

การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสหพันธ์

นางสาวสุภาพร รัตนวิจิตร



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Communication of Total Quality Management System in  
Samaphan Business Group**

**Miss Supaporn Ratanawijit**

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

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจ  
สมาพันธ์  
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุภาพร รัตนวิจิตร  
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร

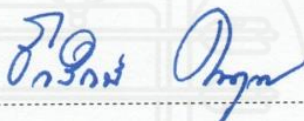
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



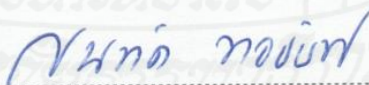
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธีรารักษ์ โพธิ์สุวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันทัด ทองรินทร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจ  
สมาพันธ์

**ผู้ศึกษา** นางสาวสุภาพร รัตนวิจิตร **รหัสนักศึกษา** 2551500305 **ปริญญา** นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทวดี นิตเกษตรสุนทร **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 2) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 3) อุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ พนักงานกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ ผู้รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จำนวน 11 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ เป็นการสื่อสารที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม การสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นในการนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 2) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างสู่บน การสื่อสารแนวนอน การสื่อสารแนวทแยงมุม และการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม โดยรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการจากบนสู่ล่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) อุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้แก่ พนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร ตลอดจนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความล่าช้าในการนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ไปปฏิบัติเนื่องจากพนักงานมีภาระหน้าที่งานประจำมาก

**คำสำคัญ** การสื่อสารภายในองค์กร รูปแบบการสื่อสาร ระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

**Independent Study title:** Communication of Total Quality Management System in Samaphan Business Group

**Author:** Miss Supaporn Ratanawijit; **ID:** 2551500305; **Degree:** Master of Communication Arts;

**Independent Study advisor:** Dr. Passwalee Nitikasetsuntorn, Assistant Professor;

**Academic year:** 2013

### **Abstract**

The objectives of this research were to study 1) the characteristics of the internal communications used by Samaphan Business Group for its Total Quality Management (TQM) system; 2) the types of internal communications used for the TQM system; and 3) difficulties with internal communications for the TQM system.

This was a qualitative research. The key informants were the 11 employees of Samaphan Business Group who were in charge of the TQM system, chosen through purposive sampling. Data were collected using an in-depth interview form and analyzed using content analysis.

The results showed that 1) internal communications used by Samaphan Business Group for its TQM system were communications that promoted employee participation, communications for knowledge management, and communications to reinforce the learning process; emphasizing using TQM as the guideline for operations to create greater customer satisfaction. 2) The types of internal communication were top-to-bottom, bottom-to-top, horizontal, diagonal, and participatory. Formal communications from top down were considered the most efficient. 3) Difficulties encountered were that employees lacked communication skills, employees lacked knowledge and understanding of TQM, and employees had many responsibilities with their routine work and so were slow in implementing TQM.

**Keywords:** Internal communications, Intra-organizational communications, Communication types, Total quality management

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณครู อาจารย์ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งในอดีตและในปัจจุบัน ทำให้ผู้ศึกษาสามารถประสบความสำเร็จมาจนถึงจุดนี้

และขอขอบพระคุณผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ที่ให้ความร่วมมือ ประสานและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวทุกท่านที่ให้ความรัก ความห่วงใย และความช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน พร้อมทั้งเป็นกำลังใจอันยิ่งใหญ่ที่ช่วยให้การศึกษารุ่นนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

สุภาพร รัตนวิจิตร

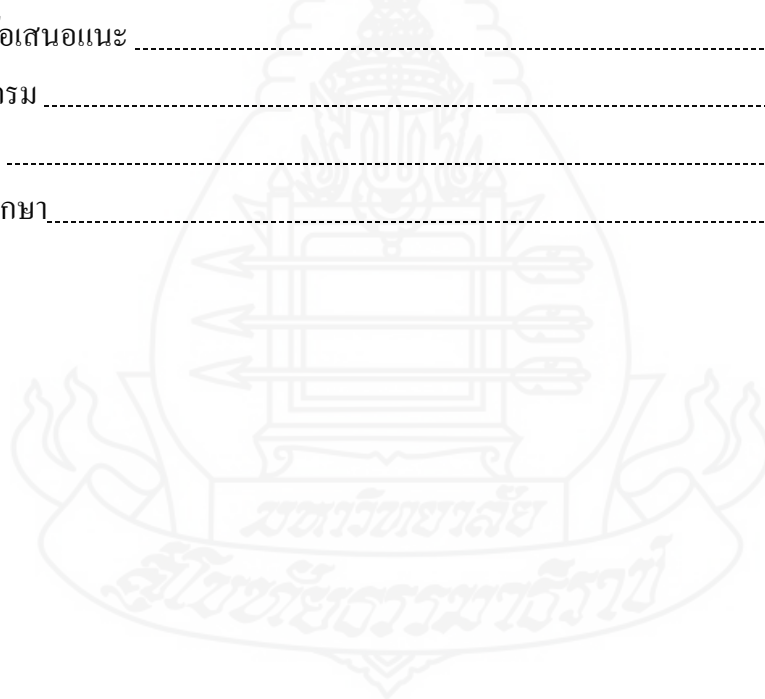
สิงหาคม 2557

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
การสื่อสาร .....	8
การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร .....	25
การสื่อสารภายในองค์กร .....	36
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร .....	38
บริบทกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ .....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	59
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	59
รูปแบบในการวิจัย .....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	65

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) .....	66
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM).....	74
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) .....	99
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	102
สรุปการวิจัย .....	103
อภิปรายผล .....	109
ข้อเสนอแนะ .....	112
บรรณานุกรม .....	114
ภาคผนวก .....	118
ประวัติผู้ศึกษา .....	121





**สารบัญตาราง**

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงการบิดเบือนการสื่อสารในระดับต่าง ๆ .....	22
ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ .....	73
ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร..	96
ตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM).....	101



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 รูปแบบการสื่อสารของอริสโตเติล .....	14
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองการสื่อสารของ Berlo .....	15
ภาพที่ 2.3 แบบจำลองการสื่อสารของโรเจอร์ส .....	16
ภาพที่ 2.4 แสดงแผนภูมิระดับและเป้าหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ .....	20
ภาพที่ 2.5 รูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง .....	24
ภาพที่ 2.6 แสดงช่วงการควบคุม 3 (แคบ) .....	31
ภาพที่ 2.7 แสดงช่วงการควบคุม 6 (กว้าง) .....	32
ภาพที่ 2.8 แสดงช่วงการควบคุม 16 (กว้างมาก) .....	32
ภาพที่ 2.9 แผนผังองค์กรกลุ่มธุรกิจสหพันธ์ .....	45
ภาพที่ 2.10 แผนผังองค์กรบริษัทสหพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่) จำกัด .....	46
ภาพที่ 2.11 แผนผังองค์กรบริษัทดีเอสพี เอ็นจิเนียริง แอนด์เซอร์วิส จำกัด .....	47
ภาพที่ 2.12 แผนผังองค์กรบริษัทดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด .....	48
ภาพที่ 2.13 แผนผังองค์กรบริษัทดีเอสพี เทคโนโลยี แอนด์ ซัพพลาย จำกัด .....	49
ภาพที่ 2.14 แผนผังองค์กรโทเทิล ซักเซค จำกัด .....	50
ภาพที่ 2.15 แผนผังองค์กรบริษัท แมกซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด .....	51
ภาพที่ 2.16 แผนผังองค์กรบริษัททีทีเอส คูล อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล จำกัด .....	52
ภาพที่ 2.17 แผนผังองค์กรห้างหุ้นส่วนสามัญ สหพันธ์ฟาร์ม .....	53
ภาพที่ 4.1 แผนผังแสดงการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรของกลุ่มธุรกิจสหพันธ์ .....	76

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน โลกธุรกิจพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว อัตราการแข่งขันทั้งทางการค้า การทำงาน สูงขึ้น และเปลี่ยนแปลงสู่ยุคแห่งการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเกือบทั้งสิ้นที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งต้องเตรียมพร้อมตลอดเวลาในการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น จนส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ หรือการทำงานที่เกิดภาวะสะดุด ไม่ได้ผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้น ระบบการสื่อสารภายในองค์กรถือว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และข้อมูลต่างๆ ระหว่างบุคคลกับบุคคล และระหว่างองค์กรกับบุคคล หรือระหว่างองค์กรกับองค์กรภายนอก การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร เพราะนโยบายการบริหารงาน การจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดี ชัดเจนก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบาย เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จด้วยดี

การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการทำงานที่มีลักษณะของการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งการที่จะช่วยให้ผลของการดำเนินงานเป็นไปอย่างมั่นคงและแข็งแกร่งได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำพาทีมงานให้ดำเนินงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทีมงานที่ดีจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างยิ่งเพื่อทำให้กิจการก้าวหน้าและมั่นคง

เพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะสร้างและประสานความเข้าใจถึงกันของทุกฝ่าย (ชงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์, 2542)

การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย ต่อรองทางธุรกิจ และเรื่องอื่นๆ ผู้บริหารจัดการ และผู้นำนั้นจำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็นคัมภีร์บ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญ ของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการ และนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร การสื่อสารเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้เกิดการคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวมคือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่ภายนอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมี

บทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2538)

การสื่อสารภายในองค์กรปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิวัฒนาการสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้เทคโนโลยีได้ถูกพัฒนาเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการขององค์กรให้มีเครื่องมือที่สามารถช่วยลดทั้งเรื่องของแรงงานและเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารด้วยแล้วนั้น องค์กรสามารถเลือกเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ การสื่อสารในปัจจุบันบนโลกที่ไร้พรมแดนโดยมีเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเกื้อหนุนการติดต่อสื่อสาร อาทิ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จึงทำให้การสื่อสารภายในองค์กรต้องเดินไปพร้อมกับเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารคือ ผู้สื่อสารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางภาษา และการสื่อสารที่ดี

ซึ่งจะทำให้เกิดการสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ จนนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ที่ตั้งไว้

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร “TQM (Total Quality Management)” เป็นวิวัฒนาการเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้ก่อเกิดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ และความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ระบบบริหารคุณภาพนี้ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างเดียว ยังมุ่งเน้นการบริหารงานที่เป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการจรรยาบรรณและเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดกระบวนการในการทำงานและใช้ทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสมต่อระบบบริหารคุณภาพ

กลุ่มธุรกิจสหพันธ์ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ เลขที่ 180/2 อาคารสหพันธ์ ชั้น 4 ถ.สุขุมวิท ต.เชิงเนิน อ.เมือง จ.ระยอง 21000 ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2470 ใช้ชื่อร้านว่า หยู สะ ฮวด โดยมีวัตถุประสงค์ในการค้าขายของ ต่อมาในปี พ.ศ. 2485 ได้จัดตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัดสหพันธ์ ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจค้าขายน้ำมันผลิตภัณฑ์โมบิลและขยายเพิ่มผลิตภัณฑ์ เอสโซ่ สามทหาร ปัจจุบันได้ขยายกิจการและใช้ชื่อว่า “กลุ่มธุรกิจสหพันธ์” มีบริษัทในเครือ 9 องค์กรดังต่อไปนี้

1. บริษัท สหพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด (UBC & True Vision)
2. บริษัท สหพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่)
3. บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

4. บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด
5. บริษัท ดีเทค อิเล็กทรอนิกส์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด
6. บริษัท โทเทิล ซักเซส จำกัด
7. บริษัท แม็กซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด
8. บริษัท ทีทีเอส คูล อินเตอร์เนชั่นเนล เซอร์วิส จำกัด
9. ห้างหุ้นส่วนสามัญ สมาพันธ์ฟาร์ม

ณ ที่สำนักงานประกอบด้วยฝ่ายสนับสนุนซึ่งเป็น “หน่วยงานกลาง” ทำงานกับทุกบริษัทในเครือข่ายดังต่อไปนี้

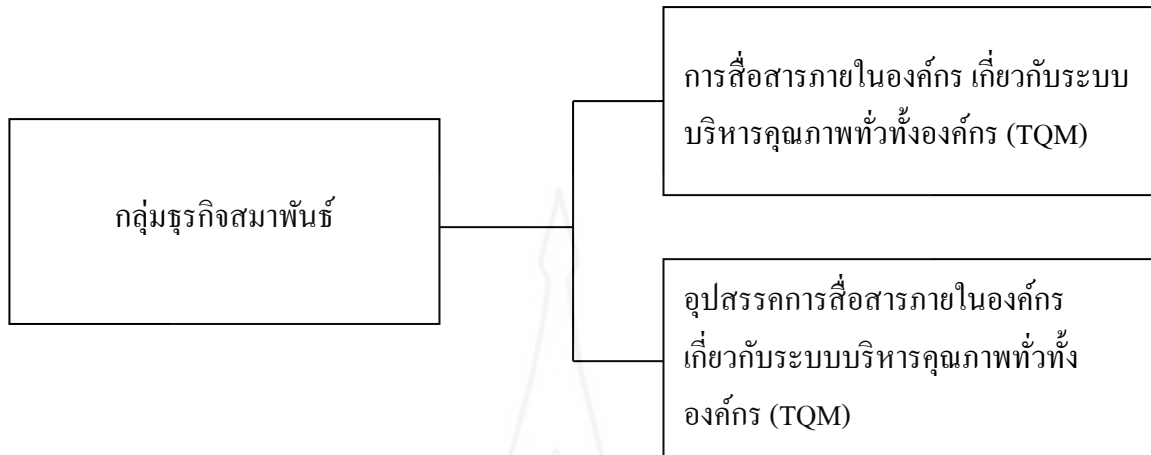
1. ฝ่ายบริหาร
2. ฝ่ายบัญชีการเงิน
3. ฝ่ายจัดซื้อ
4. ฝ่ายบุคคล
5. ฝ่ายบริหารงานคุณภาพ (TQM)

ความสำคัญของการสื่อสารมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานหากการสื่อสารได้ถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลต่อระบบบริหารคุณภาพ การทำความเข้าใจในงาน การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร จากเหตุผลดังกล่าวจึงสนใจที่จะศึกษา “สภาพและปัญหาการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” เพื่อนำผลที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 ศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
- 2.2 ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
- 2.3 ศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

**4.1 ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์** การศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ จำนวน 11 คน โดยศึกษาเฉพาะแผนกที่พนักงานมีลักษณะงานที่จำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับแผนกงานด้านการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

**4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมทั้งหมดที่ส่งผลถึงรูปแบบและอุปสรรคการสื่อสารของพนักงาน การศึกษาในครั้งนี้ครอบคลุมเฉพาะการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงาน

**4.3 ขอบเขตด้านเวลา** การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 3 เดือน ช่วงมกราคม-มีนาคม 2557 โดยการวิจัยในครั้งนี้ ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร

## 5. นวัตกรรมเฉพาะ

**5.1 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM)** หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

**5.2 การสื่อสาร (Communication)** หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่างๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมหรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน บริบททางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

**5.3 การสื่อสารภายในองค์กร (Communication in Organization)** หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

**5.4 รูปแบบการสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปบุคคลอื่น โดยมีการรับรู้และโต้ตอบ การถ่ายทอดสาระ (ข่าวสาร ข้อมูล ความคิดเห็น ความรู้สึก) เป็นไปตามทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจทั้งของผู้ส่งสารและผู้รับสาร จำแนกได้ 4 รูปแบบดังนี้

**5.4.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง** หมายถึง การติดต่อสื่อสารจากระดับสูงลงมาระดับต่ำ หรือจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้คือ การส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลหรือสั่งงานมายังผู้ปฏิบัติงาน

**5.4.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน** หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชายังผู้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบงานหรือคุณลักษณะย้อนกลับ (Feedback) ว่างานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วได้ผลเป็นอย่างไร และยังเป็นเปิดโอกาสให้ผู้ควบคุมงานได้เป็นตัวแทนของผู้ปฏิบัติงานที่จะรายงานข่าวสารต่อไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

**5.4.3 การติดต่อสื่อสารแนวนอน** หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกันหรือสมาชิกในแผนกเดียวกันกับการสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กรหรือระหว่างแผนกงานสำหรับการสื่อสารในองค์กรยุคปัจจุบันแล้ว การสื่อสารในระดับเดียวกันดู



จะมีความจำเป็นมากสำหรับหน่วยงานย่อยหรือระหว่างแผนกงาน ทั้งนี้เพราะการทำงานบางอย่าง ถ้าอาศัยการสื่อสารทางขึ้นหรือทางลงเพียงอย่างเดียว อาจทำให้การทำงานล่าช้า

**5.4.4 การสื่อสารแบบแนวทแยง** หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลต่างหน่วยงาน ที่ไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกัน อาจเป็นติดต่อกับบุคคลระดับผู้บังคับบัญชาของสายงานอื่น หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของสายงานอื่น เป็นการติดต่อที่ไม่ขึ้นตรงต่อสายงานของการบังคับบัญชา เพื่อเป็นการลดขั้นตอนให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

