว้ว่า อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอาจเกิดจากหลายสาเหตุ ในที่นี้จะขอแยกสาเหตุของการเกิดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไว้ 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

1) อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดจากบุคคล เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทางบุคคล ทางด้านกายภาพของแต่ละบุคคล ดังนี้

(1) เกิดความขัดแย้งในกรอบของการอ้างอิง บุคคลจะตีความการสื่อสารในเรื่องเดียวกัน แตกต่างกันไป เพราะแต่ละคนมีประสบการณ์ต่างกัน

(2) ความหมายของภาษาที่ใช้ต่างกัน องค์กร ฝ่าย แผนก หรือกลุ่มงาน มักจะมีภาษาที่ใช้ในการสื่อสารเฉพาะในกลุ่มของตนเอง เพื่อให้เกิดความสะดวกในการสื่อสารเป็นการเฉพาะ และนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพของการสื่อสารในกลุ่มของตนเอง เช่น การสื่อสารในกลุ่มวิชาชีพแพทย์ พยาบาล

(3) การตัดสินใจตามค่านิยม เป็นลักษณะที่ผู้รับข่าวสาร ตีความหมายของข่าวสารโดยใช้ค่านิยมส่วนตัวของตนเองประกอบการพิจารณา และทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนและนำไปสู่ปัญหาได้

(4) ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการสื่อสารจะแปรผันแตกต่างกันออกไปในแต่ละคน บางครั้งเกิดจากบุคลิกภาพส่วนบุคคล บางกรณีเกิดจากการฝึกฝน อบรม บางคนเป็นผู้ฟังที่ดีทำให้การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น บางคนคอยขัดแย้งและสอดแทรกคำพูด มีท่าทีที่เป็นปฏิปักษ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่ปัญหาความเข้าใจที่แตกต่างกันได้

(5) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้สื่อสาร นำไปสู่ปัญหาในการสื่อสารอย่างมากเช่น ความแตกต่างในด้านภูมิหลังที่มาจากแต่ละพื้นที่ การใช้ภาษาที่แตกต่างกัน หรือการนับถือ 2 ศาสนาที่แตกต่างกัน ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ฟังทำความเข้าใจและระมัดระวังในระหว่างการสื่อสารกับบุคคลที่มาต่างวัฒนธรรม

2) อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดจากองค์กร เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเกิดขึ้นจากปัจจัยทางด้านองค์กร ดังนี้

(1) ข้อมูลข่าวสารมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น การมีข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไปจนไม่สามารถบริหารข้อมูลให้ประสบผลสำเร็จ และไม่สามารถรองรับหรือตอบสนองได้ถูกต้อง ผู้สื่อสารอาจใช้วิธีเลือก หรือกลั่นกรองมาบางส่วนจึงทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

(2) โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างขององค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารกล่าวคือถ้าสายบังคับบัญชาการยิ่งยาวมากขึ้นเท่าใด ยิ่งเกิดปัญหามากขึ้น

เท่านั้น เพราะการสื่อสารต้องผ่านบุคคลหลายคน การบิดเบือนในการสื่อสารก็ยังมีมากขึ้น เพื่อลดปัญหาดังกล่าวควรมีการสื่อสารโดยการบันทึกวิดีโอ หรือหนังสือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน

(3) ความแตกต่างกันในสถานภาพ ความแตกต่างกันในสถานภาพ พิจารณาจากตำแหน่งงาน งาน สไตส์การแต่งตัว และสิทธิพิเศษที่บุคลากรได้รับ สถานภาพดังกล่าวจะปกป้องหรือบิดเบือนการสื่อสาร ถ้าบุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ว่าคุณเองถูกคุกคามจากผู้ที่มีสถานภาพที่เหนือกว่าตน

(4) ความชำนาญเฉพาะอย่างในการปฏิบัติภารกิจ เมื่อองค์กรมีการแบ่งงานออกเป็นแผนก เป็นฝ่ายก็มักจะเกิดการแบ่งแยกเป็นอาณาจักรย่อยๆ ซึ่งมักมีวัตถุประสงค์เป้าหมายและลักษณะงานที่แตกต่างกัน ปัญหาที่มักตามมาคือ การไม่ติดต่อสื่อสารกัน ไม่ประสานงานกัน ตลอดจนมีการสร้างภาษาเฉพาะหรือคำศัพท์เฉพาะในสายงานเกิดขึ้น จึงเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน

(5) การกลั่นกรองข้อมูล การกลั่นกรองข้อมูลในระหว่างการสื่อสาร จะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้รับข้อมูล ได้รับข้อมูลไม่ตรงตามความเป็นจริง เพราะผู้ที่ทำหน้าที่ในการส่งผ่านข้อมูลในแต่ละขั้นตอน มักจะส่งต่อข้อมูลเฉพาะที่ตนเองพึงพอใจ บางครั้งอาจจะคลาดเคลื่อนจากที่ผู้ส่งข้อมูลเบื้องต้นไปมาก

(6) ระยะเวลา ระยะเวลาระหว่างการให้คำแนะนำ หรือในขั้นของการสื่อสารกับการปฏิบัติที่มีระยะเวลาห่างกันมากจะเป็นปัญหาในขั้นของการปฏิบัติ และเกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานได้

การดำเนินงานในองค์กรนั้นพบว่า ปัญหาด้านการสื่อสารส่วนใหญ่มาจากการขาดการให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ความชัดเจนในนโยบาย หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงทำให้เป็นต้นเหตุของความไม่เข้าใจ ความสับสนไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ จึงต้องพยายามจะประเมิน หรือคาดเดาสถานการณ์ต่างๆ ด้วยตนเอง คิดเอาเอง คาดการณ์เอาเอง บ้างก็พยายามปะติดปะต่อเรื่องราวต่างๆ เพื่อความเข้าใจ และให้ได้ภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นที่มาของข่าวลือได้ หากเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ความรู้สึกในทางลบ การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด การลงทุนลงแรงลงเวลาที่สูญเปล่า ความอึดอัด คับข้องใจ ความไม่พอใจ ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน บางครั้งอาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อาจรู้สึกถึงความต่ำต้อยหรือเหมาะสมของตน และส่งผลต่อผลงานที่ด้อยคุณภาพขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติ

จากการที่การสื่อสารในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร แต่การสื่อสาร

ที่คอยคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และที่สำคัญไปกว่านั้นก็คือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสาร ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้นำทำลงไปทุกอย่างนั้นเป็นการสื่อสารอะไรบางอย่าง โดยวิธีการบางอย่างถึง คนบางคนหรือบางกลุ่ม กล่าวโดยสรุปการสื่อสารภายในองค์กรจะประสบผลสำเร็จและ ประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ ตลอดจนบุคคลภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้สมาชิก ทุกคนร่วมมือกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาด และทันสมัยก็ต้องรู้จักใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหาร และส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินกิจการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี้ยวลี จิตวัฒนวิไล (2530) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” พบว่าข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงาน และข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงและมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สิริวรรณ จันทร์ศรี (2534) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์” พบว่าลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคล ทั้งในเรื่องเพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่ง และระดับการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรและองค์กรที่มีขนาดกลางหรือเล็ก มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าไร ก็ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

ระวิทย์ บุญสินสุข (2535) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า 1)ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการบริหาร ระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและใกล้เคียงกัน ว่าการสื่อสารเพื่อการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมค่อนข้างมาก ทั้งในประเด็นเรื่องความน่าเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร ความเหมาะสมทางด้าน

เนื้อหาสาระ สภาพแวดล้อม ความต่อเนื่องสม่ำเสมอของข่าวสาร การใช้ช่องทางการสื่อสาร ความชัดเจนของข่าวสาร และความสามารถของผู้รับข่าวสาร 2) ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมี ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลางทั้ง 3 ประเด็นคือในฐานะผู้บริหาร ในฐานะผู้ร่วมงาน และในฐานะเป็นบุคคลหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรม 3) ความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน เจ้าหน้าที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน คือ เห็นว่ามีเหมาะสมในระดับค่อนข้างสูงทั้ง 4 ประเด็น คือ บทบาทในการมีส่วนร่วมช่วยในการติดต่อและสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มย่อย บทบาทในการให้ข่าวสารเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ บทบาทในการเป็นตัวกลางระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารระดับสูง และบทบาทในการสร้างภาพพจน์

นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารทั้ง 3 ด้านข้างต้นอีกว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นในด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน ส่วนความคิดเห็นในด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน

จิตรระพี ศิริพานิช (2537) ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มปฏิบัติงาน: กรณีศึกษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด” โดยมีสมมุติฐานว่า ความแตกต่างกันทางด้านสายงานไม่มีผลต่อความแตกต่างในพฤติกรรมการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารที่ต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสาร และปัจจัยด้านกระบวนการกลุ่มมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสาร

ผลการศึกษารูปว่าโครงสร้างองค์การแบบคลาสสิก ไม่มีผลต่อความแตกต่างในพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มปฏิบัติงาน ส่วนรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มปฏิบัติงาน แต่เมื่อนำคุณลักษณะทางประชากรมาพิจารณาประกอบจะพบความแตกต่างเช่น ปริมาณการสื่อสารที่น้อยจะเห็นได้ชัดเจนในกรณีของกลุ่มผู้มีอายุ รายได้เฉลี่ย และระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย สำหรับในเรื่องประเภทข่าวสาร พบว่า สารปฏิบัติงานเป็นสารที่มีการสื่อสารมากในทุกรูปแบบการสื่อสารและในทุกสายงาน ส่วนสารประเภทอื่นๆ มีระดับมากน้อยแตกต่างกันตามปัจจัยลักษณะทางประชากร ในเรื่องวิธีการสื่อสาร พบว่าการสื่อสารด้วยวาจาเป็นวิธีที่ใช้มากในการสื่อสารแบบบนลงล่าง ในขณะที่รูปแบบการสื่อสารแบบอื่นมีความแตกต่างกันตามลักษณะประชากร เช่นเพศ ระดับสายงาน รายได้ เป็นต้น

ข้อสังเกตที่น่าสนใจของการศึกษาได้แก่ พฤติกรรมการสื่อสารภายใต้รูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง อันได้แก่การสื่อสารแบบบนลงล่างและการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ซึ่งปรากฏระดับ



น้อยในทุกสายงาน ซึ่งเป็นข้อพิจารณาของความไม่สอดคล้องในรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งไม่ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในกลุ่มปฏิบัติงานซึ่งมีพื้นที่ ที่มีความแตกต่างกัน

โชติรส ทิมพัฒนพงษ์ (2537) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์การศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)” ได้ผลการศึกษาดังนี้ 1) สำนักงานฯ มีลักษณะโครงสร้างการติดต่อสื่อสารที่พยายามลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ การสื่อสารภายในองค์การจะเป็นไปตามระบบสายงานตามการบังคับบัญชา 2) การดำเนินงานของกองต่างๆในสำนักงานฯ พบว่ามีการกำหนดและให้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละกองอย่างชัดเจน นอกจากข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานแล้วทุกกองยังต้องการข้อมูลข่าวสารจากกองอื่นๆ ด้วย 3) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน พบว่าใช้วิธีประชุมและหนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ซึ่งยังไม่สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการกระจายข้อมูลข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) สภาพการสื่อสารภายในสำนักงานฯ พบว่าข้อมูลข่าวสารระหว่างกอง การส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา และการกระจายข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังลูกกอง ยังต้องปรับปรุงอยู่ 5) การสื่อสารกับผู้ขอรับบริการการส่งเสริมการลงทุน พบว่างานส่วนใหญ่จะเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ส่วนงานที่ล่าช้ากว่ากำหนดส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าผู้ขอรับบริการไม่มาติดต่อหรือส่งข้อมูลมาไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ 6) การแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารภายในสำนักงานฯว่า ควรมีการรวบรวมประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ออกมาเป็นรูปเล่มให้กับพนักงานทุกคน ควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารในองค์การอย่างทั่วถึง เป็นระบบและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ควรปรับปรุงระบบข้อมูลให้ทันสมัยถูกต้องและแม่นยำสามารถช่วยเหลืองานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสาร ของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

- 1) รูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
- 2) ปัญหา อุปสรรคของการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ และ
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มกองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ จำนวน 66 คน

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่

- 1) นายทหารชั้นประทวน จำนวน 3 คน
- 2) หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ 5 ฝ่ายงาน ฝ่ายงานละ 1 คน จำนวน 5 คน
- 3) ลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างๆ 7 ฝ่ายงาน ฝ่ายงานละ 2 คน จำนวน 14

คน

- 4) พนักงานราชการที่ปฏิบัติในฝ่ายงานต่างๆ 6 ฝ่ายงาน ฝ่ายงานละ 1 คน จำนวน 6

คน

รวมทั้งสิ้นจำนวน 28 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน งานที่รับผิดชอบ อายุการทำงานงาน

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ ได้แก่ ทิศทางการไหลของข่าวสาร แหล่งที่มาของข่าวสาร วิธีการรับข่าวสาร และกิจกรรมการสื่อสารอื่นๆ

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

**ส่วนที่ 4** คำถามเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

### 4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามสร้างขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและรายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

- 1) ตรวจสอบแบบสอบถาม โดยอาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน
- 2) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ มาทำการปรับปรุงแก้ไข
- 3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน
- 4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต การค้นคว้าจากเอกสาร และการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด ก่อนนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละและ  
การวิเคราะห์เนื้อหา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ” ผู้ศึกษาได้เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 28 คน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ เพศ อายุ การศึกษาและอายุการทำงาน โดยข้อมูลในส่วนนี้จะนำเสนอในรูปแบบของตารางร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะทางประชากร

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
นายทหารชั้นประทวน	3	10.71
หัวหน้าฝ่ายงาน	5	17.86
ลูกจ้างประจำ	14	50.0
พนักงานราชการ	6	21.43
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>เพศ</b>		
ชาย	17	60.71
หญิง	11	39.29
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
20-30 ปี	6	21.43
31-40 ปี	3	10.71
41-50 ปี	9	32.14
51-60 ปี	10	35.71
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>การศึกษา</b>		
ประถมศึกษา	1	3.57
มัธยมศึกษา	14	50.0
ปวช.-ปวส.	8	28.57
ปริญญาตรี	4	14.29
สูงกว่าปริญญาตรี	1	3.57
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	6	21.43
3-10 ปี	3	10.71
11-20 ปี	7	21.43
20 ปีขึ้นไป	13	46.43
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

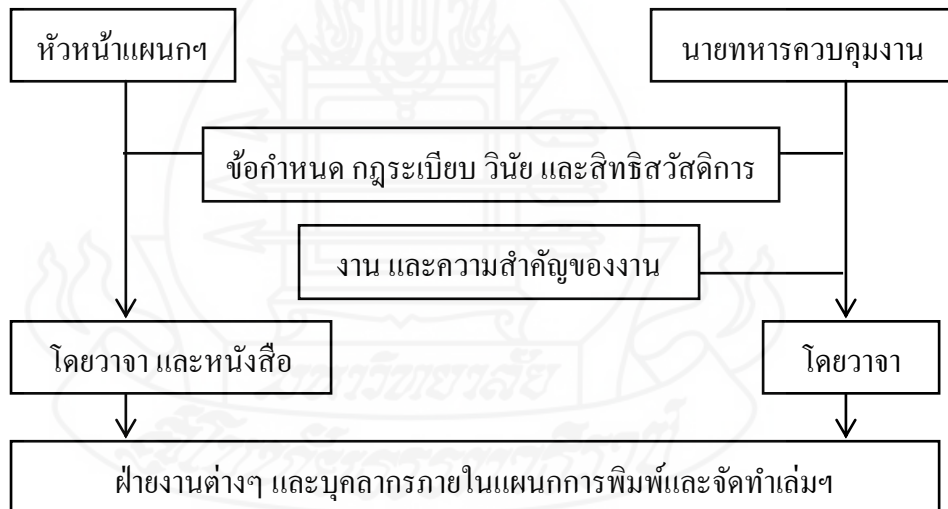
จากตารางพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำ มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือพนักงานราชการจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 และหัวหน้าฝ่ายงานจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 ส่วนนายทหารชั้นประทวนมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงกล่าวคือ เป็นเพศชายจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 60.71 และเพศหญิงจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปีมากที่สุด มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 และมีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71 และอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 สำหรับวุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ที่ระดับมัธยมศึกษา มีจำนวนสูงถึง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือระดับ ปวช. และปวส. มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ส่วนในระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนเท่ากับระดับประถมศึกษาคือมีจำนวนอย่างละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57 ด้านอายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 รองลงมามีอายุการทำงานระหว่าง 11-20 ปี และมีอายุการทำงานระหว่าง 3-10 ปี คือมีจำนวน 7 และ 3 คนตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 21.43 และร้อยละ 10.71 ส่วนผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

### 2.1 ทิศทางการไหลของข่าวสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

จากการที่ผู้วิจัย เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ ผู้วิจัยได้สังเกตการณ์การสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ พบว่า ทิศทางการไหลของข่าวสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มกองการภาพและผลิตสื่อฯ เป็นดังนี้

**2.1.1 ทิศทางการไหลของข่าวสารในแนวดิ่ง จากบนลงล่าง** ตามสายการบังคับบัญชา เนื้อหาของสารเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับงานเป็นหลัก ระบุถึงรายละเอียดของงาน และเน้นถึงความสำคัญของงาน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของงานนั้นๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารด้วยหนังสือสั่งงาน ในส่วนประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับ นโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ ข้อกำหนด กฎระเบียบ และสิทธิสวัสดิการต่างๆ จะใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาโดยการประชุมหน้าแถวในตอนเช้า

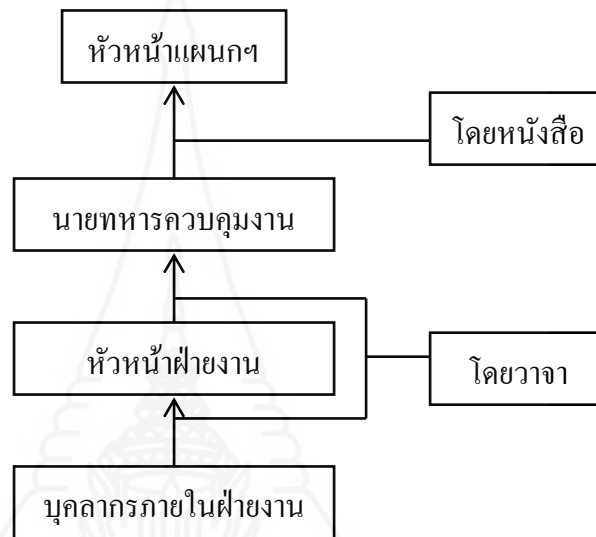


ภาพที่ 4.1 แสดงทิศทางการไหลของข่าวสารในแนวดิ่งของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

**2.1.2 การสื่อสารในแนวดิ่งจากล่างขึ้นบน** โดยปกติแล้วทางแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้ติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เพื่อแจ้งถึงผลของการปฏิบัติงานและปัญหาของการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ รวมถึงให้เสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อแผนกฯ จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่า แผนกฯ ได้เปิดโอกาสและช่องทาง



การสื่อสารให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะสื่อสารย้อนกลับไปยังผู้บังคับบัญชา และพบการใช้ช่องทางการสื่อสารย้อนกลับสู่ผู้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย โดยมากจะเป็นเนื้อหาข่าวสารที่เกี่ยวกับ การแจ้งข้อขัดข้องและปัญหาในการปฏิบัติงาน และเป็นการแจ้งด้วยวาจาอย่างไม่เป็นทางการตามที่ปรากฏในรูป



ภาพที่ 4.2 แสดงทิศทางการสื่อสารในแนวตั้งของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

### 2.7.3 การสื่อสารในแนวระนาบ หรือในแนวนอนของแผนกการพิมพ์และจัดทำ

เล่มฯ ซึ่ง มีการทำงานในลักษณะเป็นกระบวนการการผลิต และมีการแบ่งฝ่ายงานภายในกระบวนการผลิตออกเป็นฝ่ายงานต่างๆ 7 ฝ่ายงานโดยบุคลากรของฝ่ายงานทั้ง 7 ฝ่ายงาน ได้มีการติดต่อสื่อสารพูดคุยกันตลอดเวลา โดยเนื้อหาและประเด็นในการสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องส่วนตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน และประเด็นในการประสานงานกัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้บังคับบัญชา

## 2.2 แหล่งที่มาของข่าวสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามแหล่งของข่าวสาร

แหล่งข้อมูลข่าวสาร	จำนวน	ร้อยละ
<b>สารการปฏิบัติงาน</b>		
ผู้บังคับบัญชา	24	85.71
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-
เพื่อนร่วมงาน	4	14.29
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>สารข้าราชการ</b>		
ผู้บังคับบัญชา	25	89.29
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-
เพื่อนร่วมงาน	3	10.71
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>สารมนุษยสัมพันธ์</b>		
ผู้บังคับบัญชา	26	92.86
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-
เพื่อนร่วมงาน	2	7.14
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>สารนวัตกรรม</b>		
ผู้บังคับบัญชา	25	89.29
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-
เพื่อนร่วมงาน	3	10.71
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ วิเคราะห์ตามเนื้อหาข่าวสารพบว่า

**สารการปฏิบัติงาน** พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คนเป็นผู้รับสารจากผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 85.71 และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คนเป็นผู้รับสารจากเพื่อนร่วมงาน คิดเป็น ร้อยละ 14.29

**สารข้าราชการ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้รับสารจากผู้บังคับบัญชา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 89.29 และเป็นผู้รับสารจากเพื่อนร่วมงานจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71

**สารมนุษยสัมพันธ์** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นผู้รับสาร โดยเป็นผู้รับสารจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 92.86 และเป็นผู้รับสารจากเพื่อนร่วมงานจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

**สารนวัตกรรม** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นผู้รับสาร โดยเป็นผู้รับสารจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 89.29 และเป็นผู้รับสารจากเพื่อนร่วมงานจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71

### 2.3 วิธีการรับรู้ข่าวสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการรับรู้ข่าวสาร

วิธีการรับรู้ข่าวสาร	จำนวน	ร้อยละ
<b>สารการปฏิบัติงาน</b>		
ลายลักษณ์อักษร	2	7.14
การบอกกล่าว	26	92.86
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>สารข้าราชการ</b>		
ลายลักษณ์อักษร	15	53.57
การบอกกล่าว	13	46.43
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>สารมนุษยสัมพันธ์</b>		
ลายลักษณ์อักษร	5	17.86
การบอกกล่าว	23	82.14
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วิธีการรับรู้ข่าวสาร	จำนวน	ร้อยละ
สารนวัตกรรม		
ลายลักษณ์อักษร	5	17.86
การบอกกล่าว	23	82.14
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

วิธีการรับรู้ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่างวิเคราะห์ตามเนื้อหาข่าวสารพบว่า

**สารการปฏิบัติงาน** พบว่า โดยส่วนมากกลุ่มตัวอย่าง รับรู้ข่าวสารด้วยวิธีการอ่านจากบอร์ดติดประกาศจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 และได้รับข่าวสารด้วยการฟังจากการบอกกล่าว มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 92.86

**สารการรักษา** พบว่ากลุ่มตัวอย่าง รับรู้ข่าวสารด้วยวิธีการอ่านจากบอร์ดติดประกาศจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 53.57 และได้รับข่าวสารด้วยการฟังจากการบอกกล่าว จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43

**สารมนุษยสัมพันธ์** พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน รับรู้ข่าวสารด้วยการอ่านจากบอร์ดติดประกาศ คิดเป็นร้อยละ 17.86 และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 23 คน ได้รับข่าวสารด้วยการฟังจากการบอกกล่าว คิดเป็นร้อยละ 82.14

**สารนวัตกรรม** พบว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน รับรู้ข่าวสารด้วยวิธีการอ่านจากบอร์ดติดประกาศโดยคิดเป็นร้อยละ 17.86 และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 23 คน ได้รับข่าวสารด้วยวิธีการฟังจากการบอกกล่าว คิดเป็นร้อยละ 82.14