**5.5 อุปสรรค** หมายถึง สิ่งที่ทำให้การสื่อสารไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของผู้สื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งอุปสรรคในการสื่อสารอาจเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารได้

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 ได้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน
- 6.2 ได้ทราบถึงอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กร
- 6.3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย มาใช้เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจ  
สัมพันธ์” ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. การสื่อสาร
  - 1.1 ความหมายของการสื่อสาร
  - 1.2 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
  - 1.3 รูปแบบและวิธีการสื่อสาร
  - 1.4 ประโยชน์ของการสื่อสาร
  - 1.5 อุปสรรคในการสื่อสาร
2. การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร
3. การสื่อสารภายในองค์กร
4. ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
5. บริบทกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การสื่อสาร

##### 1.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงประสานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งมี  
ส่วนทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการ  
บริหารงานผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องรู้จักใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ อันจะทำให้การ  
บริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ความหมายของการสื่อสารได้รับการศึกษาและวิจัยจาก  
นักวิชาการหลายท่าน และได้ให้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้  
ดังนี้

วิเชียร วิทยาอุดม (2551) ให้ความหมายว่าการติดต่อสื่อสารคือ กระบวนการ  
ส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากคนหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง

กรีซ สิบสนธิ์ (2538) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการถ่ายทอดที่ไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และโต้ตอบ การถ่ายทอดสาระ (ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก) จะเป็นไปตามทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจทั้งของผู้ส่งสาร และผู้รับสาร โดยผู้รับสาร (ผู้ฟัง ผู้อ่าน) จะเป็นผู้ตีความ กำหนดความหมาย สิ่งที่เขาได้ยิน ได้เห็น ได้รับความรู้ บางครั้งจึงพูดกันว่า “ผู้รับสารคือ ผู้กำหนดสาร” คนฟังหลายคนก็จะตีความออกไปหลายทาง (เข้าใจไม่ตรงกัน) ซึ่งเป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นเสมอ ผู้ส่งสารจึงต้องระมัดระวังในการเสนอสารโดยปรับให้เหมาะกับผู้ฟังแต่ไม่ได้หมายความว่าต้องแก้ไขสาระเป็นการเอาใจผู้ฟัง

เสนาะ ดิเยาว์ (2541) กล่าวว่า ขอบเขตของคำว่า การสื่อสาร ได้รวมความหมายต่างๆ ไว้ 4 ประการคือ ความหมายแรก หมายถึง การรับส่งข่าวสาร การที่คนพูดกันเขียนจดหมายถึงกัน เสนอรายงานหรือประชุมกันก็เป็นการสื่อสาร ความหมายที่สองการสื่อสารคือ ข่าว เช่น เราไม่ทราบข่าวคราวของเพื่อนคนหนึ่งเป็นเวลาานหรือวันนี้หนังสือพิมพ์ไม่มีข่าวอะไรเลย ความหมายที่สาม การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความหมายกัน ซึ่งได้แก่กระบวนการทางด้านความรู้สึกและพฤติกรรม คือ การที่คนสื่อสารกันนั้นแต่ละฝ่ายก็พยายามที่จะเข้าใจความคิด ความรู้สึก และค่านิยมซึ่งกันและกัน ประการที่สี่ การสื่อสารเป็นวิธีการหรือเทคนิคอย่างหนึ่ง ซึ่งหากไม่รู้ไม่เข้าใจก็ไม่อาจสื่อสารได้ เช่น การใช้หนังสือพิมพ์ โทรศัพท์ วิทยุ ดาวเทียม ในการสื่อสาร เมื่อกล่าวถึงการสื่อสารจะนึกถึงเครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมานี้

ทรงธรรม ชีระกุล (2548) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด ข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่างๆ จากผู้ส่งสาร ไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร

มณีวรรณ นัทรุทัย (2551) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลที่ก่อให้เกิดความหมายและความเข้าใจ ด้วยเหตุนี้ ความคิด ข้อค้นพบหรือองค์ความรู้ที่สำคัญแทบจะกล่าวได้ว่าไร้ประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดที่นำไปสู่ความเข้าใจ

กิดานันท์ มลิทอง (2540) ได้กล่าวถึงคำว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก ตลอดจนไปถึง “ระบบ” (เช่น ระบบโทรศัพท์) เพื่อการติดต่อสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกัน

ชนากร อ้วนอ่อน (2542) กล่าวในวารสารวันสื่อสารแห่งชาติไว้ว่า การสื่อสาร (Communication) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Communius” หมายถึง พร้อมกัน หรือร่วมกัน

(Common) หมายถึง เมื่อมีการสื่อสารระหว่างกันเกิดขึ้นแล้ว ก็จะมีพยายามสร้างความพร้อมหรือร่วมกันคิดเรื่องราวต่างๆ ทักษะคิด ฯลฯ กับบุคคลที่เรากำลังสื่อสารด้วย สามารถสรุปให้เข้าใจได้โดยง่ายว่าเป็นการถ่ายทอดเรื่องราว แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงออกของความคิด ความรู้สึก

ณรงค์ สมพงษ์ (2530: 22) กล่าวว่า คำว่าการสื่อสาร (Communication) มาจากภาษาละตินว่า “Communis” ซึ่งหมายถึง ร่วมกัน คล้ายคลึงกัน ถ้าแปลเป็นรากศัพท์เดิมหมายถึงสิ่งที่มีร่วมกันเกิดความร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือกล่าวโดยทั่วไปก็คือ การสื่อสารเป็นกระบวนการในการส่ง หรือแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือความคิดระหว่างบุคคล และยังได้อ้างถึงความหมายของการติดต่อสื่อสารของ Shannon และ Weaver ที่กล่าวถึงการสื่อสารต่างๆ ไปว่าครอบคลุมถึงกระบวนการทั้งหมดที่ทำให้จิตใจของบุคคลหนึ่งไปมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นไม่เพียงแต่การเขียนและคำพูดเท่านั้น แต่รวมถึงดนตรี ศิลปะ รูปภาพ ละคร ฟोनร่า และพฤติกรรมของคนรวมทั้งได้กล่าวถึง Rogers ที่ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า คือ การที่ผู้ส่งสาร (source) ส่งสารไปยังผู้รับสาร (receiver) โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้รับสารและความรู้ ทักษะคิด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสารและการสื่อสารนั้นจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด วัดได้จากผลสะท้อนกลับจากผู้ชม

จากความหมายของการสื่อสารดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารหมายถึงกระบวนการส่งผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปบุคคลอื่น โดยมีการรับรู้และโต้ตอบ การถ่ายทอดสาระ (ข่าวสาร ข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก) เป็นไปตามทักษะประสบการณ์ความรู้ ความสนใจทั้งของผู้ส่งสาร และผู้รับสาร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

กิติมา สุรสนธิ (2548) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความตั้งใจหรือมุ่งก่อให้เกิดผลในลักษณะใดลักษณะหนึ่งทั้งในตัวของผู้ส่งสารและผู้รับสารเอง ซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการสื่อสารโดยพิจารณาจากประเด็นของจุดมุ่งหมายในการสื่อสารของผู้ส่งสารหรือผู้รับสารได้ ดังนี้

- 1) การพิจารณาวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการสื่อสาร ซึ่งเราอาจพิจารณาจากความตั้งใจของผู้ส่งสารและผู้รับสารในการสื่อสารในแต่ละครั้ง
- 2) การพิจารณาถึงลักษณะการนำการสื่อสารไปใช้เพื่อให้เกิดผลทันทีในขณะนั้นหรือไม่

3) การพิจารณาถึงความต้องการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและสังคมของผู้ส่งสาร

วิเชียร วิทยาอุดม (2551) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคือหัวใจขององค์กร วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อที่จะกระจายข่าวสารและความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพนักงาน และเพื่อที่จะสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการจูงใจ การร่วมมือกันทำงานและมีความรู้สึกที่ดีของการทำงานในองค์กร ผลที่ตามก็คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

### 1.3 รูปแบบและวิธีการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์กรมี 4 รูปแบบด้วยกัน คือ

1.3.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง

1.3.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

1.3.3 การติดต่อสื่อสารแนวนอน

1.3.4 การติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม

**1.3.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง** เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงลงมาระดับต่ำ หรือจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้คือ การส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลหรือสั่งงานมายังผู้ปฏิบัติงาน การใช้สื่อในการสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่างส่วนมากจะใช้ การเขียนคำสั่ง การเรียกมาเจรจาตัวต่อตัว การพูดในที่ประชุม การใช้ป้ายประกาศ การสื่อสารลงล่างมีความสำคัญมากเพราะเป็นการควบคุมและสั่งผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้าขาดการสื่อสารประเภทนี้ หรือสื่อสารไม่ชัดเจนแล้ว จะกลายเป็นข่าวลือ การนิทนากรว่าร้ายหรือการพูดปากต่อปาก ประสิทธิภาพของการสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่างจะสามารถป้องกันปัญหาความสับสนหรือการเบี่ยงเบนข่าวสารได้ ข้อสังเกตของการใช้การสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ก็คือ การสั่งการจากบนลงล่างอาจมีอิทธิพลต่อการแปลความหมายและผลกระทบของการกระจายข่าวที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้นว่า “การเบี่ยงเบน” ของข่าวสาร วิธีการแก้ไขที่อาจจะช่วยไม่ให้ข่าวสารเบี่ยงเบนไปก็คือ ผู้บริหารควรตรวจสอบข่าวสารที่ต้องการส่งไปยังเบื้องล่างกับผู้รับคำสั่ง ก่อนที่ข่าวสารนั้นจะไปถึงผู้รับคนสุดท้าย หรือควรจะใช้วิธีการส่งข่าวสารให้ผ่านผู้รับน้อยที่สุด ถ้าทำได้ก็จะทำให้ลดความเบี่ยงเบนของข่าวสารที่อาจเกิดขึ้นได้

**1.3.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน** เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชามายังผู้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบงานหรือดูผลย้อนกลับ (Feedback) ว่างานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ได้ผลเป็นอย่างไร และยังเป็นเปิดโอกาสให้ผู้ควบคุมงานได้เป็นตัวแทนของ

ผู้ปฏิบัติงานที่จะรายงานข่าวสารต่อไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย ในขณะที่การสื่อสารลงล่างถูกขยายออกไปในลักษณะที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจได้มากขึ้น การสื่อสารขึ้นบนจะถูกสรุปย่อให้กะทัดรัด เพราะผู้บริหารระดับสูงต้องการแต่ผลย้อนกลับที่เป็นแก่นสารมากกว่ารายละเอียด และมักจะมีเวลาน้อยด้วย การส่งข่าวสารขึ้นบนจึงมีลักษณะเป็นการรวบรัด มีการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนให้สั้นลงแล้วจึงส่งขึ้นไป

**1.3.3 การติดต่อสื่อสารแนวนอน** เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกันหรือสมาชิกในแผนกเดียวกันกับการสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กรหรือระหว่างแผนกงานเพื่อการสื่อสารในองค์กรยุคปัจจุบันแล้ว การสื่อสารในระดับเดียวกันจะมีความจำเป็นมากสำหรับหน่วยงานย่อยหรือระหว่างแผนกงาน ทั้งนี้เพราะการทำงานบางอย่างถ้าอาศัยการสื่อสารทางขึ้นหรือทางลงเพียงอย่างเดียว อาจทำให้การทำงานล่าช้า นอกจากนี้การสื่อสารแนวนอนยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

**1.3.4 การติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม** การสื่อสารทแยงมุมนี้ เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงานกัน และอยู่ต่างระดับกันทำการสื่อสารกัน เช่น ที่ปรึกษาของประธานบริษัทโทรศัพท์ถามผู้จัดการฝ่ายผลิตว่า เมื่อไรตัวอย่างสินค้าที่จะจำหน่ายแก่ลูกค้าพร้อมที่จะส่งให้แผนกตรวจสอบคุณภาพได้ตรวจสอบ หรือผู้จัดการแผนกขายโทรศัพท์ถามรองประธานบริษัทฝ่ายบุคคล เพื่อที่จะถามนโยบายการขยายการรับจำนวนพนักงานของตน จะเห็นว่าการสื่อสารแบบนี้นอกจากจะไม่ตรงสายงานแล้ว ผู้ติดต่อสื่อสารกันยังมีตำแหน่งหน้าที่สูงต่ำกว่ากันด้วย

วิเชียร วิทยาอุดม (2551) กล่าวว่า การสื่อสารสามารถจัดแบ่งออกได้เป็นหลายแบบแตกต่างกันตามหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งอาจแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1) การติดต่อสื่อสารแบ่งตามลักษณะของการใช้ แบ่งออกได้เป็น 2 วิธี ได้แก่

(1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีการกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาที่ปรากฏตามแผนภูมิขององค์กร ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะเป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำผ่านไปตามสายของอำนาจหน้าที่ บางทีเรียกว่า สายของการบังคับบัญชา ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบที่เห็นได้ชัดเจนจากหน่วยงานราชการและองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เช่น ธนาคาร

(2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีระเบียบแบบแผน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคมหรือความชอบความสนใจ หรือมีกิจกรรม

บางอย่างร่วมกันที่ไม่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารจะเป็นไปในรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ตัวต่อตัว หรือกระทำกันเองเป็นส่วนตัว มีลักษณะการกระจายข่าวเป็นแบบเถาองุ่น คือ กระจายข้อมูลหรือข่าวสารไปยังบุคคลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่าการสื่อสารกับสังคมไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด การสื่อสารจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอควบคู่ไปกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง นักสังคมศาสตร์จะมองการสื่อสารเป็นส่วนประกอบหนึ่งของสังคม เมื่อมีสังคม การสื่อสารก็มีตามไปด้วย แต่ถ้ามองสังคมโดยนักนิเทศศาสตร์หรือนักสื่อสารก็จะพิจารณาว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสังคมหรือทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารกับตนเอง (interpersonal communication) เป็นกระบวนการซึ่งมนุษย์ใช้ในการติดต่อกับตนเอง จะโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม โดยใช้คำพูด (verbal) หรือไม่ใช้คำพูด (nonverbal) ก็ได้ การสื่อสารกับตนเองมีความจำเป็นสำหรับมนุษย์และเป็นพื้นฐานสำหรับการสื่อสารกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือสื่อสารมวลชน การสื่อสารกับผู้อื่นจะเริ่มต้นด้วยการสื่อสารกับตนเองเสียก่อน โดยเราจะต้องถามตนเองเสียก่อนว่าจะติดต่อสื่อสารด้วยเนื้อหาใด จะโต้ตอบและแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่อย่างไร แม้จะเป็นการใช้ภาษาเขียนก็ยังคงสื่อสารกับตนเองก่อน เช่น เมื่อจะเขียนหนังสือให้ผู้อื่นอ่าน ก็ต้องมีแนวความคิดขึ้นมาในตนเองเสียก่อนแล้วถ่ายทอดออกมาเป็นตัวหนังสือ ในส่วนของผู้อ่านก็ต้องมีการสื่อสารกับตนเองถึงการยอมรับสารที่อ่านงานเขียนที่ดีจะได้รับความนิยมนสูงนั้น ผู้เขียนต้องสื่อสารกับตนเองดี ใฝ่อารมณ์ความรู้สึกลงไปในงานเขียนอย่างแท้จริง ส่วนการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปจำแนกได้เป็น 3 แบบ คือ

1) การสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน มีลักษณะเป็นการพูดคุยสนทนาเผชิญหน้ากัน

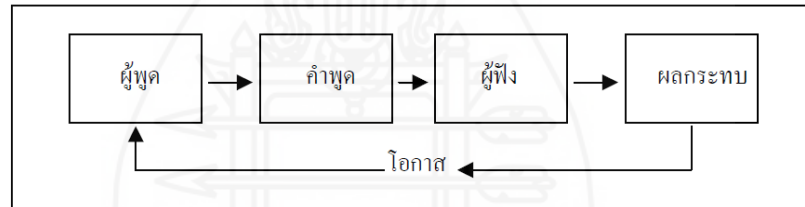
2) การสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารของบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปไม่สามารถกำหนดจำนวนแน่นอนได้ ควรมีจำนวนเป็นเลขคู่เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ

3) การสื่อสารมวลชน (mass communication) เป็นการสื่อสารที่ไม่อาจกำหนดจำนวนผู้รับสารได้ และไม่สามารถกำหนดตัวผู้รับสาร ไม่อาจรับผลย้อนกลับ (feedback) ได้ทันทีสารของสื่อสารมวลชนจะส่งไปโดยผ่านสื่อที่มีขีดความสามารถในการแพร่กระจายสูง เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และภาพยนตร์ เป็นต้น สื่อสารมวลชนทำหน้าที่เป็นตัวกลางนำสารจากต้นตอไปสู่ประชาชน โดยมีการเตรียมไว้ก่อน เช่น จากรัฐบาลสู่ประชาชนหรือจากประชาชนสู่รัฐบาล จากประชาชนสู่ประชาชนด้วยกัน จากสื่อสารมวลชนนั้นๆ สู่ประชาชนด้วยการเสนอข่าวเหตุการณ์ที่ไปแสวงหามา หรือการแสดงความคิดเห็น (เสาวนีย์ ลิกขาบัณฑิต, 2534) ลักษณะของ