#### 2.4 กิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ

นอกเหนือจากการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ แล้ว ยังมีกิจกรรมการสื่อสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรอีกคือ การเล่นเกม การเล่นกีฬา และการรับประทานอาหารร่วมกัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีกิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป คนละหลายกิจกรรม ซึ่งสามารถแจกแจงเป็นค่าร้อยละได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	จำนวน	ร้อยละ
เล่นแชร์	7	13.46
เล่นกีฬา	22	42.31
รับประทานอาหารร่วมกัน	23	44.23
<b>รวม</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 คน มีกิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน คือการรับประทานอาหารร่วมกันมากที่สุด คือจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 รองลงมาเป็นการเล่นกีฬาร่วมกัน มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 42.31 และกิจกรรมที่ทำร่วมกันนอกเหนือจากการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ การเล่นแชร์ ที่มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.46

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของ แผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือน ทหารอากาศ

ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารภายในแผนกฯ ในที่นี้คือ ข้อขัดข้องของการสื่อสารด้านวิธีการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชาที่จะสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์ประกอบของการสื่อสาร

**3.1 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร** พบว่าในความคิดเห็นของผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่ดีอยู่แล้วเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรการแต่งกายของนายทหารชั้นสัญญาบัตรจึงถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและมีความเรียบร้อยเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีแก่ผู้รับสาร และจากการสังเกตวิธีการถ่ายทอดข่าวสารของผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างหลายคนแสดงความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีวิธีการถ่ายทอดข่าวสารที่น่าเบื่อหน่ายพูดซ้ำไปซ้ำมาหลายรอบและบางครั้งการถ่ายทอดข่าวสารของผู้บังคับบัญชายังไม่มีความชัดเจน คลุมเครือหรือไม่ขยายความข่าวสารให้เกิดความชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจจึงทำให้ผู้รับสารหรือผู้บังคับบัญชาเกิดความสับสนในข่าวสารและคาดเดากันไปเองต่าง ๆ นานา ประกอบกับในบางครั้งผู้บังคับบัญชาก็

ถ่ายทอดข่าวสารด้วยน้ำเสียงที่เบา จึงทำให้ผู้รับสารหรือผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ที่มีอายุที่ค่อนข้างมากและอยู่ด้านท้ายของแถวได้ยินข่าวสารนั้นๆ ไม่ชัดเจน กลุ่มตัวอย่างบางส่วนยังให้ข้อมูลอีกว่าในบางครั้งผู้บังคับบัญชาเองก็ยังมีความรู้ในข่าวสารหรือเรื่องที่ต้องการถ่ายทอดให้ผู้รับสารหรือผู้ได้บังคับบัญชารับทราบนั้นยังมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ไม่ดีพอจึงทำให้เกิดความคลุมเครือในข้อมูลข่าวสารนั้นๆ

**3.2 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านเนื้อหาสาร** ในส่วนของเนื้อหาข่าวสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับจากผู้บังคับบัญชาพบปัญหาว่า ในบางครั้งที่ผู้บังคับบัญชานำข่าวสารมาถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบนั้นบางครั้งเป็นข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสารหรือผู้ได้บังคับบัญชาเลย และอีกประการหนึ่งคือการเรียงลำดับเนื้อหาของข่าวสารในการถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบนั้นสลับข้ามไปข้ามมา ประกอบกับเนื้อหาของข่าวสารที่ส่วนใหญ่เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับระบบราชการจึงมีภาษาที่เป็นทางการอยู่มากจนทำให้ผู้รับสารหรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่ค่อยเข้าใจในข่าวสารนั้นๆ ดีพอ และในบางครั้งข่าวสารที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชานั้นไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือล่าช้า และถ้าเป็นข่าวสารที่ต้องการความร่วมมือหรือการเตรียมพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนั้น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเตรียมตัวไม่ทัน เช่น ข่าวการรับสิทธิต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ต้องใช้เอกสารและหลักฐานต่างๆ ประกอบการขอรับสิทธิและมีกำหนดระยะเวลาในการยื่นเรื่องขอรับสิทธิ แต่ข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่ได้รับกลับเป็นวันสุดท้ายของกำหนดการยื่นเรื่องขอรับสิทธิทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถเตรียมเอกสารได้ทันตามกำหนดระยะเวลา เป็นต้น

**3.3 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านช่องทางการสื่อสาร** ในเรื่องช่องทางการสื่อสารของแผนก มีช่องทางการสื่อสารอยู่ 2 ช่องทาง ได้แก่ บอร์ดติดประกาศและเสียงตามสาย พบว่าบอร์ดติดประกาศที่มีอยู่วันนี้ มีสภาพเก่าและไม่น่าสนใจ คือข่าวสารในบอร์ดติดประกาศขาดการดูแลและเปลี่ยนข่าวให้ทันต่อเหตุการณ์ กล่าวคือ บอร์ดติดประกาศเต็มไปด้วยข่าวและประกาศเก่าที่ไม่ได้เอาออกและไม่ได้จัดระเบียบข่าวสารให้เป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน พอติดประกาศใหม่เข้าไปก็ไม่เห็นว่าบอร์ดมีการเปลี่ยนแปลงอะไรผู้ได้บังคับบัญชาจึงไม่สนใจที่จะติดตามข่าวสารในบอร์ดติดประกาศ ประกอบกับบอร์ดติดประกาศตั้งอยู่ในบริเวณที่ยากต่อการสังเกตเห็น มีแสงสว่างไม่เพียงพอและตัวหนังสือข่าวสารในบอร์ดติดประกาศมีขนาดเล็ก ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุที่ค่อนข้างมากไม่สามารถมองและอ่านข่าวสารในประกาศได้อย่างสะดวกจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะอ่านข่าวสารจากบอร์ดติดประกาศ

ทางด้านเสียงตามสาย พบว่าทุกวันนี้เสียงตามสายไม่มีการเปิดกระจายเสียงให้ข่าวสารหรือประกาศข่าวสารความเคลื่อนไหว และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานและกองทัพอากาศ

ให้ผู้บังคับบัญชาได้ฟังเลย

**3.4 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านผู้รับสาร** พบว่าทัศนคติที่มีต่อผู้ส่งสาร หรือผู้บังคับบัญชานั้น ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสารอยู่แล้วเพราะผู้ส่งสาร เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนในเรื่องข่าวสารที่ได้รับนั้นตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็พอจะมีความรู้ในข่าวสารนั้นอยู่บ้างเพราะข่าวสารต่าง ๆ นั้นอยู่ในความสนใจของตนเองอยู่แล้ว

**3.5 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านอื่นๆ** พบว่านอกจากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมาแล้วข้างต้นยังมีปัญหาและอุปสรรคด้านอื่นอีก คือไม่มีช่องทางอื่นๆ ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชา นอกจากการขึ้นไปพบผู้บังคับบัญชาด้วยตัวเอง เช่น ไม่มีกล่องรับฟังความคิดเห็น หรือในบางครั้งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น หรือแจ้งข้อขัดข้องต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบแล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งข่าวสารตอบกลับถึงความคืบหน้า หรือข้อติขัดข้องของการแก้ปัญหาต่างๆ กลับมายังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าข้อเสนอแนะหรือปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่เสนอไปนั้นขาดการสนใจจากผู้บังคับบัญชาจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่คิดที่จะเสนอแนะข้อคิดต่างๆ เป็นต้น และจากการปฏิบัติงานประจำวันมักมีปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ ในแต่ละงาน ผู้บังคับบัญชาก็ไม่มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดและแก้ปัญหาพร้อมกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการ ภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

แนวทางการปรับปรุงการสื่อสารนี้ สามารถแบ่งเป็นแนวทางการพัฒนาการสื่อสารตามองค์ประกอบการสื่อสารได้ดังนี้

**4.1 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร** เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้รับสาร โดยเฉพาะการรับสารจากผู้บังคับบัญชาในการประชุมแถวในตอนเช้า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนะนำว่า ในการพูดประกาศหน้าแถวในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาพูดเสียงเบาเกินไปทำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่บริเวณท้ายแถวไม่ได้ยินหรือได้ยินไม่ชัดเจนดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็ควรพูดให้เสียงดังมากขึ้น หรือควรใช้เครื่องขยายเสียง เพื่อช่วยให้ได้ยินโดยทั่วถึงกัน และก่อนที่จะนำข่าวสารใดๆ มาประกาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ควรหาข้อมูลยืนยันความชัดเจนและความถูกต้องของข่าวสารนั้นก่อน และควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีข้อสงสัยได้ซักถาม เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน ถูกต้องและตรงกัน

**4.2 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านเนื้อหาสาร** ในการนำเสนอข่าวสารในแต่ละครั้งนั้น ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ควรนำเสนอข่าวสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจจะเป็นข้อมูลเทคนิคในการปฏิบัติงาน และควรเป็นข่าวสารที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และในการนำเสนอข่าวสาร ผู้บังคับบัญชาควรจะจัดเรียงลำดับเนื้อหาของข่าวสารให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

**4.3 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านช่องทางการสื่อสาร** ช่องทางการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ได้แก่บอร์ดติดประกาศ และเสียงตามสาย

**บอร์ดติดประกาศ** กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรปรับปรุงบอร์ดติดประกาศให้มีขนาดใหญ่ขึ้นหรือมีจำนวนบอร์ดให้มากขึ้น ควรมีแสงส่องสว่างและขนาดของตัวหนังสือให้ใหญ่ขึ้น เพื่อให้มองเห็นได้ชัดเจนและง่ายในการอ่าน ส่วนด้านข่าวสารภายในบอร์ดติดประกาศ ควรนำข่าวสารที่ออกจากรายการบอร์ดติดประกาศและนำข่าวสารที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และมีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชามาติดประกาศให้ทราบ และควรจัดหมวดหมู่ของข่าวสารให้เป็นหมวดหมู่เพื่อความ เป็นระเบียบเรียบร้อยและง่ายต่อการอ่าน

**เสียงตามสาย** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าควรปรับปรุงเสียงตามสายโดยการเปิดเสียงตามสายเป็นประจำ และควรมีเวลาในการเปิดเสียงตามสายที่แน่นอนเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามข่าวสาร

**4.4 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านผู้รับสาร** ผู้รับสารโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและพอมีความรู้ในเรื่องที่ตนเองสนใจอยู่บ้าง เมื่อมีข่าวสารใหม่ๆมา ผู้รับสารควรเป็นผู้ฟังที่ดีและควรหาความรู้เพิ่มเติมในข่าวสารที่ได้รับมา

**4.5 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านอื่นๆ** นอกจากแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ในข้างต้นแล้วนั้น กลุ่มตัวอย่างยังแนะนำแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารของแผนกฯที่นอกเหนือไปจากที่กล่าวมาแล้ว ไว้ดังนี้

1. ควรจัดประชุมทุกลำดับชั้นเป็นประจำทุกเดือน
2. ควรมีกถ่องรับฟังความคิดเห็น
3. ควรแจ้งข่าวสารความคืบหน้าของการแก้ปัญหาและข้อขัดข้อง เป็นระยะๆ
4. ควรมีหนังสือแจ้งข่าวรายวันของกองทัพอากาศติดประกาศที่บอร์ด
5. ควรปรับปรุง พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน
6. ควรมีคอมพิวเตอร์ ให้ค้นหาข้อมูลข่าวสาร
7. ควรมีหนังสือเวียนแจ้งข่าวสารภายในให้ทราบทั่วทุกฝ่ายงาน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ 2) ปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 28 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำคิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นเพศชายจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 60.71 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 ส่วนใหญ่มีการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา 14 คน คิดเป็นร้อยละ 50 อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.43

##### 1.2 รูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

รูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ แบ่งเป็นทิศทางการไหลของข่าวสาร แหล่งที่มาของข่าวสาร และวิธีการรับรู้ข่าวสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม

##### 1.2.1 ทิศทางการไหลของข่าวสาร มี 3 ทิศทาง ได้แก่

- 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)
- 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)
- 3) การสื่อสารในระนาบเดียวกัน (Horizontal Communication)

### 1.2.2 แหล่งที่มาของข่าวสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ ภารกิจการพลเรือนทหารอากาศ

แหล่งที่มาของข่าวสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ พบว่ามีแหล่งที่มาจากผู้บังคับบัญชาและจากเพื่อนร่วมงาน โดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างจะได้รับข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา โดยมีเนื้อหาสาร 4 ประเภท ได้แก่

- 1) สารการปฏิบัติงาน
- 2) สารชำระรักษา
- 3) สารมนุษยสัมพันธ์
- 4) สารนวัตกรรม

### 1.2.3 วิธีการรับรู้ข่าวสารภายในแผนการพิมพ์จัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ ภารกิจการพลเรือนทหารอากาศ

วิธีการรับรู้ข่าวสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ พบว่ามีวิธีการรับรู้ข่าวสาร 2 วิธี คือ

- 1) การรับรู้ข่าวสารด้วยลายลักษณ์อักษร และ
- 2) การรับรู้ข่าวสารจากการบอกกล่าว ซึ่งเป็นวิธีการรับรู้โดยส่วนใหญ่ของผู้รับสาร

### 1.2.4 กิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากรูปแบบสื่อสารภาพในแผนฯ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีกิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือไปจากรูปแบบการสื่อสารของแผนฯ ส่วนใหญ่คือ การรับประทานอาหารร่วมกัน

## 1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ ภารกิจการพลเรือนทหารอากาศ

ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ มีดังนี้

### 1.3.1 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ได้แก่

กลวิธีในการถ่ายทอดข่าวสารมีความน่าเบื่อหน่าย พูดกวนเข้าไปเข้ามา พูดสั้นเกินไปจนไม่สามารถเข้าใจในข่าวสารนั้นพูดเบาจนจับใจความไม่ได้ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลบางส่วนคิดว่าอาจจะเป็นเพราะผู้ส่งสารไม่มีความรู้ความเข้าใจในข่าวสารนั้นดีพอ

1.3.2 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านเนื้อหาสาร ได้แก่ ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ไม่มีการจัดลำดับเนื้อหาของข่าวสารที่ดีพอ สลับและข้ามไปมา จึงทำให้ยากต่อความเข้าใจ ข่าวสารที่ได้รับคลุมเครือ และไม่ครบถ้วน

**1.3.3 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านช่องทางสื่อสาร** พบว่าช่องทางสื่อสารของแผนกฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ บอร์ดติดประกาศและเสียงตามสาย พบว่าบอร์ดติดประกาศมีขนาดเล็กเกินไป จุดที่ตั้งบอร์ดไม่เด่นชัดสะดุดตา และแสงสว่างที่บอร์ดมีไม่เพียงพอตัวหนังสือที่ติดประกาศมีขนาดเล็กเกินไป ข่าวสารบนบอร์ดมีมากและเป็นข่าวสารเก่าไม่ปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ส่วนเสียงตามสายมีและใช้งานได้ แต่ไม่เปิดการกระจายเสียงให้ทราบข่าวสารความเคลื่อนไหว และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานภายในกองทัพอากาศ

**1.3.4 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านผู้รับสาร** พบว่า ผู้รับสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร และพอจะมีความรู้พื้นฐานในข่าวสารนั้นๆ อยู่บ้างแล้วจึงไม่พบปัญหาในด้านของผู้ส่งสาร

**1.3.5 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารด้านอื่นๆ** กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า นอกจากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมาแล้วข้างต้นยังมีปัญหาและอุปสรรคด้านอื่นอีก เช่น ไม่มีช่องทางที่จะสื่อสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชา

**1.4 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพ และผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ**

แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ จากผู้รับสารมีดังนี้

**1.4.1 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร** มีข้อเสนอแนะว่า ในการพูดประกาศหน้าแถว ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ควรพูดให้เสียงดังมากขึ้น หรือควรใช้เครื่องขยายเสียงช่วยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยิน โดยทั่วถึงกัน และที่สำคัญผู้ส่งสารควรรหาข้อมูลยืนยันความชัดเจนและความถูกต้องของข่าวสารนั้น ก่อนที่จะนำข่าวสารใดๆ มาประกาศให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ และก่อนที่จะเลิกแถว ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีข้อสงสัยได้ซักถาม เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน

**1.4.2 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านเนื้อหาสาร** ในการนำเสนอข่าวสารในแต่ละครั้งนั้น ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ควรนำเสนอข่าวสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจจะเป็นข้อมูล เทคนิคในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญควรเป็นข่าวสารที่ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ในการนำเสนอข่าวสารไม่ควรข้ามไปข้ามมา ควรจะจัดเรียงลำดับเนื้อหาของข่าวสารให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

**1.4.3 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านช่องทางสื่อสาร** ของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ได้แก่ บอร์ดติดประกาศ และเสียงตามสาย