การติดต่อสื่อสารจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอยู่ตลอดเวลา ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน ไม่มีการหยุดนิ่ง กล่าวคือ กระบวนการติดต่อจะเป็นการกระทำแบบโต้ตอบกลับไปกลับมา ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับ โดยตลอด ผู้ส่งอาจกลายเป็นผู้รับและผู้รับอาจกลายเป็นผู้ส่งในเวลาเดียวกัน วิธีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเรื่ององค์ประกอบและกระบวนการสื่อสารที่นักทฤษฎีการสื่อสารนิยมใช้กันก็คือ วิธีการศึกษาแบบจำลอง (model) ของการสื่อสารแบบจำลองการสื่อสาร ซึ่งนักทฤษฎีการสื่อสารคิดขึ้นก็คือ ตัวแทนที่แสดงถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงขององค์ประกอบต่างๆ ในการสื่อสารของมนุษย์ แสดงให้เห็นถึงหน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีต่อกัน

### แบบจำลองของกระบวนการการสื่อสาร

การสื่อสารจัดเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและการจัดการการสื่อสาร ได้มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารไว้ดังนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2530) ได้อธิบายถึงรูปแบบการสื่อสารไว้ว่ารูปแบบการสื่อสารของ อริสโตเติล (Aristotle's Model of Communication) เป็นรูปแบบที่เก่าแก่ที่สุดประกอบด้วยส่วนต่างๆ 5 ส่วน ได้แก่ ผู้พูด คำพูด หรือข่าวสาร ผู้ฟัง โอกาส และผลกระทบ



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการสื่อสารของอริสโตเติล (Aristotle's Model of Communication)

ที่มา: เสนาะ ดิยาว (2530)

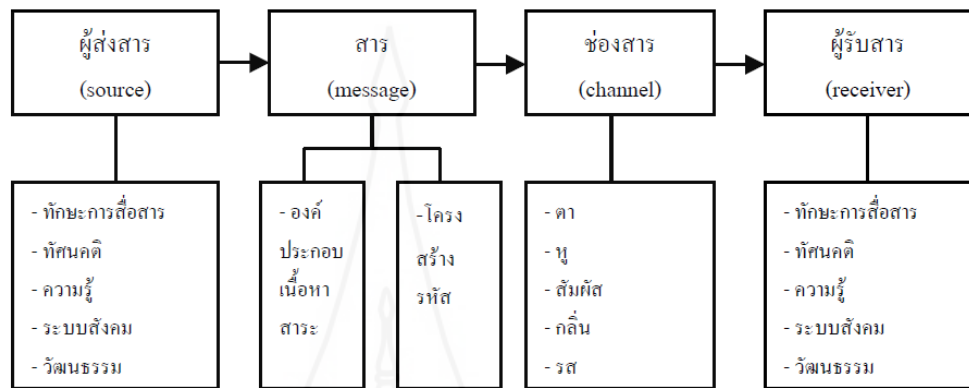
การสื่อสาร คือ การส่งข่าวสารผ่านบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง โดยใช้สัญลักษณ์และอธิบายว่า การสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) แหล่งสาร (communication source)
- 2) ผู้เข้ารหัส (encoder)
- 3) สาร (message)
- 4) ช่องทาง (channel)
- 5) ผู้ถอดรหัส (decoder)



## 6) ผู้รับสาร (communication receiver)

แต่การนำเสนอแบบจำลองของ Berlo ได้รวมเอาแหล่งสารและผู้เข้ารหัสไว้ด้วยกันในฐานะผู้ส่งสาร และรวมผู้ถอดรหัสกับผู้รับสารไว้ด้วยกันในฐานะผู้รับสารแบบจำลองของ Berlo เป็นที่รู้จัก คือ “แบบจำลอง SMCR” ซึ่งแสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองการสื่อสารของ Berlo

ที่มา: ธนวิ บุญถือ (2528)

ตามแนวคิดของ Berlo ผู้ส่งสารก็คือ บุคคลซึ่งเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสารทำหน้าที่ในการเข้ารหัสสาร สื่อสารโดยผ่านช่องทางได้แก่ ตา หู สัมผัส กลิ่น รส ไปยังผู้รับสารซึ่งรับสาร โดยการถอดรหัส ทั้งนี้ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะสื่อสารกันได้ดีหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ 5 ประการ ดังนี้

1) ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ความสามารถในการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน การคิด การใช้เหตุผล การแสดงท่าทาง สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร เช่น ความสามารถในการอธิบายความคิดของตนเองให้ผู้อื่นทราบ ความสามารถในการแสดงสีหน้า ท่าทาง ฯลฯ

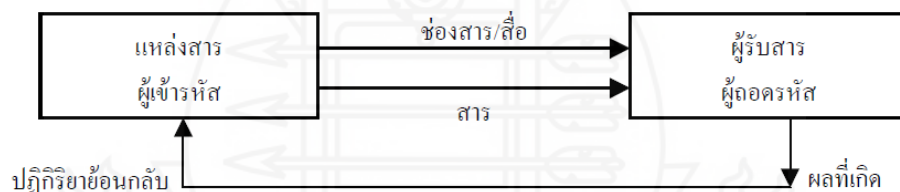
2) ทักษะคิด หมายถึง การที่บุคคลประเมินสิ่งต่างๆ โดยความโน้มเอียงของตนเอง เพื่อที่จะเข้าถึงหรือหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ ทักษะคิดในการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายองค์ประกอบ เช่น ทักษะคิดต่อตนเอง ต่อเนื้อหาสาระ ต่อผู้รับสาร หรือผู้ส่งสาร หรือทักษะคิดต่อสถานการณ์แวดล้อม การสื่อสารทักษะคิดเหล่านี้จะไม่มีผลต่อการสื่อสาร ถ้าเราจะทำการสื่อสารได้ดีกับคนที่เรารู้สึกไว เนื้อเชื้อใจ

3) ความรู้ หมายถึง ระดับความรู้ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร รวมถึงความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสารจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมจึงจะทำการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ระบบสังคม สังคมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคคล เพราะบุคคลขึ้นอยู่กับกลุ่มสังคม ทั้งที่เป็นกลุ่มปฐมภูมิและทุติยภูมิ ผู้ทำการสื่อสารที่มีระบบสังคมคล้ายคลึงกันย่อมจะสื่อสารกันได้ดีกว่าผู้ที่มาจากสังคมที่แตกต่างกันมาก

5) ระบบวัฒนธรรม หมายถึง ขนบธรรมเนียม ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ในแต่ละสังคมกำหนดขึ้นมาและยึดถือปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างที่ต่างวัฒนธรรมกันอาจประสบความล้มเหลวได้ เพราะอาจเกิดความเข้าใจผิดในการสื่อสารได้ เช่น การสายศีรษะเป็นการตอบรับของชาวศรีลังกา ถ้าเราไม่เข้าใจหรือทราบมาก่อน อาจเข้าใจว่าเป็นการตอบปฏิเสธ ซึ่งทำให้การสื่อสารผิด

ต่อมาในปี 1969 Rogers (อ้างถึงใน บุญเลิศ ศุกคติก, 2523) ศาสตราจารย์ทางสังคมวิทยาและการสื่อสารได้ขยายแบบจำลองของ เบอร์โธ โครอบคลุมถึงองค์ประกอบอื่น โรเจอร์ส เน้นความสำคัญที่ Effect ของการสื่อสารแบบจำลองของโรเจอร์ส อาจเรียกโดยย่อว่าแบบจำลอง S-M-CR-E ซึ่งต่อมาในปี 1973 โรเจอร์ส ได้ขยายองค์ประกอบครอบคลุมถึงปฏิกิริยาตอบสนองหรือผลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองการสื่อสารของโรเจอร์ส

ที่มา: บุญเลิศ ศุกคติก (2523)

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

ปี 1969 Rogers (อ้างถึงใน บุญเลิศ ศุกคติก, 2523) จากแบบจำลองของโรเจอร์สจะเห็นว่าในกระบวนการสื่อสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1) แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร (source) หมายถึง แหล่งกำเนิดของสารหรือผู้ที่เลือกสรรข่าวสารเกี่ยวกับแนวความคิดหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วส่งต่อไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรือหลายคน หรืออาจเป็นหน่วยงานองค์กรต่างๆ

2) สาร หมายถึง (message) ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ของคนที่ปรากฏออกมาในรูปรหัส เช่น เมื่อเราพูดสารก็คือ สิ่งที่เราพูด เมื่อเราเขียนสารก็คือ ตัวหนังสือที่เราเขียนเป็นคำ เป็นประโยค เมื่อเราแสดงสารก็คือ กิริยาท่าทางที่แสดงออก เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์ สารก็คือ ข่าว ข้อความ ภาพที่ปรากฏในหน้า หนังสือพิมพ์

3) สื่อ/ช่องทาง (media/channel) หมายถึง สิ่งที่น่า หรือถ่ายทอดสารของผู้ส่งสาร เช่น เมื่อเราพูดสื่อก็คือ คลื่นเสียงในอากาศ เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์สื่อก็คือ คลื่นแสงในอากาศ

4) ผู้รับสาร (receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นคนๆ เดียว หรือหลายคน เช่น กลุ่มประชาชนในชุมชน หรือผู้นำ ชุมชน

5) ผล (effect) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือข้อแตกต่าง ซึ่งเกิดขึ้นกับบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลอันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับผลของการสื่อสารมักปรากฏออกมาในรูปของการ เปลี่ยนแปลงระดับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมในวงการพัฒนามีนักวิชาการหลายท่านเสนอว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและหน้าที่ของสังคมเกิดขึ้นเนื่องจากผลของการสื่อสาร

6) ปฏิกริยาสนองตอบ (feedback) หมายถึง วิธีการหรือปฏิกริยาที่ผู้รับสารแสดง ออกมาให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้สืบเนื่องจากผลของการสื่อสารนับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้ ส่งสารสามารถยังรู้ว่าข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น ได้รับผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ เพียงไร ลักษณะ Feedback อาจเป็นไปโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด มี ผลกระทบซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีผลต่อการสื่อสารด้วย ดังนั้นหากผู้ส่งสารมีประสิทธิภาพ แต่สื่อ และผู้รับสารด้อยประสิทธิภาพก็จะทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารด้อยลงไป ในทำนองเดียวกัน หากผู้ส่งสารด้อยประสิทธิภาพ หากสารไม่ชัดเจน แม้จะมีสื่อและผู้รับสารที่มีประสิทธิภาพการ สื่อสารก็ยังด้อยประสิทธิผลเช่นกัน และยิ่งหากทั้งผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสารด้อยประสิทธิภาพ การสื่อสารก็มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด การสื่อสารจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็ต่อเมื่อ องค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### ข้อพิจารณาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

นอกเหนือจากลักษณะของการจัดการสื่อสารแล้ว สิ่งที่ควรพิจารณาก็คือลักษณะ ของผู้ส่งสาร (ผู้จัดทำ) และผู้รับสาร (พนักงาน) ข่าวสารที่ผ่านจากสื่อจะดีขึ้นถ้าผู้จัดทำ เข้าใจ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่เหมือนกันและต่างกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อให้การถ่ายทอด ข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เสถียร เขยประทับ, 2537) ได้กล่าวถึงการที่ผู้ส่งสารและผู้รับ สารมีลักษณะเหมือนกันหรือต่างกันเป็นการส่งเสริมการเผยแพร่ ดังนี้

หลักประการหนึ่งของการสื่อสาร คือ การสื่อสารจะเป็นไปด้วยความราบรื่น เมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารมีลักษณะเหมือนๆ กัน เช่น มีความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม การศึกษา สถานะทางสังคมและอื่นๆ เหมือน ๆ กัน การสื่อสารที่ราบรื่นนี้จะก่อให้เกิดผลบวกสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารนั้น เมื่อแหล่งสารและผู้รับสารมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และภาษาเหมือนๆ กัน กล่าวอีกนัยหนึ่งมีกรอบแห่งประสบการณ์คล้ายๆ กันการสื่อสารระหว่างแหล่งสารและผู้รับสารก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลส่วนมากมีความสบายใจในการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่เหมือนๆ กับตน การสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างอย่างมากกับตน ทำให้ต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการที่จะทำให้การสื่อสารนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกันมักทำให้เกิดความไม่พ้องกัน ในทางความคิดหรือความเชื่อ ทั้งนี้เพราะผู้รับสารได้รับสารไม่ตรงกับความคิดหรือความเชื่อของตน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพทางจิตวิทยาที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกไม่สบายทางจิตใจ นอกจากนี้ความแตกต่างกันในด้านเทคนิค สถานะทางสังคม ความเชื่อ ทศนคติ อาจนำไปสู่ความแตกต่างกันในด้านภาษาและความหมายที่ใช้ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งจะทำการสื่อสารที่ส่งออกไปไม่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้รับสารหรือผู้รับสารไม่สามารถเข้าใจสารนั้น

ข้อนำสังเกตว่าลักษณะที่เหมือนกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารกับการสื่อสารนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารกันระหว่างบุคคลสองคน บุคคลสองคนนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมาก

นอกจากนี้ (เสถียร เขยประทับ, 2537) ยังได้เปรียบเทียบถึงอุปสรรคการเผยแพร่จากลักษณะที่เหมือนกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังนี้ ในบางครั้งลักษณะเหมือนกันระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารอาจกลายเป็นอุปสรรคในการเผยแพร่ข่าวสารหรือนวัตกรรม (สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ) ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างรวดเร็วภายในระบบสังคม ปกตินวัตกรรมจะถูกเผยแพร่เข้าสู่ระบบสังคมโดยบุคคลที่มีสถานะทางสังคมสูงและยอมรับ นวัตกรรมเร็วกว่าสมาชิกอื่นๆ ภายในระบบสังคม เมื่อลักษณะของความเหมือนกันมีระดับสูงบุคคลที่เป็นผู้นำในสังคมก็จะสื่อสารกับพวกเดียวกันเองเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นจึงทำให้ไม่ค่อยมีการไหลของข่าวสารหรือนวัตกรรมจากผู้นำไปยังบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ชั้นล่างของโครงสร้างของระบบสังคม

ดังนั้น พอจะสรุปความหมายของแบบแผนของการกระจายข่าวสารหรือนวัตกรรมระหว่างบุคคลที่มีลักษณะเหมือนๆ กัน คือ จะมีข่าวสารหรือนวัตกรรมไหลไปตามแนวนอนมากกว่าที่ไหลไปตามแนวตั้งภายในระบบสังคม จะเห็นว่าลักษณะที่เหมือนๆ กัน ระหว่างผู้ส่งสาร

และผู้รับสารทำหน้าที่ชัดเจนไม่ให้ข่าวสารหรือนวัตกรรมไหลจากเบื้องบนลงไปสู่เบื้องล่างได้โดยสะดวก

#### 1.4 ประโยชน์ของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1.4.1 ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้น

1.4.2 ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานดำเนินไปโดยประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและช่วยให้อันตรายจากการปฏิบัติงานลดน้อยลง

1.4.3 ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการบริหารงาน ควบคุมตามสายบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อได้จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

1.4.4 ช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น เมื่อทุกคนมีความเข้าใจในองค์กรดี

1.4.5 สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัย ย่อมอำนวยความสะดวกต่อการบริหารงานมาก

ทองใบ สูดชารี (2542 อ้างถึงใน ทรงธรรม ชีระกุล, 2548) กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ สรุปได้ดังนี้

1) *ลักษณะขององค์กร* ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีสายใยของการสื่อสาร (Communication Network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน จำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร กล่าวคือ

(1) *ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ* โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่างๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่ม และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไป

(2) *ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร* มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2) *วัฒนธรรมขององค์กร* ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและลงทุน

มากต้องการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้น ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้ำ การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

3) *ระดับและเป้าหมายขององค์กร* องค์กรแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงแผนภูมिरะดับและเป้าหมายขององค์กรในระดับต่างๆ

ที่มา: ทรงธรรม ชีระกุล (2548)

4) *ขนาดขององค์กร* เมื่อองค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่นผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการเนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5) *ความต้องการเป็นอิสระ* ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้า และความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

6) **คุณภาพของชีวิตในงาน** บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (Quality of Work Life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภายในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดขององค์กร ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมา เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

### 1.5 อุปสรรคในการสื่อสาร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544 อ้างถึงใน ทรงธรรม ชีระกุล, 2548) กล่าวว่า อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็นสรุปได้ดังนี้