**บอร์ดติดประกาศ** เห็นควรปรับปรุงบอร์ดติดประกาศให้มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือมีจำนวนบอร์ดให้มากขึ้น ควรมีแสงส่องสว่างและขนาดของตัวหนังสือให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อให้มองเห็นได้ชัดเจนและง่ายในการอ่าน ส่วนด้านข่าวสารภายในบอร์ดติดประกาศ ควรนำข่าวสารเก่าออกจากบอร์ดติดประกาศและนำข่าวสารที่ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์มาติดประกาศให้ทราบ

**เสียงตามสาย** เห็นควรปรับปรุงเสียงตามสายโดยการเปิดเสียงตามสายเป็นประจำ และควรมีเวลาในการเปิดเสียงตามสายที่แน่นอนเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามข่าวสาร

**1.4.4 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านผู้รับสาร** ผู้รับสารโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาและมีความเข้าใจในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องการสื่อสารอยู่แล้ว จึงไม่ต้องการพัฒนา

**1.4.5 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารด้านอื่นๆ** นอกจากแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มๆ ในช่วงต้นแล้วนั้น มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารของแผนกฯที่นอกเหนือไปจากที่กล่าวมาแล้ว ไว้ดังนี้

- 1) ควรจัดประชุมทุกลำดับชั้นเป็นประจำทุกเดือน
- 2) ควรมีก่อรับฟังความคิดเห็น
- 3) ควรแจ้งข่าวสารความคืบหน้าของการแก้ปัญหาและข้อขัดข้อง เป็นระยะๆ
- 4) ควรมีหนังสือแจ้งข่าวรายวันของกองทัพอากาศติดประกาศที่บอร์ด
- 5) ควรปรับปรุง พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน
- 6) ควรมีคอมพิวเตอร์ ให้ค้นหาข้อมูลข่าวสาร
- 7) ควรมีหนังสือเวียนแจ้งข่าวสารภายในให้ทราบทั่วทุกฝ่ายงาน

## 2. อภิปรายผล

**2.1 รูปแบบการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ**  
**กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ** แบ่งเป็น ทิศทางการสื่อสาร แหล่งที่มาของข่าวสาร และวิธีการ  
 รับรู้ข่าวสาร พบว่า การสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เป็นองค์การราชการ มีความเป็น  
 ทางการจึงมีการสื่อสาร 3 ทิศทางด้วยกัน คือ

**2.1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)** เป็นการส่งข้อมูล  
 ข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่  
 อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

**2.1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** เป็นการส่งข้อมูล  
 ข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ไปยังผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่  
 อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าตามสายการบังคับบัญชา

**2.1.3 การสื่อสารในระนาบเดียวกัน (Horizontal Communication)** เป็นการส่ง  
 ข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรที่อยู่ในระดับเดียวกัน แต่ต่างสายงานกัน

แผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ เป็นหน่วยงานราชการซึ่งมีลักษณะขององค์การ  
 ราชการสอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber ที่กล่าวว่า โครงสร้างพื้นฐานของระบบราชการ  
 จะต้องมีการบริหารที่ยึดหลักลำดับชั้น ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ และมีลักษณะความเป็นทางการดังนั้น  
 จึงมีการสื่อสารแบบเป็นทางการ สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน อ่างใน โฆติรส ทิมพัฒน์พงษ์  
 (2537) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบเป็นทางการคือ การนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือ  
 คำแนะนำผ่าน ไปยังสายบังคับบัญชา เป็นการนำกลับมาถึงผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานซึ่ง  
 ข้อเสนอแนะ รายงานและการตอบสนองของผู้บังคับบัญชา และเป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปของ  
 องค์การ แก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ ดังนั้น การสื่อสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำ  
 เล่มฯจึงมีทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการสื่อสารในระนาบเดียวกัน

**2.2 แหล่งที่มาของข่าวสารในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ**  
**กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ** พบว่าข่าวสารที่กลุ่มตัวอย่างได้รับ มาจากผู้บังคับบัญชาเป็นส่วน  
 ใหญ่ โดยมีเนื้อหาข่าวสาร 4 ประเภทคือ 1) สารการปฏิบัติงาน 2) สารชำระรักษา 3) สารมนุษย-  
 สัมพันธ์ และ 4) สารนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับเสนาะ ดิยาว (2530) อธิบายว่าการสื่อสารข้อมูล  
 จากผู้บังคับบัญชามีความสำคัญที่สุดที่ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชา ย่อมต้องสั่งงาน ไปยัง  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับ ศรีอยุธยา (ดิวยานนท์) อรรถมานะ (2550) ที่กล่าวว่า การ

ติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างเป็นวิธีพื้นฐานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

**2.3 วิธีการรับข่าวสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ**  
**กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ** พบว่า วิธีการรับรู้ข่าวสารของกลุ่มตัวอย่างจะรับรู้ข่าวสารจากการบอกกล่าวมากกว่ารับรู้จากลายลักษณ์อักษรสอดคล้องกับ วนิดา เตชะวิศิษฐ์พงษ์ (2541) ที่กล่าวว่า การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (Verbal and Written Communication) คือ การสื่อสารที่ต้องใช้คำ หรืออักษรในการถ่ายทอดสาร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารประเภทนี้ จะเป็นในรูปแบบของภาษาพูด หรือภาษาเขียน ก็ได้ที่สามารถตีความได้โดยตรง หรือโดยอ้อม นิยมใช้กันอยู่หลายรูปแบบ เช่น การสนทนา การประชุม คำสั่ง บันทึกลง หนังสือเวียน จดหมาย เอกสาร ประกาศ รายงานต่างๆ เป็นต้นและสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตระพี ศิริพานิช (2537) เรื่อง“พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มปฏิบัติงาน: กรณีศึกษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” ที่ว่า การสื่อสารด้วยวาจาเป็นวิธีที่ใช้มากในการสื่อสารแบบบนลงล่าง

**2.4 กิจกรรมการสื่อสารที่นอกเหนือจากรูปแบบสื่อสารภาพในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ** พบว่ากิจกรรมการสื่อสารของกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากรูปแบบการสื่อสารของแผนกฯ คือการรับประทานอาหารร่วมกัน ซึ่งมีลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ที่กล่าวว่า “การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนที่องค์การได้วางไว้ จะเป็นลักษณะที่สื่อสารกันเองเป็นการส่วนตัว โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด และมักจะเกิดจากความใกล้ชิดในหมู่คณะ ความต้องการทราบความเคลื่อนไหวและความอยากรู้อยากเห็นของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าความสัมพันธ์ทางตำแหน่ง อำนาจและหน้าที่ ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก และมีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่างๆ อาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ก็มีมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกองค์การด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และในขณะเดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกขององค์การได้เช่นกัน เช่นข่าวลือต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะใช้กลยุทธ์และวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ” และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติ จิตวัฒนวิไล (2530) เรื่อง “รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ที่ว่า ข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่

ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงและมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร

**2.5 เรื่องปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ** พบว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นตามองค์ประกอบของการสื่อสาร คือ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร และสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร คือผู้บังคับบัญชาที่มาประกาศข่าวสารพูดเสียงเบาเกินไป พูดวกวน เนื้อหาสารขาดการจัดลำดับและเรียบเรียงให้ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ในบางครั้งข่าวสารก็ไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน สื่อเสียงตามสายไม่ใช้บอร์ดติดประกาศไม่น่าสนใจ อยู่ในที่มีมืดและตัวหนังสือเล็กเกินไป จากปัญหาของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในแผนกฯ ซึ่งสอดคล้องกับ ระเบียบวาระประกอบผล (2544) ที่กล่าวว่า

(1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากผู้ส่งสาร กล่าวคือ ผู้ส่งสารไม่มีความรู้ ไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารนั้นอย่างเพียงพอ ผู้ส่งสารไม่มีกลวิธีในการถ่ายทอดข่าวสารที่น่าสนใจ เป็นต้น

(2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสาร คือ เนื้อหาข่าวสารนั้นยากเกินไป และขาดการจัดลำดับที่ดี เนื้อหาข่าวสารมีความซับซ้อนคลุมเครือ เป็นต้น

(3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร กล่าวคือ หากผู้ส่งสารเลือกใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร ผู้รับสารก็จะไม่สนใจรับข่าวสารจากสื่อหรือช่องทางนั้นๆ และในที่สุดก็จะไม่สนใจที่จะรับข่าวสารนั้น