1) **การบิดเบือนการสื่อสาร** การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้น ถูกัดแปลงแก้ไขการบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 แสดงการบิดเบือนการสื่อสารในระดับต่างๆ

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่การการปฏิบัติงาน 1. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่การการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวสารให้ทราบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน</li> <li>2. การถ่ายทอดข้อความหลาย ๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม</li> </ol>
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี</li> <li>2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว</li> <li>3. ลังเลใจที่จะบอกข่าวสารแก่ผู้บังคับบัญชา</li> <li>4. ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>2. ความทะเยอทะยานของผู้บังคับบัญชา</li> <li>3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร</li> <li>5. โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ</li> </ol>
3. แนวนอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข่าวลือต่าง ๆ</li> <li>2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ</li> <li>2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่บน</li> </ol>
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับต่างๆที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่องว่างของการสื่อสาร</li> </ol>
5. ทุกระดับ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้การแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน</li> </ol>

ที่มา: ทรงธรรม ชีระกุล (2548)



2) ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกันบุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อน และไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

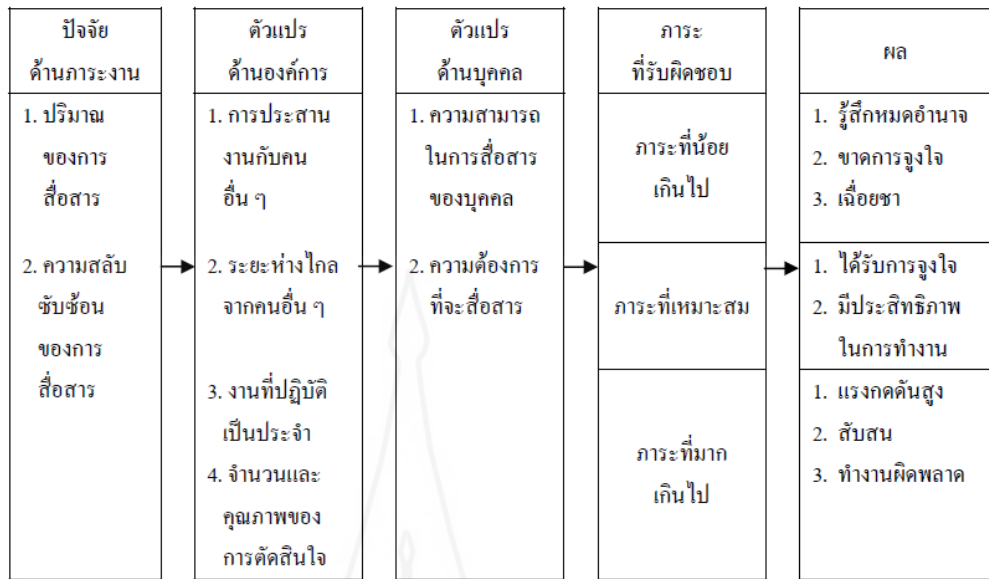
(1) ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

ก. องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้สิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

ข. ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดคุยสนทนา และการพูดคุยเล่นผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าของงานที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

(2) ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์กรไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

(3) ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานปัญหาภาระในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้ว ยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาระมากเกินไป ทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพลดคุณภาพของการตัดสินใจลดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลิตภาพขององค์กรโดยรวม



ภาพที่ 2.5 รูปแบบภาวะในการสื่อสารขององค์กรที่นำไปใช้ได้จริง

ที่มา: ทรงธรรม ชีระกุล (2548)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารสามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ 5 ลำดับ ดังนี้

- 1) ผู้สื่อสาร (ผู้บริหารและพนักงาน) ไม่มีทักษะในการสื่อสาร ทำให้เกิดความขัดแย้งต่อกัน
- 2) ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร ทำให้รู้ข้อมูลกระชั้นชิด จนเป็นปัญหาในการทำงาน
- 3) ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งอยู่เสมอ ทำให้ยากแก่การปฏิบัติงาน
- 4) ความล่าช้าในการตอบกลับจากผู้รับการสื่อสาร
- 5) ปัญหาการบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร หรือไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนหรือถูกต้อง

วิเชียร วิทยาอุดม (2551) กล่าวว่า แม้ว่ากระบวนการสื่อสารพื้นฐานจะมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยแต่ก็ยังมีจุดบกพร่องอยู่ อุปสรรคของการสื่อสารอาจเกิดจากการรับรู้และความลำเอียง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โครงสร้างขององค์กร ระยะห่างทางกายภาพ และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคของการสื่อสารได้ทั้งสิ้น

## 2. การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร

ความหมายขององค์กร มีผู้ให้ความหมายขององค์กรไว้หลายความหมาย เช่น (Alvin Brown, 1985) ซึ่งกล่าวว่า องค์กร หมายถึง หน้าที่ซึ่งสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานถูกคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติและถูกคาดหวังความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความหมายที่เน้นภารกิจหน้าที่ (Louis Allen, 1958) พิจารณาองค์กรในแง่ของโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้ชีวิตสามารถร่วมกันทำงานได้ดีโดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน กำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความหมายที่เน้นกระบวนการ

Talcott Parsons (1960) มององค์กรในแง่เป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคม (Social Unit) คือเป็นกลุ่มที่ถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงตามกาลเวลาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างเฉพาะทาง

จากความหมายขององค์กร จะสามารถมองเห็นได้ว่าความสำคัญขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและขาดไม่ได้คือ องค์กรจะต้องมีส่วนที่เป็น โครงสร้างที่พลวัต (Dynamic) คือ คนและกระบวนการปฏิบัติของคน เช่น อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ประกอบโครงสร้างที่คงที่ (Static) คือ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งงานกัน และการติดต่อสื่อสาร (ทั้งการบัญชาและประสานงาน) เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สามารถเรียงลำดับความสำคัญได้

### 2.1 แนวทางการจัดองค์กร

บุษบา สุธีร์ (2534) ได้กำหนดแนวคิดในการจัดองค์กร ดังนี้

1) แนวคิดการจัดกลุ่มผู้บริหาร แบ่งพนักงานระดับบริหารเป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูง เป็นกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการและประสานกิจกรรมที่สำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรโดยตรง เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์กรต่อประชาชนภายนอก

(2) ผู้บริหารระดับกลาง เป็นกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่ประสานงานกับผู้บริหารคนอื่นๆ ในองค์กรตามนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย ผู้บริหารระดับกลางสามารถตัดสินใจดำเนินการในเรื่องบางเรื่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมขององค์กร กิจกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่รับผิดชอบจึงมักเป็นเรื่องของการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

(3) ผู้บริหารระดับต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามเป้าหมายและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้สำหรับงานในความรับผิดชอบ

## 2) แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มพนักงาน

กลุ่มพนักงาน หมายถึง กลุ่มลูกจ้างในลักษณะต่างๆ ขององค์กร กลุ่มพนักงานเป็นกลุ่มประชาชนภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์กร มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างกันและกัน และสื่อสารกับผู้บริหารอยู่เสมอ เช่น การพบปะพูดคุย การปรึกษาหารือ การประชุม ตลอดไปจนถึงการบันทึกส่งงาน เป็นต้น

กลุ่มพนักงานเหล่านี้ล้วนมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสนใจที่แตกต่างกันออกไป ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นขึ้นเพียงไร การติดต่อซึ่งกันและกันก็ยังมีลักษณะซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ความแตกต่างในเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความสนใจในเรื่องต่างๆ ที่แตกต่างกันไปนี้เอง อาจเป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ในพนักงานด้วยกัน หรือระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้จำเป็นต้องมีการศึกษาปัญหาและการวางแผนงานการสื่อสารที่รัดกุมเหมาะสม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทุกระดับ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ในองค์กรสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน การดำเนินงานขององค์กรจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ในหมู่พนักงาน จำเป็นที่ผู้มีหน้าที่โดยตรงจะต้องพยายามแสวงหาข้อมูลความต้องการต่างๆ ของพนักงานมาให้มากที่สุด เพื่อหาแนวทางการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มพนักงานและสร้างบรรยากาศให้เกิดการสื่อสารขึ้น

## 2.2 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กร

บุษบา สุธีธร (2534) ได้สรุปแนวคิดการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารไปยังกลุ่มพนักงานดังนี้

1) การใช้สื่อบุคคล ได้แก่ การฝากข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารสู่พนักงานผ่านทางผู้ดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน หรือหัวหน้างานของพนักงานนั่นเอง

2) การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์เป็นวิธีการใช้งบประมาณไม่มากนักและสามารถส่งข่าวสารสู่พนักงานได้เป็นจำนวนมากในเวลาอันสั้น แต่มีข้อจำกัดที่ไม่อาจแสดงผลย้อนกลับได้ทันทีทันใด

3) การใช้สื่อประเภทโสตทัศน ได้แก่ การบันทึกเทปโทรทัศน์ คำสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือรายการวิทยุโทรทัศน์ที่เกี่ยวกับองค์กรส่งไปยังสาขาต่าง ๆ ขององค์กร สำหรับองค์กรใหญ่ๆ ก็อาจจัดทำสื่อโดยทำเป็นระบบโทรทัศน์วงจรปิดเสนอข่าวสารแก่พนักงาน

4) การใช้สื่อประเภทการจัดกิจกรรมที่ต้องใช้คำพูด ได้แก่ การพูดผ่านเสียงตามสายเพื่อให้เรื่องราวหรือข้อมูลความรู้ต่างๆ แก่พนักงาน การจัดระบบข่าวสารทางโทรศัพท์ คือ การให้ข่าวสารได้ทันทีโดยตรงกับพนักงาน โดยพนักงานเพียงแต่หมุนโทรศัพท์หมายเลขที่จัดได้เป็นการเฉพาะ พนักงานก็จะได้รับฟังเทปเกี่ยวกับนโยบายสำคัญๆ การเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ซึ่งเทปบันทึกเสียงสามารถจะเปลี่ยนได้ทุกวัน การให้ข้อมูลข่าวสารก็จะทันสมัยกับเหตุการณ์ และเป็นข้อเท็จจริงสู่กลุ่มพนักงานได้โดยตรง เป็นการป้องกันการบิดเบือนของข่าวสารอันเนื่องมาจากการถ่ายทอดข่าวสารได้ด้วย

5) การจัดกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ การจัดกิจกรรมเป็นพิเศษ รูปแบบต่างๆ ขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ กัน เช่น การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ การจัดการแข่งขันกีฬาภายใน เป็นต้น

### 2.3 โครงสร้างขององค์กรและการสื่อสาร

อำนาจ แสงสว่าง (2536) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรและการสื่อสาร ดังนี้ การสื่อสารแบบขึ้นบน แบบลงล่าง และแบบแนวราบ รูปแบบการสื่อสารด้วยข่าวสารภายในองค์กรมีระดับต่างกัน ถ้าเป็นการสื่อสารขึ้นบน ได้แก่ การสื่อสารจากพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง ถ้าเป็นการสื่อสารระดับล่าง ได้แก่ การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปหาพนักงานระดับล่าง และการสื่อสารแนวราบ ได้แก่ การสื่อสารระดับเดียวกัน

เราจะพบว่า การสื่อสารแบบขึ้นบน มีความสำคัญมากโดยเฉพาะกรณีที่เกิดมีความไม่ถูกต้องในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และทำให้พนักงานระดับล่างได้รับความไม่เท่าเทียมกันที่ว่าพนักงานผู้เป็นผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องมีการสรุปรายงานผลที่ทำได้สำเร็จ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะปิดบังสิ่งที่ได้ทำผิดพลาดไว้ได้โดยไม่ต้องรายงานผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่จำกัดการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนขึ้นอยู่กับแนวโน้มของแต่ละบุคคลที่กลัวว่าจะถูกตำหนิจากหัวหน้างาน ด้วยเหตุผลเช่นนี้ การสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมีแนวโน้มว่าจะมีขีดจำกัดและมีปัญหา

พอจะสรุปได้ว่า ในการจัดการสื่อสารในองค์กรและการจัดองค์กรจะต้องมีการศึกษาถึงรายละเอียดของกลุ่มประชาชนเป้าหมายเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับองค์กร อันจะเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการจัดการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการสื่อสารเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรเท่านั้น นโยบายที่จริงใจของผู้บริหารองค์กรเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรในองค์กร การศึกษาถึงปัญหาการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์จะเป็นวิถีทางที่เหมาะสมต่อองค์กรและพนักงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

## 2.4 ความสำคัญของการจัดองค์กรและการบริหารงานบุคคล

“องค์กร” เกิดจากการที่มนุษย์รวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแบบใดแบบหนึ่ง เช่น การรวมตัวกันของคนในสมัยก่อนเพื่อการล่าสัตว์มาเป็นอาหาร การสร้างที่อยู่อาศัย การรวมตัวในลักษณะนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม โดยนำเอาการรวมกลุ่มเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์จนกลายเป็นรูปแบบขององค์กรในปัจจุบันที่เป็นการร่วมตัวกันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าการที่รวมตัวกันโดยสัญชาตญาณของมนุษย์เอง

องค์กรจึงเข้ามามีบทบาทในการในกิจกรรมทุกรูปแบบของมนุษย์ เช่น กิจกรรมด้านธุรกิจ การศาสนา การศึกษา ในปัจจุบันนี้กิจกรรมแบบองค์กรได้ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับด้วยเหตุผล 4 ประการคือ

1) เงื่อนไขจากสิ่งแวดล้อม เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมวัฒนธรรมชนบท (Rural Culture) มาเป็นสังคมวัฒนธรรมเมือง (Urban Culture) สังคมประเภทนี้จะก่อให้เกิดการอยู่ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น เกิดความพึ่งพาอาศัยกัน เกิดความขัดแย้งกัน จึงเป็นที่มาของการเกิดขึ้นขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นเครื่องมือในสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์

2) เงื่อนไขจากมนุษย์มีผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจให้มนุษย์ก่อตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมาที่เกิดจากการเรียนรู้วิธีการในการกำหนดความความสัมพันธ์เพื่อหาผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

3) เงื่อนไขจากองค์กร เมื่อมีการตั้งองค์กรในระยะหนึ่งจะเกิดการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อรักษาทรัพยากรของตนไว้

4) เงื่อนไขจากสังคม การเกิดวิวัฒนาการทางสังคมต่างๆ เช่น วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี วิวัฒนาการทางการศึกษา รวมถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรที่มากขึ้น ทำให้ต้องมีการขยายตัวขององค์กร เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ที่เพิ่มมากขึ้น

## 2.5 ความสำคัญของการจัดองค์กร

การจัดองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่และเต็มสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็น

องค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดงานที่ต้องทำมีมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็น อย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คน ที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานรวมกัน ในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้าขึ้นรับผิดชอบ ควบคุม ดังนั้นจะเห็นจะเห็นว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้

### 2.5.1 ประโยชน์ต่อองค์กร

- 1) การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ
- 2) ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุน ไปด้วย
- 3) องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่ายๆ ตาม ความจำเป็น

### 2.5.2 ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- 1) การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร
- 2) แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย
- 3) ทำให้งานไม่ค้างค้ำ ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย
- 4) การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความ รับผิดชอบ

### 2.5.3 ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- 1) ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
- 2) การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป
- 3) เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิด ความคิดริเริ่มในการทำงาน
- 4) พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกัน ได้ดียิ่งขึ้น

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์กร ในที่นี้ขอนำหลักการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์กรที่มีการจัดองค์การที่ได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางและมีการ นำไปใช้ในทุวงการ หลักที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังต่อไปนี้

### การกำหนดหน้าที่ของงาน

การกำหนดหน้าที่ของงาน (function) นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรหน้าที่ การงานและภารกิจจึงหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติที่ต้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะขององค์กร และขนาดขององค์กรด้วย

การแบ่งงาน (division of work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มี ลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบงาน นั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งเป็น หน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบ

### หน่วยงานสำคัญขององค์กร

หน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (auxiliary) การแบ่งหน่วยงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัด ขึ้น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544)

**หน่วยงานหลัก** หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา องค์กรทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงาน หลักซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร

ในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจาก ผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียว ในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลักคือฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้าหน่วยงาน หลักคือฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานประกอบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก

**หน่วยงานที่ปรึกษา** หมายถึงหน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดี ยิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัท ต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

**หน่วยงานอนุกร** หมายถึงหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงาน ที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มี หน้าที่บริการลูกค้าขององค์กรโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์กรในบริษัท ทั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น



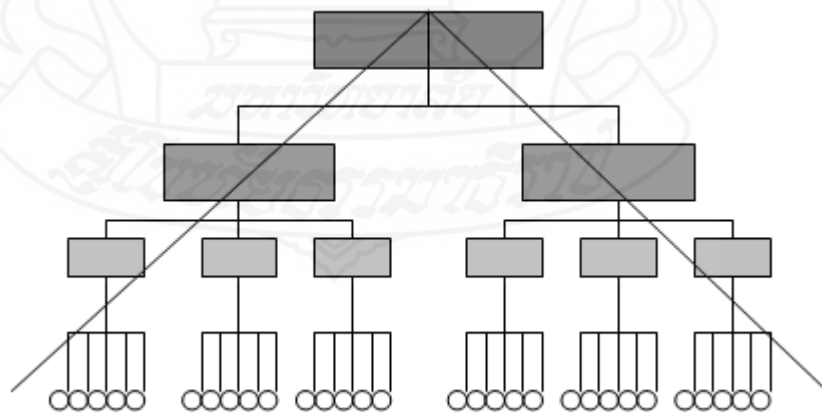
### สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา (chain of command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างค้ำได้
2. สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนแจ่มแจ้งว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกันถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด
3. สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวข้ามหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้ามีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

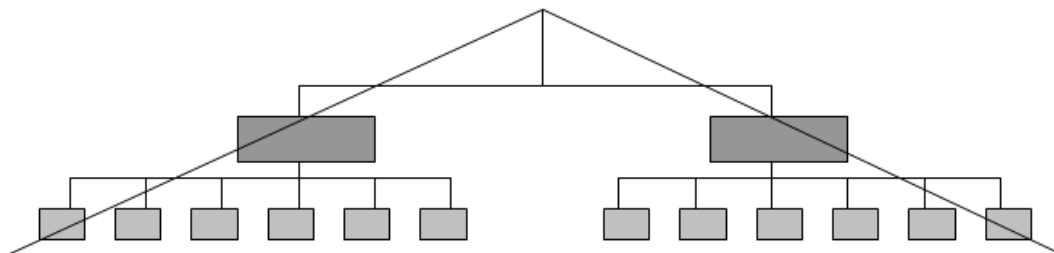
### ช่วงการควบคุม

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบที่หน่วยงาน แต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชารองลงไปไม่เกิน 10 ถึง 20 คน ปัจจุบันเชื่อกันว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา



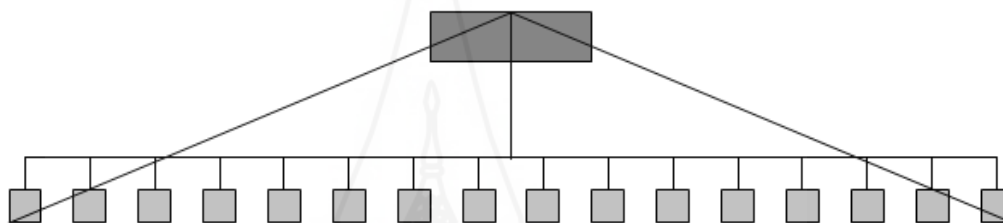
ภาพที่ 2.6 แสดงช่วงการควบคุม 3 (แคบ)

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544)



ภาพที่ 2.7 แสดงช่วงการควบคุม 6 (กว้าง)

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544)



ภาพที่ 2.8 แสดงช่วงการควบคุม 16 (กว้างมาก)

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544)

### การจัดโครงสร้างองค์กรธุรกิจ

#### 1. โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ

1.1 องค์กรแบบหน่วยงานหลัก (Line Organization) พบมากที่สุด ในธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งจ้างบุคคลเพียงไม่กี่คน

1.2 องค์กรแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา (Line-Staff Organization) สำหรับธุรกิจขนาดย่อมซึ่งประสบความสำเร็จและความเจริญเติบโตในระดับหนึ่ง

#### 2. โครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

2.1 การจัดโครงสร้างของธุรกิจขนาดย่อม พนักงานและงานจำเป็นต้องถูกจัดกลุ่มในลักษณะหนึ่ง จากนั้นผู้บริหารจะได้รับการมอบหมายให้ควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเหล่านั้น

2.1.1 การจัดองค์กร โดยใช้เวลา (Organization by Time)

2.1.2 การจัดองค์กร โดยใช้จำนวน (Organization by Number)

2.1.3 การจัดองค์กร โดยใช้หน้าที่ (Organization by Function)

2.1.4 การจัดองค์กร โดยใช้สินค้า (Organization by Product)

2.1.5 การจัดองค์กร โดยใช้พื้นที่ (Organization by Territory)

2.1.6 การจัดองค์กรโดยใช้ลูกค้า (Organization by Customer)

2.1.7 การจัดองค์กรโดยใช้โครงการ (Organization by Project)

2.2 การจัดโครงสร้างโดยวิธีผสม ในบางกรณีการจัดองค์กรโดยใช้หลายๆ วิธี ก็อาจจะเป็นที่ต้องการเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้

### แผนภูมิองค์กร (organization chart)

เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์กร อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ แผนภูมิองค์กรเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์กร การจัดองค์กรควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอ แผนภูมิองค์กรจำแนกได้เป็น 3 ประเภท

1) **แผนภูมิโครงสร้างหลัก (skeleton chart)** เป็นแผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หน่วยงานย่อยใดขึ้นกับหน่วยงานใด แสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยใช้สี่เหลี่ยม (□) แทนหน่วยงานย่อย เส้นทึบ (-) แทนสายบังคับบัญชาและเส้นประ (---) แทนสายงานที่ปรึกษาหรือสายประสานงาน แผนภูมิประเภทนี้เป็นที่นิยมใช้กันเพราะชัดเจนดี แสดงหน่วยงานย่อยได้ทั้งหมด และไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก

บางตำราได้แบ่งแผนภูมิองค์กรออกเป็น **แบบแนวดิ่ง** ซึ่งนิยมเขียนกันทั่วไป **แบบแนวนอน** และ **แบบวงกลม** ซึ่งพิจารณาตามลักษณะของการเขียนมากกว่าหลักการ เป็นแผนภูมิแบบแนวนอนและแบบวงกลมซึ่งไม่เป็นที่นิยมใช้

#### ข้อแนะนำในการเขียนแผนภูมิองค์กร

การเขียนแผนภูมิองค์กรควรดำเนินการดังนี้

1) รวบรวมหน่วยงานย่อยทั้งหมดขององค์กรว่ามีทั้งหมดกี่หน่วยงานและศึกษาให้เข้าใจว่าหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับหน่วยงานใด

2) กำหนดชนิดของแผนภูมิว่าจะใช้แบบใด (แบบโครงสร้างหลัก แบบแสดงตัวบุคคล หรือแบบแสดงหน้าที่การงาน)

2) **แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (personnel chart)** เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อย คล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่ระบุชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งไว้ด้วย บางแห่งติดรูปผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงอีกด้วย

3) **แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (function chart)** เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อย คล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่บอกหน้าที่ย่อยๆ ของแต่ละตำแหน่งไว้ด้วย แผนภูมิแบบนี้ไม่เป็นที่นิยมใช้

### โครงสร้างขององค์กรธุรกิจทั่วไป

การประกอบธุรกิจที่มีขนาดเล็กมีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้ลงทุนและดำเนินกิจการจะไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากนัก ขอบข่ายของการประกอบธุรกิจไม่กว้างขวางไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่แน่นอน นั่นคือ มีการจัดองค์กรที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย มีกำไรสูงสุดและอยู่ได้ตลอดไป

หน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์กรธุรกิจทั่วไปไม่ว่าจะอยู่ในรูปของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัด ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด (ขาย) ฝ่ายบุคคลสำหรับธุรกิจการค้าซึ่งดำเนินการซื้อและขายไปไม่จำเป็นต้องมีฝ่ายผลิต แต่จะมีฝ่ายจัดซื้อแทน

#### การวางแผนความต้องการกำลังคน และการจัดคนเข้าทำงาน

1) การวางกรอบความต้องการของพนักงาน และพยากรณ์ความต้องการพนักงาน  
ในอนาคต

- 2) กำหนดว่าจะมีตำแหน่งผู้บริหารจำนวนเท่าใดในอนาคต
- 3) ระบุประเภทของงานแต่ละประเภท ในรูปของคำบรรยายลักษณะงาน
- 4) ประเมินนโยบายธุรกิจและปัจจัยอื่นๆ
- 5) พิจารณาคำแหน่งงานที่มีอยู่
- 6) สรรหาพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ
- 7) คัดเลือกบุคคลเพื่อการว่าจ้าง
- 8) จัดการปฐมนิเทศพนักงานในธุรกิจ
- 9) ฝึกอบรมพนักงานให้ปฏิบัติงานแลพัฒนาพวกเขา
- 10) จัดทำแผนค่าจ้างและสวัสดิการที่ยุติธรรม
- 11) ใส่ใจต่อปัญหาข้อร้องเรียนของพนักงาน

#### ระบบการบริหารงานบุคคล

- 1) ระบบอุปถัมภ์
- 2) ระบบคุณธรรม โดยยึดหลักความเสมอภาค ความสามารถ และความมั่นคง

#### กระบวนการบริหารงานบุคคล

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การคัดเลือกบุคลากร
- 3) การบรรจุบุคลากร
- 4) การพัฒนาบุคลากร
- 5) การประเมินผลพนักงานทุกระดับชั้น

6) การกำหนดค่าตอบแทน

7) การเลิกจ้าง

### การฝึกอบรม

การฝึกอบรมมี 2 ระดับ คือ

1) ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน

2) ฝึกอบรมผู้บริหาร

### การวางแผนกำลังคน

นโยบายด้านบุคลากรควรมีความชัดเจน ได้แก่ ชั่วโมงทำงาน ค่าตอบแทน ประโยชน์พิเศษ วันหยุดพักผ่อน วันหยุด การฝึกอบรม การร้องทุกข์ การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินพนักงาน การให้ออกจากงาน

### การสร้างแรงจูงใจและวินัยในการทำงาน

1) เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงาน

2) เป็นผู้จัดระเบียบองค์กร และจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน

3) เป็นผู้ควบคุมสั่งการ

4) มีหน้าที่ให้ข่าวและการติดต่อทั่วไป

5) มีหน้าที่ประสานงาน

6) เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่ม และส่งเสริมงาน

7) เป็นผู้ตัดสินใจออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และต้องยอมรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาด

ที่อาจจะพึงมี

8) เป็นทั้งหัวหน้า ผู้ควบคุม และจัดมอบงานให้ผู้อื่นทำ

9) มีหน้าที่ต้องประเมินผลงาน และแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

**การพัฒนาบุคลากร** เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดี ซึ่งอาจกระทำได้หลายๆ วิธีดังนี้

1) สอนงาน

2) มอบอำนาจหน้าที่

3) จัดฝึกอบรม

4) ส่งไปดูงาน หรือศึกษาต่อ

5) จัดให้เข้าร่วมประชุม หรือมีบทบาทในคณะกรรมการต่างๆ

6) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยการเขียน พุด ในงานสัมมนาต่างๆ เพื่อ

เสริมสร้าง

### 3. การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร (Communication in Organization) หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์ เหตุผล เป้าหมาย และผลงาน การนัดหมายต่อรองทางธุรกิจ และเรื่องอื่นๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยว่าผู้บริหารจัดการและผู้นำนั้นจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็นดัชนีบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการและนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ความสามารถของการสื่อสาร การสื่อสารคือ การถ่ายทอด ส่งถ่าย ถ่ายโอน (Transference) ความหมาย (Meaning) จากคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสาร (Receiver) เพื่อสามารถทำให้ข้อมูล (Information) หรือแนวคิดต่างๆ (Ideas) นั้นได้รับการส่งต่อไปได้ และความหมายของการสื่อสารมิได้ถูกจำกัดเพียงแค่การส่งถ่ายความหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเข้าใจ (Understanding) นั่นคือ สารที่ส่งไปนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ของผู้รับเพราะหากคนไทยพูดภาษาไทยกับคนอังกฤษซึ่งไม่สามารถเข้าใจภาษาไทยเลยก็เท่ากับว่าการสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นแต่หากสามารถใช้ภาษาท่าทาง (Body language) ประกอบและทำให้เกิดความเข้าใจตรงตามเจตนาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลได้จึงจะนับได้ว่าเป็นการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสื่อสารคือ กระบวนการ การถ่ายทอด ส่งถ่ายโอนความหมาย และความหมายของสารนั้นผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้

ความสำคัญของการสื่อสาร จากการศึกษาการสื่อสารในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร แต่การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และที่สำคัญซึ่งไปกว่านั้นก็คือ ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทำลงไปทุกอย่างนั้นเป็นการสื่อสารอะไรบางอย่าง โดยวิธีการบางอย่างถึงคนบางคนหรือบางกลุ่ม คำถามก็คือ สิ่งที่สื่อออกไปนั้นจะมีผลเช่นใด นั่นคือ ในการสื่อสารออกไปนั้นผลที่ตามมาคืออะไร เป็นไปตามเจตนาหรือไม่ ในการดำเนินธุรกิจนั้นการสื่อสารมีบทบาทหรือเราสามารถจะใช้ประโยชน์จากการสื่อสารใน 4 ประเด็นหลักๆ คือ การควบคุมดูแล (Controlling) การจูงใจ (Motivation) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (Emotional expression) และด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ (Information)

ผลที่เกิดจากการขาดคุณภาพในการส่งสาร และการรับสาร สาเหตุของการขาดคุณภาพในการส่งสารและรับสารอันเนื่องมาจาก อุปสรรคต่างๆ ข้างต้นนั้นจะนำความเสียหาย หรือเป็นตัวบ่มเพาะมะเร็งร้ายในองค์กร หรือในเรื่องชีวิตส่วนตัวนั้นก็อาจเป็นต้นเหตุของความบาดหมาง บั่นทอนสัมพันธภาพอันดีต่อกันและกัน บางครั้งอาจรุนแรงทำให้ถึงขั้นเสียชีวิตได้ การดำเนินงานในองค์กรนั้นพบว่า ปัญหาด้านการสื่อสารส่วนใหญ่มาจากการขาดการให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ความชัดเจนในนโยบาย หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงทำให้เป็นต้นเหตุของความไม่เข้าใจ ความสับสน ไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ จึงต้องพยายามจะประเมินหรือคาดเดาสถานการณ์ต่างๆ ด้วยตนเอง คิดเอาเอง คาดการณ์เอาเอง บ้างก็พยายามปะติดปะต่อเรื่องราวต่างๆ เพื่อความเข้าใจ และให้ได้ภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นที่มาของข่าวลือได้ หากเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ความรู้สึกในทางลบ การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด การลงทุนลงแรงลงเวลาที่สูญเปล่า ความอึดอัด คับข้องใจ ความไม่พอใจ ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน บางครั้งอาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อาจรู้สึกถึงความต่ำต้อยหรือเหมาะสมของตน และส่งผลต่อผลงานที่ด้อยคุณภาพขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ

#### หลักการสื่อสารภายในองค์กร

ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะคือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสรุปได้ ดังนี้ (นิคยา เงินประเสริฐศรี, 2544)

##### 1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication)

- (1) ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- (2) อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- (3) เส้นทางของการสื่อสาร (Line of communication) ต้องสั้นและตรงประเด็น
- (4) ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน

งาน

- (5) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการ ไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- (6) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

##### 2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication)

- (1) ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเองและการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ
- (2) ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่

เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่สื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

#### 4. ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก TQM มีหลักการที่สำคัญ ด้วยการปฏิบัติงานประจำวันให้ดีที่สุด สามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็นอย่างดี ทำการกระจายนโยบายให้เป็นผลต่อองค์กร 3 ประการ 1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ 2) การปรับปรุงกระบวนการ 3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ของ TQM คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success factor: KSF ของระบบ TQM) 1. ความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ 2. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ 3. โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการ 4. การติดต่อสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ 5. การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการณ์ส่งเสริม 6. การวัดผลงานอย่างเหมาะสม 7. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

บุญจง ล้อมอุดมพร (2544) ให้ความหมายของ TQM คือ กิจกรรมที่ทำอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบทำอย่างเชิงวิชาการอิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายหลักที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัท

จากนิยามมาตรฐานสากล ISO 8402: 1994 “TQM คือ แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย”

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2544) สรุปว่า TQM คือ ระบบการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นกำไรระยะยาวเป็นธรรม โดยอาศัยกลยุทธ์การสร้าง ความมั่นใจอย่างเบ็ดเสร็จต่อผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ



นันทิยา วัฒนวิฑูกร (2544) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือ การยึดถือปรัชญา “วิธีที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัทคือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้”

สรุป การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) คือ พฤติกรรมทางความคิดและการทำงาน เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยมีการวางแผน มีการควบคุมคุณภาพและการประกันคุณภาพ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