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส ทิพัฒน์พงษ์ (2537) ที่ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์การศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)” พบว่า การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน พบว่าใช้วิธีประชุมและหนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ซึ่งยังไม่สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการกระจายข้อมูลข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**2.6 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ** พบว่าแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ตามคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแบ่งแนวทางการปรับปรุงการสื่อสารได้ตามองค์ประกอบของการสื่อสารดังนี้

**2.6.1 ด้านผู้ส่งสาร** ในการพูดประกาศข่าวสารหน้าแถวของผู้บังคับบัญชาควรพูดให้เสียงดังมากขึ้นหรือใช้เครื่องขยายเสียงช่วยให้ได้ยินโดยทั่วถึงกันและข้อมูลข่าวสารที่นำมาประกาศควรเป็นข่าวสารที่มีความชัดเจนและถูกต้อง

**2.6.2 ด้านเนื้อหาสาร** เนื้อหาของข่าวสารควรเป็นข่าวสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื้อหาข่าวสารไม่สลับซับซ้อนไปข้ามมา ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์

**2.6.3 ด้านช่องทางการสื่อสาร** ควรเปิดเสียงตามสายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดตามข่าวสารเป็นประจำ และบอร์ดติดประกาศควรทำให้มีขนาดใหญ่ขึ้น นำข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์มาติดประกาศ ตัวหนังสือควรมีขนาดใหญ่ขึ้น และควรติดตั้งในบริเวณที่มีแสงสว่างเพียงพอ หรือมีแสงไฟส่องสว่างเพื่อให้ง่ายต่อการอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ตามคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอดคล้องกับ พรลธิธิ์ พัฒนานุรักษ์ (2544:455) ที่กล่าวถึงการขจัดอุปสรรคในการสื่อสารในส่วนต่างๆขององค์ประกอบการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ คือ

#### 1) คุณลักษณะของผู้ส่งสาร

(1) จะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในการสื่อสาร ทั้งในทักษะที่เกี่ยวกับการเข้ารหัส การถอดรหัสสาร และการคิดก่อนที่จะส่งสารไปยังผู้รับสาร

(2) ผู้ส่งสารที่มีความรู้ในเนื้อหาของเรื่องที่จะสื่อสาร และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารดีเพียงใด ความแจ่มชัดและความเข้าใจที่ปรากฏต่อผู้รับสารยังมีประสิทธิภาพดีเพียงนั้น ทั้งนี้เพราะผู้ส่งสารสามารถชี้แจงอธิบายโดยไม่สับสนวุ่นวาย และความต่อเนื่องต่างๆ ได้อย่างสัมพันธ์กัน

#### 2) คุณลักษณะของเนื้อหาสาร

(1) สารนั้นจะต้องมุ่งถึงผู้รับสารและได้รับความสนใจจากผู้รับสาร โดยการมุ่งสร้างสารให้ผู้รับสารสนใจ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงกาลเทศะ การส่งรหัส เป็นต้น

(2) สารต้องเร้าความต้องการของผู้รับ และแนะนำวิธีการที่ผู้รับสารจะได้รับ การตอบสนองความต้องการ

**3) คุณลักษณะของสื่อหรือช่องทางในการสื่อสาร** การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การสื่อสารบรรลุประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผู้รับสารในการเลือกจดจำ การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ดีมีส่วนสัมพันธ์กับการมีประสิทธิผลการสื่อสาร ซึ่งอาจทำได้โดยการทำซ้ำๆและการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง



นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง“การสื่อสารภายในองค์กรศึกษาเฉพาะกรณี: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สทท.)” ของ โชติรส ทิมพัฒนพงษ์ (2537) ที่ว่า “การแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการปรับปรุงการให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารภายในสำนักงานฯว่า ควรมีการรวบรวมประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ออกมาเป็นรูปเล่มให้กับพนักงานทุกคน ควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารในองค์กรอย่างทั่วถึง เป็นระบบและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ควรปรับปรุงระบบข้อมูลให้ทันสมัยถูกต้องและแม่นยำสามารถช่วยเหลืองานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

### 3. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ” ในครั้งนี้เป็นการมองภาพรวมของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นและแนวทางการพัฒนาการสื่อสารตามแนวทางที่กลุ่มตัวอย่างได้แนะนำไว้ ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ 2 ข้อ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

#### 3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการสื่อสารภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและปัญหาต่างๆ ตลอดจนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการจัดประชุมทุกลำดับชั้นทั้งหัวหน้าฝ่ายงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างฝ่ายงาน และแผนกฯ ควรมีกล่องแสดงความคิดเห็นสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าเปิดเผยตัวในการแสดงความคิดเห็น และเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยอมรับว่ามีปัญหาจริง ต้องดำเนินการแก้ปัญหาทันที ถ้ามีเหตุขัดข้องก็ต้องแจ้งและแสดงเหตุผลกลับมายังผู้ใต้บังคับบัญชา มิฉะนั้นจะไม่มีใครส่งข้อมูลขึ้นมาอีกเลย

2) หน่วยงานควรให้การสนับสนุนสื่อประชาสัมพันธ์ภายใน โดยการปรับปรุง เพิ่มเติมสื่อประชาสัมพันธ์ภายในแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มๆ ให้มีมากขึ้นเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นช่องทางในการค้นหาข้อมูลในการปฏิบัติงาน และเป็นช่องทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเรื่องราวข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัว เช่น จัดให้มีคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูล หรือควรมีหนังสือแจ้งข่าวประจำวันให้แก่ฝ่ายงานทราบถึงข้อมูลการปฏิบัติงาน และความคืบหน้าในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแผนการพิมพ์และจัดทำเล่มๆ โดยเป็นข้อมูลที่ ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์การราชการที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากรภาครัฐ ในองค์การต่างๆ



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- เก็จวลี จิตวัฒน์วิไล (2530) “รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กรีซ สืบสนธิ์ (2526) *การสื่อสารในองค์การ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิตรระพี ศิริพานิช (2537) “พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มปฏิบัติงาน: กรณีศึกษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) “การสื่อสารภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธีรารักษ์ โปธิสุวรรณ (2548) “ความรู้และทักษะในการสื่อสาร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาบูรณาการวิชาชีพนิเทศศาสตร์* หน่วยที่ 4 หน้า 130-174 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ (2546) “บุคคลเลกกลุ่มในองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการการตลาด* หน่วยที่ 3 หน้า 77-131 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศิลปศาสตร์
- \_\_\_\_\_ . (2546) “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการการตลาด* หน่วยที่ 1 หน้า 1-36 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศิลปศาสตร์
- พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ (2544) “ผลของการสื่อสาร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร* หน่วยที่ 8 หน้า 407-459 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- เพ็ญศรี วายอานนท์ (2533) *การจัดการทรัพยากรคน* กรุงเทพมหานคร ปิ่นเกล้าการพิมพ์