## 5. บริบทกลุ่มธุรกิจสหพันธ์

กลุ่มธุรกิจสหพันธ์ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่เลขที่ 180/2 อาคารสหพันธ์ ชั้น 4 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21000 ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2470 ใช้ชื่อร้านว่า หยู สะฮวด โดยมีวัตถุประสงค์ในการค้าขายของ ต่อมาในปี พ.ศ. 2485 ได้จัดตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัดสหพันธ์ ด้วยทุนจดทะเบียน 1 แสนบาท มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจค้าขายน้ำมันผลิตภัณฑ์โมบิลและขยายเพิ่มผลิตภัณฑ์เอสโซ่ สามทหาร ปัจจุบันได้ขยายกิจการและใช้ชื่อว่า “กลุ่มธุรกิจสหพันธ์” มีบริษัทในเครือ 9 องค์กรดังต่อไปนี้

1. บริษัท สหพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด (UBC & True Vision)
2. บริษัท สหพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด (ประยูรรัตน์เนอสเซอรั)
3. บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด
4. บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด
5. บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด
6. บริษัท โทเทิล ซักเซส จำกัด
7. บริษัท แม็กซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด
8. บริษัท ทีทีเอส คูล อินเตอร์เนชันแนล เซอร์วิส จำกัด
9. ห้างหุ้นส่วนสามัญ สหพันธ์ฟาร์ม

ณ ที่สำนักงานประกอบด้วยฝ่ายสนับสนุนซึ่งเป็น “หน่วยงานกลาง” ทำงานกับทุกบริษัทในเครือดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายบริหาร
2. ฝ่ายบัญชีการเงิน
3. ฝ่ายจัดซื้อ

4. ฝ่ายบุคคล
5. ฝ่ายบริหารงานคุณภาพ (TQM)

### วิสัยทัศน์ “กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์”

วิสัยทัศน์: ผลิตรายงานที่ลูกค้าวางใจ

- พันธกิจ:
1. สร้างองค์กรคุณภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  2. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พนักงานมีความสุขมีภาวะผู้นำทุกระดับชั้น
  3. พัฒนาคุณภาพชีวิตและครอบครัวของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น
  4. ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้าและพันธมิตร
  5. ช่วยเหลือชุมชนและสังคมให้มีความยั่งยืน

เข็มมุ่งประจำปี 2557: มุ่งสู่ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

นโยบายคุณภาพ: กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้พนักงานมีความสุข สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อความพึงพอใจและไว้วางใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเรียนรู้อยู่ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน

ประวัติบริษัท “กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์” บริษัทในเครือ 9 องค์กรดังต่อไปนี้

#### 1. บริษัท สมาพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด (UBC & True Vision)

บจก.สมาพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด เริ่มดำเนินการกิจการมาตั้งแต่วันที่ 14 มกราคม พ.ศ.2537 ผู้ก่อตั้งนายชานินทร์ สมะลาภา และนางเมตตา สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท (ห้าล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการตัวแทนรับชำระรับติดตั้ง สัญญาณดาวเทียม-เคเบิลทีวี และอื่นๆ

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 373/12 ถนนสุขุมวิท ตำบลเนินพระ อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง

โทรศัพท์: 038-807999

โทรสาร: 038-807999

#### 2. บริษัท สมาพันธ์โฮมโปรดักส์ จำกัด (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่)

บจก.สมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่) เริ่มดำเนินการกิจการมาตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2548 ผู้ก่อตั้งนายชานินทร์ สมะลาภา และนางเมตตา สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท (ห้าล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการเป็นสถานรับเลี้ยงเด็กก่อน

ปฐมวัย (Nursery) ช่วงอายุ 1-4 ขวบ มีบุคลากรทางด้านการศึกษาประจำอยู่ด้วยสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น พื้นที่กว้างขวาง และการใช้หลักสูตรการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานในการทำให้เด็กมีพัฒนาการที่สมวัย ได้รับใบอนุญาตถูกต้องจากต้นสังกัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จึงเป็นสถานเลี้ยงเด็กที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในจังหวัดระยอง

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 198/9 หมู่ที่ 6 ตำบลเนินพระ อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง

โทรศัพท์: 038-034909, 081-7154008

โทรสาร: 038-034910

เว็บไซต์: [www.prayoonrat.com/](http://www.prayoonrat.com/), [www.facebook.com/prayoonrat.nursery](https://www.facebook.com/prayoonrat.nursery)

### 3. บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด เริ่มดำเนินการกิจการมาตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม 2549 ผู้ก่อตั้งนายธนาสินทร์ สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท (ห้าล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการให้บริการงานโครงการ ติดตั้ง ซ่อมบำรุง แก้ไขปัญหา ประมูลงาน รับจ้างทำงาน และให้บริการ จัดหาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- 1) ติดตั้ง ออกแบบเดินสายไฟและเครื่องจักร
- 2) บริการจัดหาทรัพยากรบุคคลให้โรงงาน
- 3) บริการรับประมูลงานกับโรงงาน
- 4) บริการรับปรึกษาแก้ไขปัญหาในโรงงาน
- 5) ซื่อ- ขาย อุปกรณ์ไฟฟ้า ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 63/31 หมู่ 3 ถนนหลังแม่โคโร ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองจังหวัดระยอง 21000

โทรศัพท์: 038-617700

โทรสาร: 038-617700

เว็บไซต์: [www.dspe.co.th](http://www.dspe.co.th)

### 4. บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด

บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด เริ่มดำเนินการกิจการมาตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2542 ผู้ก่อตั้ง นายธนาสินทร์ สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท (สองล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นตัวแทนนำเข้า ตัวแทนจำหน่าย รับปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง เดินสาย ซ่อมบำรุง ดังนี้

- 1) ระบบกล้องวงจรปิด CCTV ทุกระบบ
- 2) ระบบดาวเทียม บริการดาวเทียมหลากหลายรุ่นหลากหลายยี่ห้อ

3) ระบบ GPS กันขโมยรถยนต์

4) ระบบเครือข่าย LAN, COMPUTER NETWORK

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 180/2 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัด  
ระยอง 21000

โทรศัพท์: 038-617-700

โทรสาร: 038-617-700

#### 5. บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

บริษัท ดี เทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด เริ่มดำเนินการกิจการมาตั้งแต่วันที่ 16 มีนาคม 2555 ผู้ก่อตั้งนายธานินทร์ สมะลาภา และนายกัมปนาท เสียมทอง เงินทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการให้บริการงานติดตั้ง ซ่อมบำรุง แก้ไขปัญหา ประมูลงาน รับจ้างทำงาน และให้บริการ จัดหาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- 1) ติดตั้ง ออกแบบเดินสายไฟและเครื่องจักร
- 2) บริการจัดหาทรัพยากรบุคคลให้โรงงาน
- 3) บริการรับประมูลงานกับโรงงาน
- 4) บริการรับปรึกษาแก้ไขปัญหาในโรงงาน
- 5) ซื้อ-ขาย อุปกรณ์ไฟฟ้า ฮาร์ดแวร์ ซอฟแวร์

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 180/2 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัด  
ระยอง 21000

โทรศัพท์: 038-617700

โทรสาร: 038-617700

#### 6. บริษัท โทเทิล ซัคเซส จำกัด

บริษัท โทเทิล ซัคเซส จำกัด เริ่มดำเนินการกิจการมาตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2556 ผู้ก่อตั้ง นายธานินทร์ สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 10,000,000 บาท (สิบล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) ประกอบกิจการซื้อ-ขาย เหล็กโรงงาน เช่น เหล็กโครงสร้าง เหล็กถวด เหล็กแผ่น เหล็กแท่งกลม เป็นต้น
- 2) ประกอบกิจการรับเชื่อมประกอบงาน โครงสร้างเหล็กทุกชนิด
- 3) ประกอบกิจการรับเหมาโครงสร้างเหล็กอาคารโรงงานทั่วไป
- 4) ประกอบกิจการนำเข้าและส่งออกเหล็กต่างประเทศ

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 180/2 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัด  
ระยอง 21000

โทรศัพท์: 038-617700

โทรสาร: 038-617700

#### 7. บริษัท แม็กซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด

บริษัท แม็กซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด เริ่มดำเนินการกิจการมา  
ตั้งแต่วันที่ 9 มีนาคม 2555 ผู้ก่อตั้งนายชานินทร์ สมะลาภา และนางเมตตา สมะลาภา เงินทุนจด  
ทะเบียน 500,000 บาท (ห้าแสนบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) ให้คำปรึกษาทางด้านบัญชีและภาษี รับทำบัญชี ตรวจสอบบัญชี
- 2) ให้คำปรึกษาทางธุรกิจและการจัดการต่างๆ
- 3) รับฝึกอบรม รวมถึงการจัดหาจัดจ้างเพื่อให้เกิดการฝึกอบรม

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 180/2 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัด  
ระยอง

โทรศัพท์: 038-860831

โทรสาร: 038-860833

#### 8. บริษัท ทีทีเอส คูล อินเทอร์เน็ตเซ็นเนล เซอร์วิส จำกัด

บริษัท ทีทีเอส คูล อินเทอร์เน็ตเซ็นเนล เซอร์วิส จำกัด เริ่มก่อตั้งวันที่ 13 มิถุนายน  
2556 ผู้ก่อตั้งนายชานินทร์ สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) โดย  
มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) จำหน่ายระบบทำความเย็น เครื่องปรับอากาศ ตู้แช่ ตู้เย็น ม่านอากาศ พัดลม  
เครื่องฟอกอากาศและสารทำความเย็นทุกชนิด
- 2) จำหน่ายอะไหล่และอุปกรณ์ของระบบทำความเย็นทุกชนิด
- 3) บริการวางระบบและติดตั้งระบบทำความเย็น อาคารโรงงาน และที่อยู่อาศัย
- 4) บริการซ่อมแซม บำรุงรักษา แก้ไข คัดแปลง และพัฒนาระบบทำความเย็น

ที่ตั้งสำนักงาน: เลขที่ 180/2 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัด  
ระยอง

โทรศัพท์: 038-860831

โทรสาร: 038-860833

### 9. ห้างหุ้นส่วนสามัญ สมาพันธ์ฟาร์ม

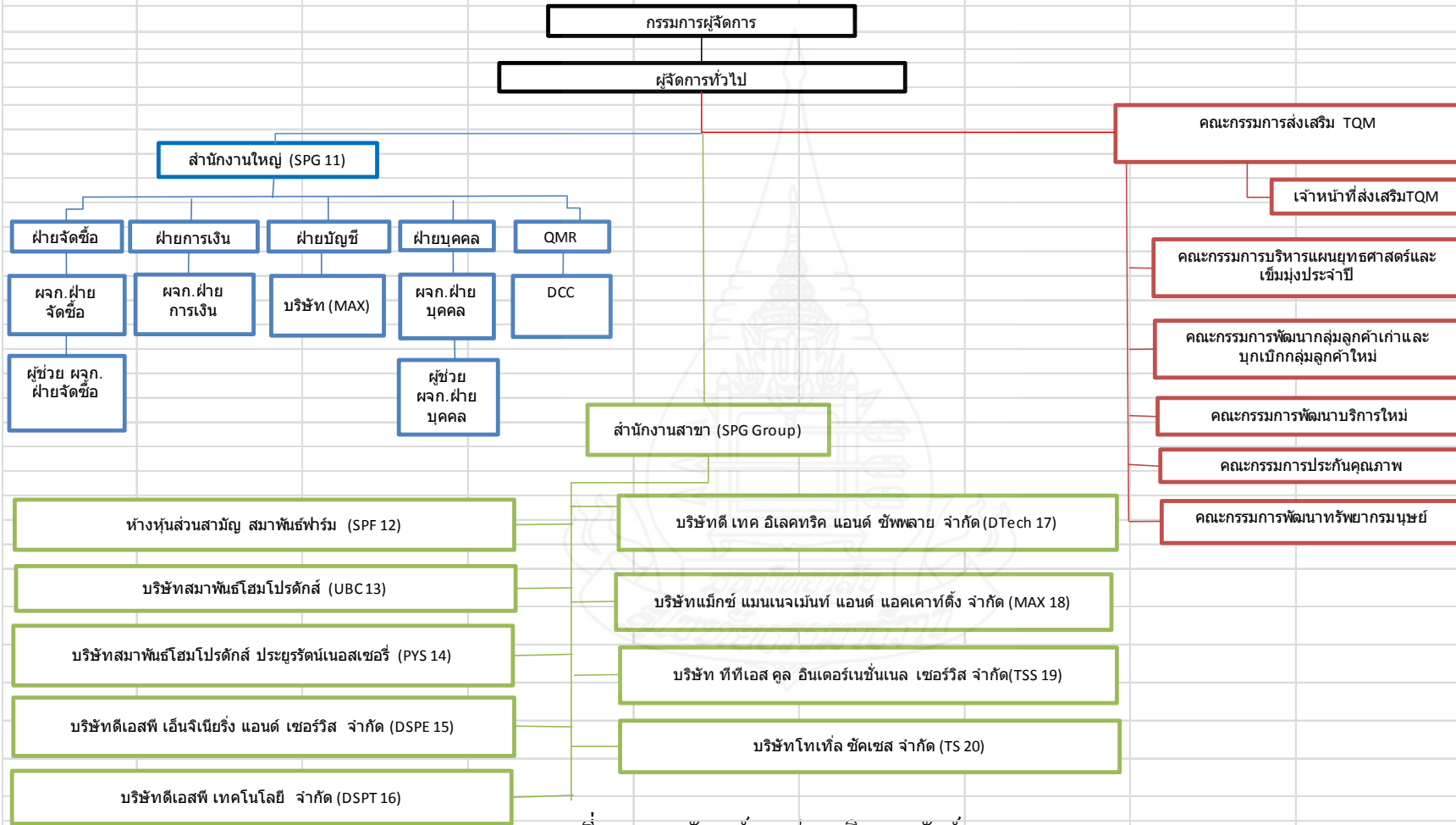
ห้างหุ้นส่วนสามัญสมาพันธ์ฟาร์ม เริ่มดำเนินกิจการวันที่ 28 สิงหาคม 2544 ผู้ก่อตั้ง นายชานินทร์ สมะลาภา และนางเมตตา สมะลาภา เงินทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการเพาะถั่วงอก ปลอดสารฟอกขาวสำหรับจำหน่าย ดำเนินกิจการในด้านเพาะเลี้ยงและจำหน่ายกุ้งกุลาดำ และกุ้งขาวแวนนาไม ในระบบปลอดสารเคมี (COC) ได้รับความไว้วางใจจากกรมประมง นำลูกค้าและองค์การจากต่างประเทศเข้าเยี่ยมชมเป็น ฟาร์มตัวอย่าง

ที่ตั้ง: สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 78/4 หมู่ที่ 2 ตำบลเนินพระ อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง