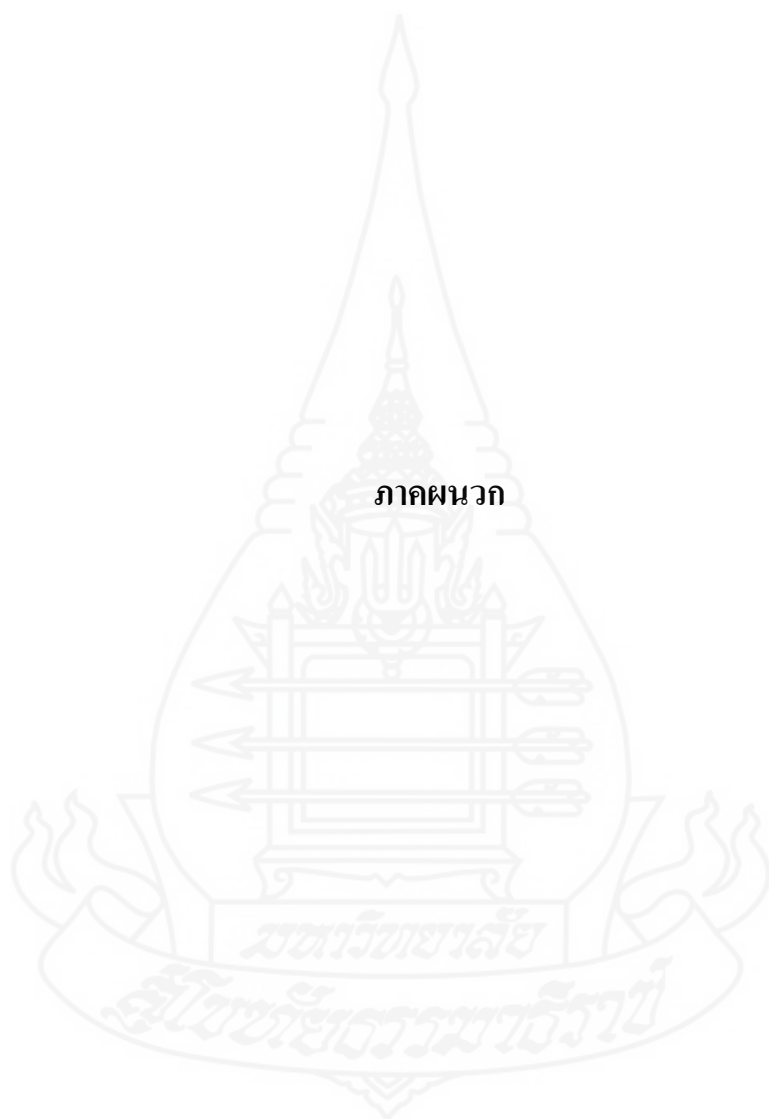
- ไพบูรณ์ คะเชนทรพรรค/มนวิภา วงรุจิระ (2546) "การสื่อสารองค์การของสถาบันบริการ  
สารสนเทศ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อสาร* หน่วยที่ 8 หน้า 392-437  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์
- ไพลิน ผ่องใส (2533) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
สำนักงานคณะกรรมการสวัสดิการกองทัพอากาศ (2548) “ระเบียบคณะกรรมการสวัสดิการ  
กองทัพอากาศว่าด้วยการบริหารสื่อสิ่งพิมพ์และโรงพิมพ์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551”  
กรุงเทพมหานคร
- ระวิทย์ บุญสินสุข (2535) “การสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรม  
แห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน)  
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร
- ระวีวรรณ ประกอบผล (2544) "องค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร" ใน *เอกสารการสอนชุด  
วิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร* หน่วยที่ 3 หน้า 125-160 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546) "การสื่อสารภายในองค์กร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการ  
จัดการทั่วไป* หน่วยที่ 7 หน้า 7-11 – 7-37 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชานิติศาสตร์
- รชงพร โกมลเสวิน (2548) “พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา  
ทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร* หน่วยที่ 9 หน้า 65-97 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์
- \_\_\_\_\_ (2548) "ทฤษฎีการสื่อสารองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาปรัชญานิติ  
ศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร* หน่วยที่ 9 หน้า 70-114 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์
- วนาวลัย ดาดี (2553) “เหมือนเล็ก แต่ไม่เล็ก : การสื่อสารในองค์กร” ภาควิชานิติศาสตร์ คณะ  
วิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก คืบค้นวันที่ 30  
สิงหาคม 2553 จาก <http://www.mis.nu.ac.th/sharing/prof/wannawan3.php>
- วนิดา เตชะวิศิษฐ์พงษ์ (2541) “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับ  
ปฏิบัติการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารใน  
องค์กร” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะ  
วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- วริษา อยู่ประเสริฐ (2548) “ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดิน” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) *ความลับขององค์การ “พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่”*  
กรุงเทพมหานคร บริษัทสำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด
- วิเชียร วิทย์อุดม (2537) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์เท็กซ์ \_\_\_\_\_ (2547) *พฤติกรรมองค์การ* นนทบุรี บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์เท็กซ์
- วีรนาถ มานะกิจ (2523) *การจัดองค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ศิริวรรณ จันทร์ศรี (2534) “การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์เท็กซ์
- สงวน ช่างฉัตร (2541) *พฤติกรรมองค์การ* พิษณุโลก สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
- สมพงษ์ เกษมสิน (2523) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- สมยศ นาวิการ (2545) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550) *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์*  
กรุงเทพมหานคร สำนักมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สาโรช เนติธรรม (2549) “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ” ใน *เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ* บทที่ 1 หน้าที่ 3-23 สุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- สุขสันต์ บุญยากร (2553) “ระบบบริหารราชการไทย (Thai Bureaucracy)” สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร คั่นวันที่ 27 ธันวาคม 2553 จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=1973.0>
- สุพานี สฤกษ์วานิช (2549) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสนาะ ดิยาว์ (2530) *การสื่อสารในองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อรุณ รักธรรม (2525) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช  
อุทัย บุญประเสริฐ (2531) องค์การและปัญหาในองค์การ กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก





ภาคผนวก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ และ/หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามสถานภาพความเป็นจริง

1. เพศ    ( ) ชาย        ( ) หญิง
  
2. อายุ    \_\_\_\_\_ ปี
  
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

( ) ประถมศึกษา	( ) มัธยมศึกษาตอนต้น
( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย	( ) ปวช.
( ) ปวส.	( ) ปริญญาตรี
( ) สูงกว่าปริญญาตรี	( ) อื่นๆ ระบุ _____
  
4. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน \_\_\_\_\_
  
5. งานที่ท่านรับผิดชอบ คืองานใด
 

( ) งานธุรการ	( ) งานออกแบบสิ่งพิมพ์
( ) งานผลิตแม่พิมพ์	( ) งานพิมพ์
( ) งานตัดกระดาษ	( ) งานเข้าเล่ม ทำปก
( ) งานพัสดุ	( ) อื่นๆ ระบุ _____
  
6. ท่านทำงานในแผนกการพิมพ์และจัดทำเล่มฯ มากี่ปี
 

( ) ต่ำกว่า 3 ปี	( ) 3-10 ปี
( ) 11- 20 ปี	( ) 20 ปีขึ้นไป



8. กิจกรรมที่ท่านสื่อสารร่วมกันนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) เล่นแชร์ร่วมกัน ( ) เล่นกีฬาด้วยกัน
- ( ) รับประทานอาหารร่วมกัน ( ) อื่นๆ ระบุ\_\_\_\_\_

### ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการ ภาพและผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

8. ปัญหา อุปสรรค การสื่อสารในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

8.1 ด้านผู้ส่งสาร

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข่าวสาร\_\_\_\_\_

กลวิธีในการถ่ายทอดข่าวสาร\_\_\_\_\_

บุคลิกภาพของผู้ส่งสาร\_\_\_\_\_

ทัศนคติต่อผู้รับสาร\_\_\_\_\_

8.2 ด้านเนื้อหาสาร

ยาก/ง่ายต่อความเข้าใจ\_\_\_\_\_

การจัดลำดับเนื้อหาสาร\_\_\_\_\_

ขัดต่อความเชื่อ ค่านิยม\_\_\_\_\_

8.3 ด้านช่องทาง/สื่อ

ภาษา/คำที่ใช้\_\_\_\_\_

ป้ายติดประกาศ\_\_\_\_\_

8.4 ด้านผู้รับสาร

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับข่าวสาร\_\_\_\_\_

ทัศนคติต่อผู้ส่งสาร/ข่าวสาร\_\_\_\_\_

8.5 ด้านอื่นๆ

\_\_\_\_\_

**ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม กองการภาพ  
และผลิตสื่อ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ**

9. ท่านเห็นว่า แนวทางการพัฒนาการสื่อสารของแผนการพิมพ์และจัดทำเล่ม ควรมีแนวทาง  
อย่างไร

9.1 ด้านผู้ส่งสาร

---



---



---

9.2 ด้านเนื้อหาสาร

---



---



---

9.3 ด้านช่องทาง/สื่อ

---



---



---

9.4 ด้านผู้รับสาร

---



---



---

9.5 ด้านอื่นๆ

---



---

\*\*\*\*\*

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพงษ์ศักดิ์ เพ็ชรช่อจินดา
วัน เดือน ปีเกิด	14 มิถุนายน 2514
สถานที่เกิด	อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ประวัติการศึกษา	นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
สถานที่ทำงาน	กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ กองทัพอากาศ กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง	ช่างบล็อกร และแม่พิมพ์ ชั้น 2