โทรศัพท์: 087-9413826

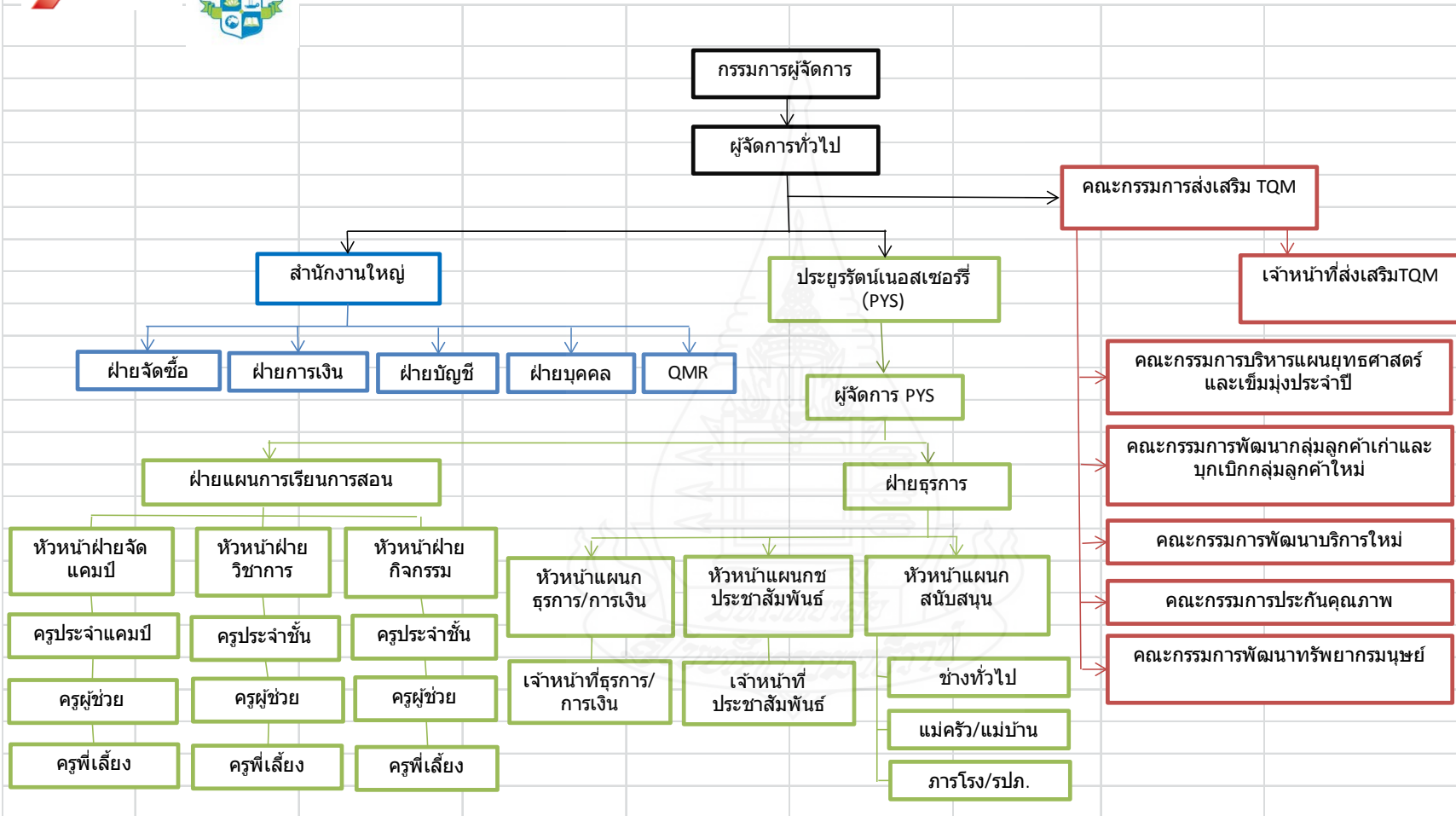


### Establish a Quality Promotion Office



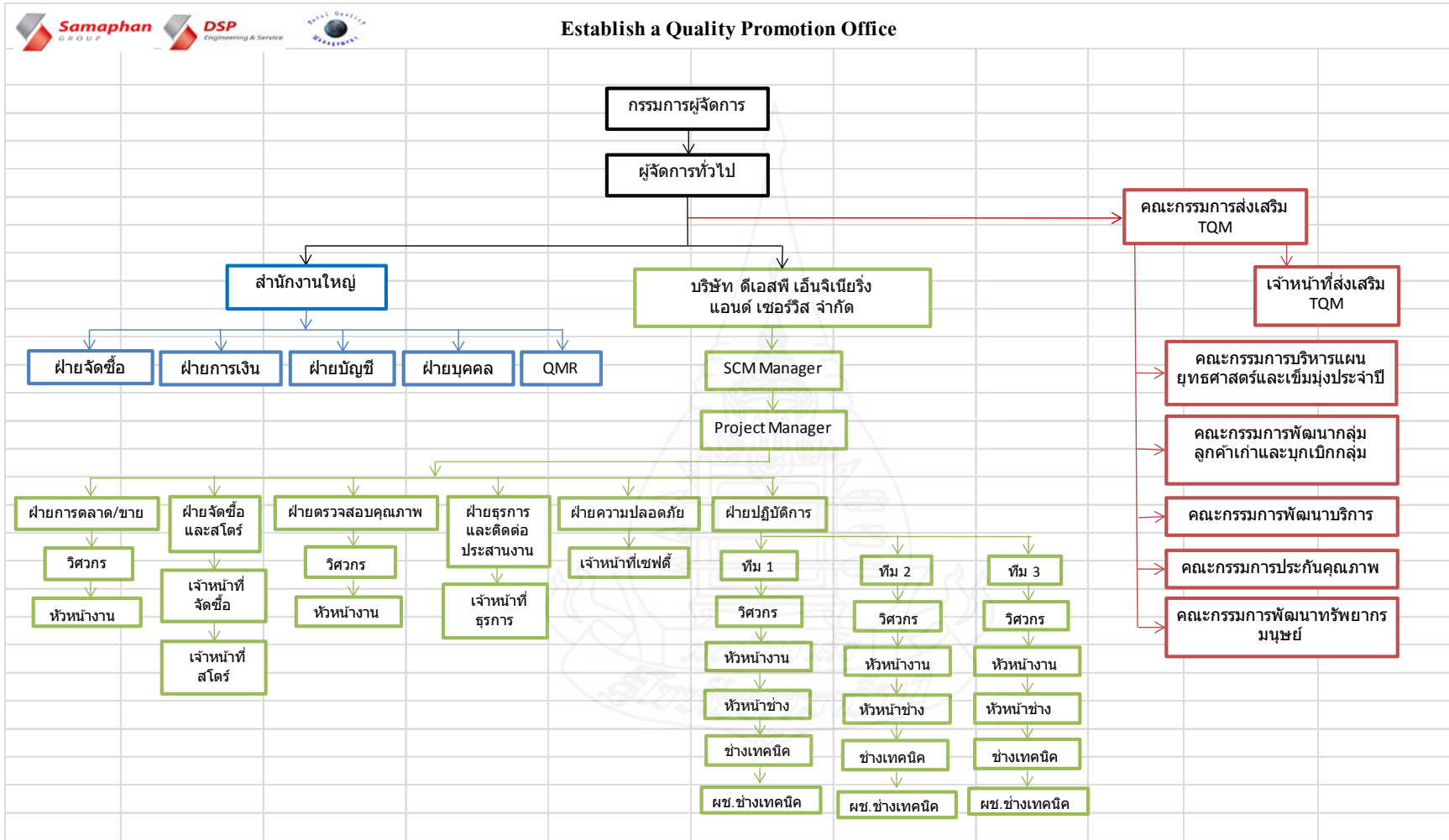
ภาพที่ 2.9 แผนผังองค์กรกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์

### Establish a Quality Promotion Office



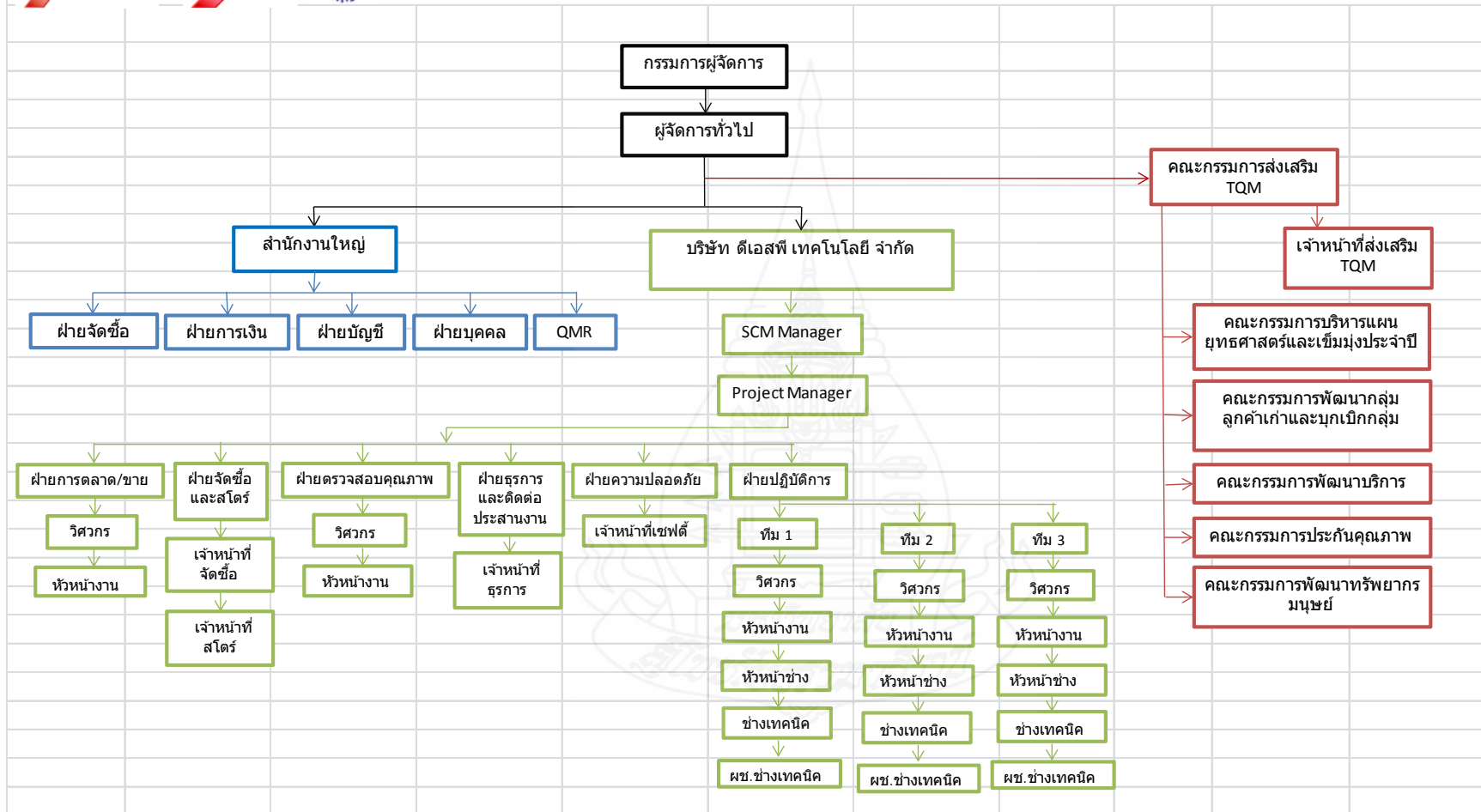
ภาพที่ 2.10 แผนผังองค์กรบริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่) จำกัด





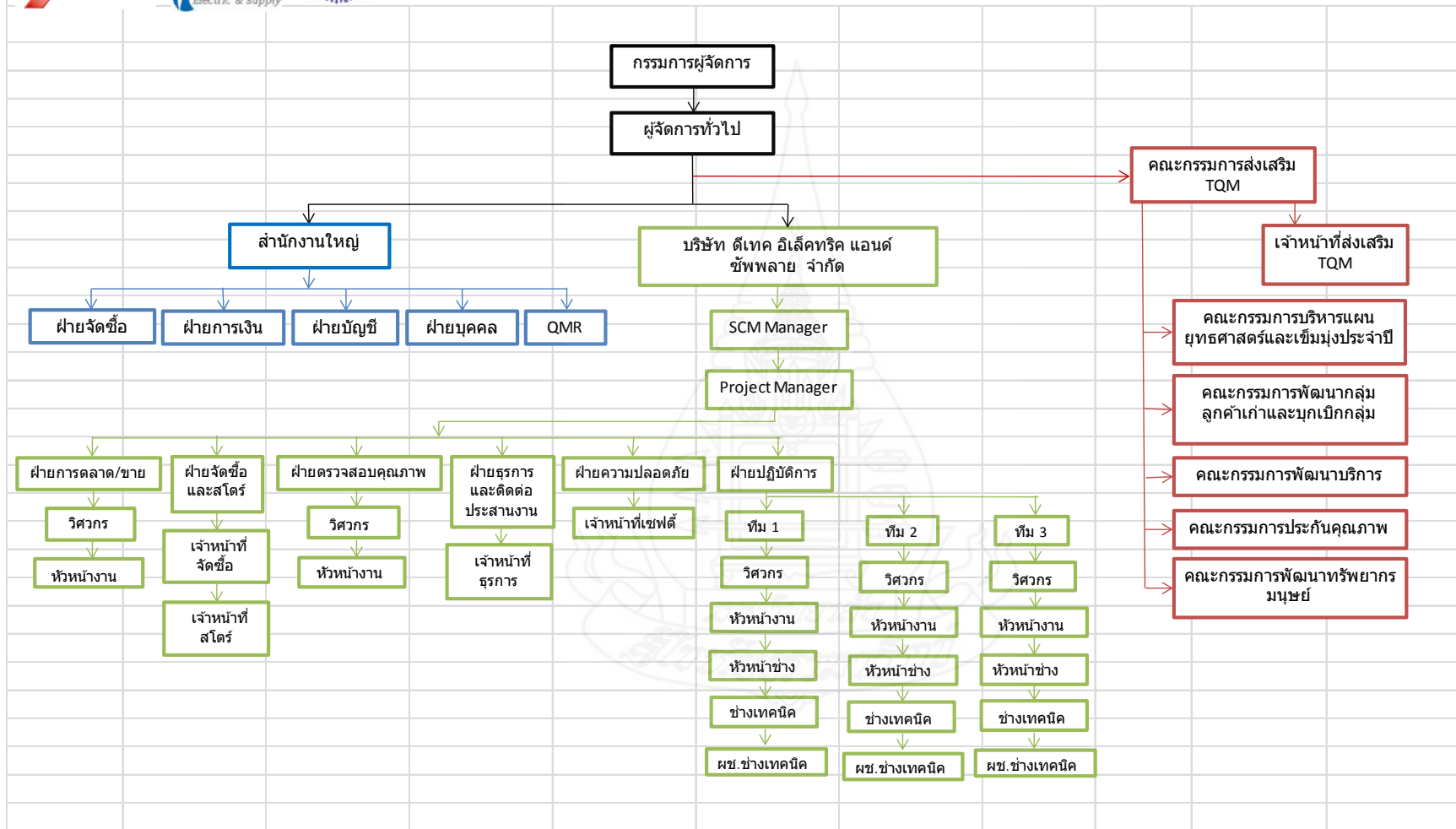
ภาพที่ 2.11 แผนผังองค์กรบริษัทดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

Establish a Quality Promotion Office



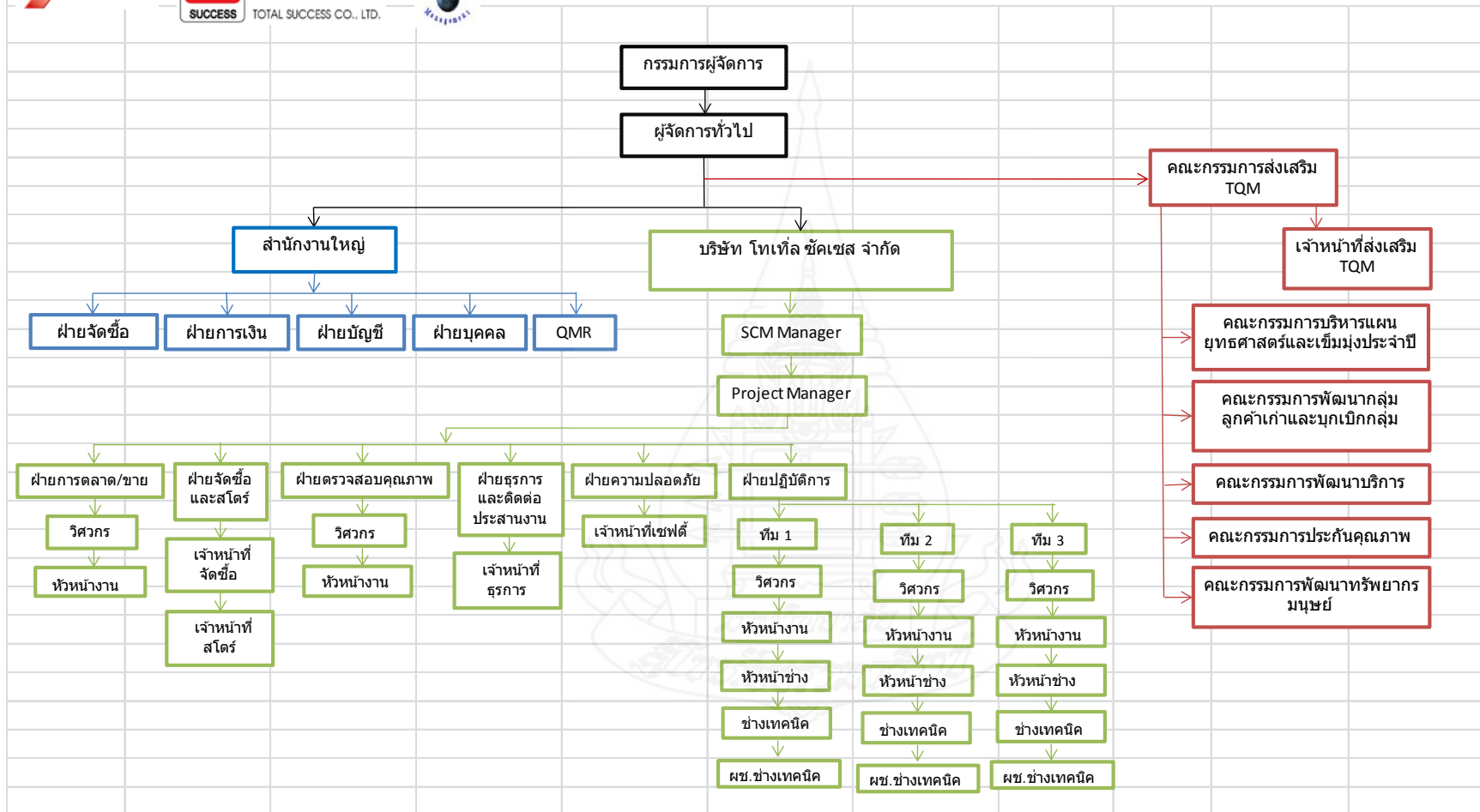
ภาพที่ 2.12 แผนผังองค์กรบริษัทดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด

### Establish a Quality Promotion Office

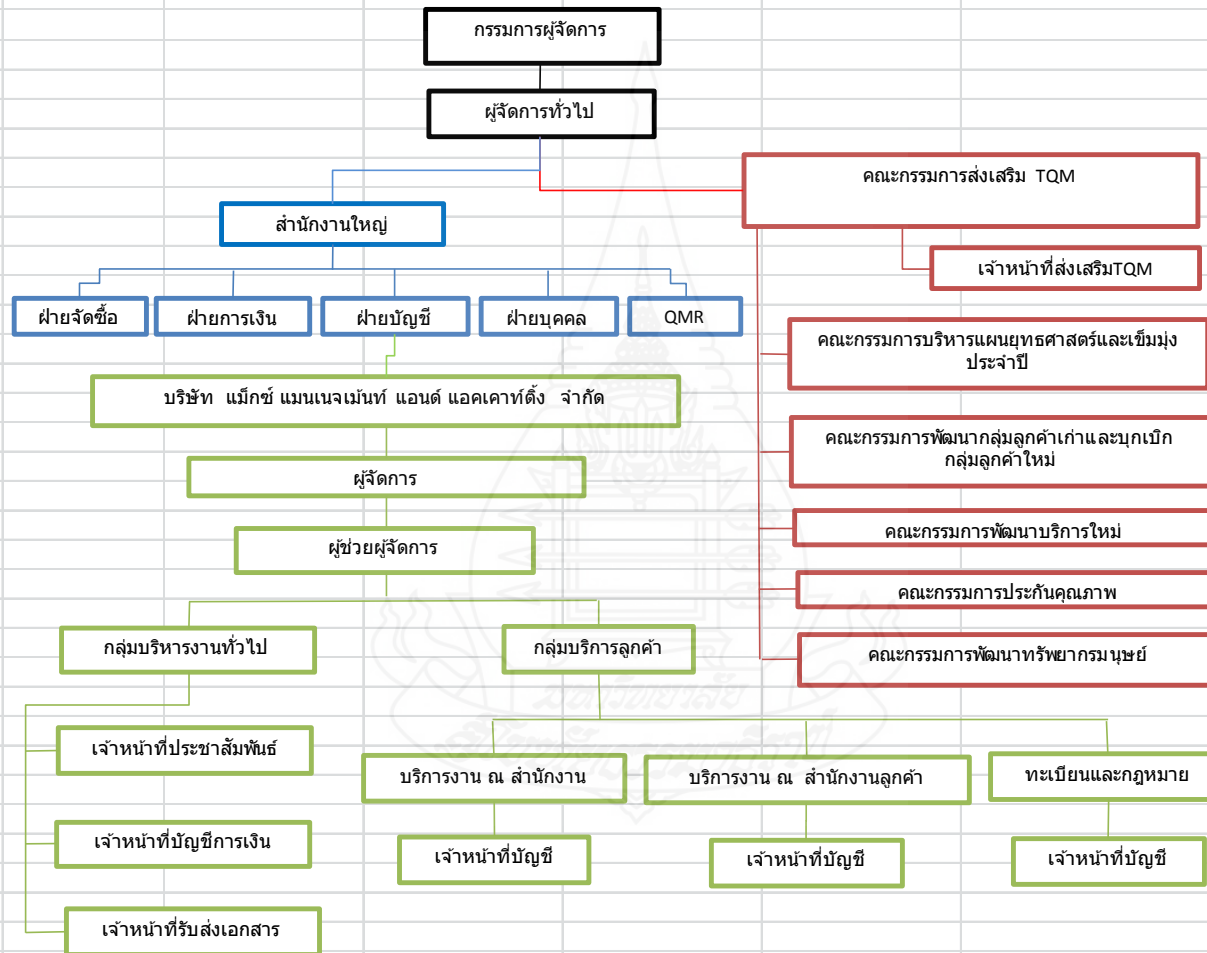


ภาพที่ 2.13 แผนผังองค์กรบริษัทดีเทคอิเล็กทรอนิกส์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

Establish a Quality Promotion Office



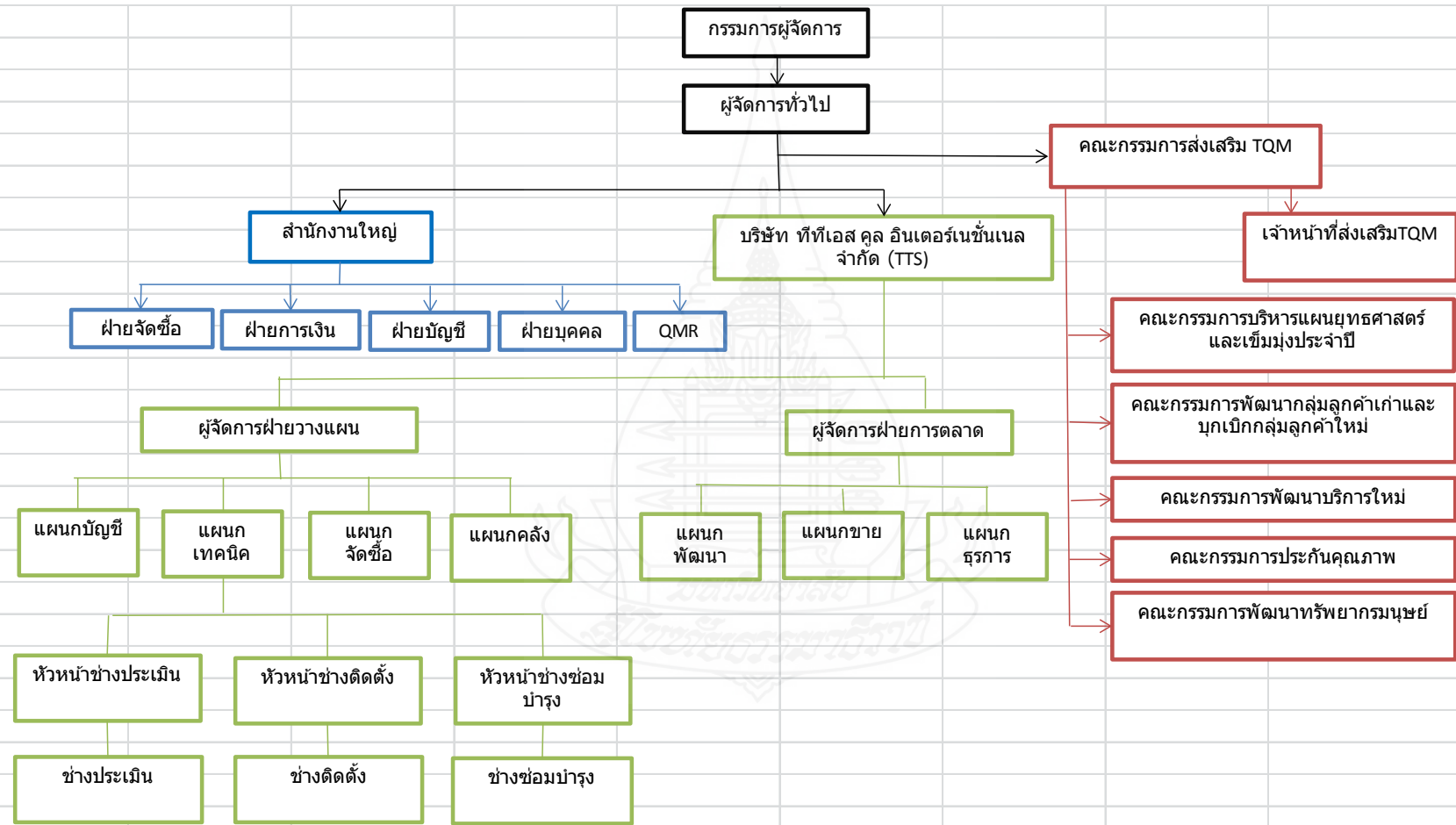
ภาพที่ 2.14 แผนผังองค์กรบริษัทโทเทิล ซัคเซส จำกัด



ภาพที่ 2.15 แผนผังองค์กรบริษัทแม็กซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคาต์ติ้ง จำกัด

### Establish Quality Promotion Office

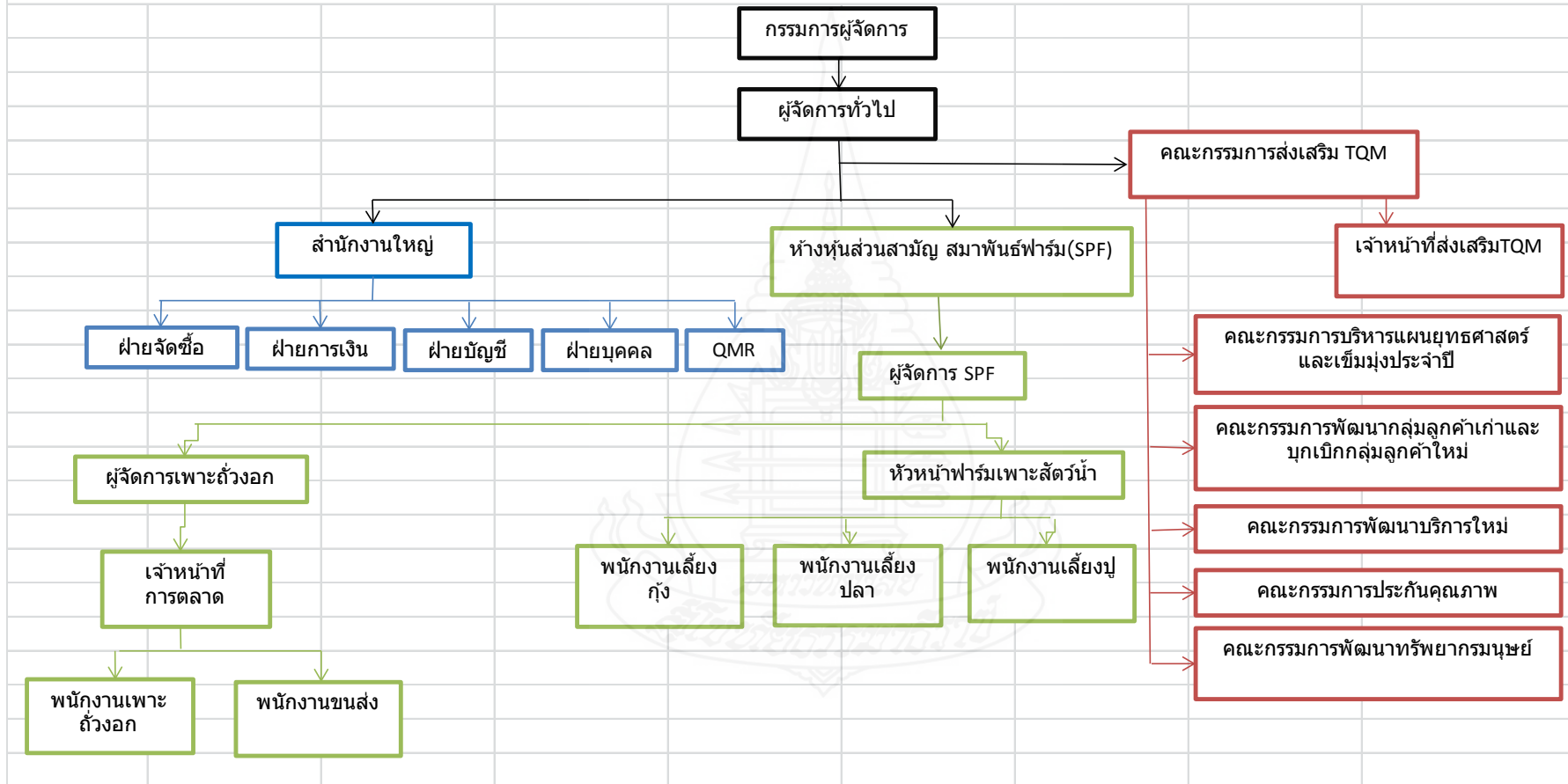
บริษัท ทีทีเอส คูล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



ภาพที่ 2.16 แผนผังองค์กรบริษัททีทีเอส คูล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

### Establish Quality Promotion Office

ห้างหุ้นส่วนสามัญ สมาพันธ์ฟาร์ม



ภาพที่ 2.17 แผนผังองค์กรห้างหุ้นส่วนสามัญ สมาพันธ์ฟาร์ม

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชนีกร กระจ่างวงษ์ (2548) ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อมุ่งการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation): กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพทย์ทหารเรือ ซึ่งมีวัตถุประสงค์การศึกษา 2 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาลักษณะการสื่อสารภายในองค์กร รพ.สมเด็จพระปิ่นเกล้า พร.เพื่อมุ่งสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) 2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการสื่อสารภายในองค์กร รพ. สมเด็จพระเจ้าพระปิ่นเกล้า พร.พร.เพื่อมุ่งสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะการสื่อสารภายในโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้ามีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันทุกระดับ ส่งผลให้ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรเปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นระบบแบบราชการในแนวดิ่งจากบนลงล่างมาเป็นการเชื่อมโยงการสื่อสารในแนวระนาบระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การสื่อสารภายในองค์กร มีการเชื่อมโยงข้อมูลการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลผ่านทางคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมา เพื่อให้ข้อมูลด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ ส่งผลให้ผังโครงสร้างขององค์กรของโรงพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้บริหารโรงพยาบาลจะใช้ลักษณะการสื่อสารในรูปแบบการประชุมมากที่สุด ในขณะที่บุคลากรในระดับต่างๆ ใช้ลักษณะการสื่อสารในรูปแบบการพูดจากันตัวต่อตัวมากที่สุด มีลักษณะการสื่อสารที่ไม่มีทิศทางแน่นอน รองมาคือการประชุม นอกจากนี้มีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรในลักษณะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการใช้โทรศัพท์ติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในโรงพยาบาล การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดการข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน การใช้เสียงตามสายเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมถึงข้อมูลข่าวสารการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (HA) เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ตลอดจนการรับทราบข้อมูลข่าวสารการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากหน่วยงานตนเอง

จิติพร หลิมไชยกุล (2550) ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรกับการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่ได้รับการรับรอง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1. เพื่อศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO9001: 2000 2. เพื่อศึกษาการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรอง 3. เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับ



ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรอง 4. เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรอง 5. เพื่อศึกษาการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรอง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ในด้านการสื่อสารของผู้บริหารจะสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานหรือ เจ้าหน้าที่เป็นหลักเพื่อควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายมากที่สุด โดยมีทิศทางการสื่อสารเพื่อประชุมให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุดในรูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยใช้บันทึกข้อความ คำสั่งประกาศ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นควบคู่กันไป ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรของผู้ปฏิบัติการ มีการสื่อสารจากหัวหน้างานไปสู่พนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานเป็นผู้กระตุ้น และสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้มีความร่วมมือกับกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น การสื่อสารจากพนักงานไปสู่หัวหน้างาน สามารถเสนอความคิดเห็นในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ได้อย่างเต็มที่ และการสื่อสารจากเพื่อนร่วมงานไปยังเพื่อนร่วมงาน โดยพนักงานสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำของเพื่อนร่วมงานได้ในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 นับเป็นการสื่อสารบุคคลที่สามารถสื่อสารให้เกิดการยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า การสื่อสารทำให้เกิดการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ผู้บริหารควรบริหารยี่ดัตถุประสงค์เป็นหลัก สื่อให้เข้าใจระบบเข้าใจประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำระบบมาใช้ รวมทั้งมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความเข้าใจสอดแทรกไปกับการเรียนรู้ระบบ เพื่อคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติตามระบบอย่างต่อเนื่อง

รัตติกาล สิทธิพันธุ์ (2552) ศึกษาเรื่องการสื่อสารกับการสร้างการมีส่วนร่วมและการจัดการปัญหาการกัดเซาะชายฝั่งทะเล กรณีศึกษา ชุมชนบ้านขุนสมุทรจีน จังหวัดสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารของชุมชนบ้านขุนสมุทรจีน การสื่อสารที่สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาการกัดเซาะชายฝั่งทะเล ตลอดจนการใช้การสื่อสารของแกนนำชุมชนบ้านขุนสมุทรจีนในการจัดการปัญหาและแนวทางการพัฒนาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อมชายฝั่งของชุมชนอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนและหน่วยงานภายนอกชุมชนในการแก้ไขปัญหาการกัดเซาะชายฝั่งทะเล รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมของชาวบ้าน สื่อบุคคลภายในชุมชน ได้แก่ ผู้นำกลุ่มชาวบ้านและแกนนำชุมชน

รูปแบบการสื่อสารกลุ่มใหญ่ เช่น การประชุมและการประชุม ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนระหว่างแกนนำชุมชน ชาวบ้านและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนและหน่วยงานภายนอกชุมชนในการแก้ไขปัญหาการกีดเซาะชายฝั่ง การสื่อสารภายนอกชุมชนมีแกนนำชุมชนเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างชาวบ้านและหน่วยงานภายนอกชุมชน สื่อที่ใช้ภายนอกชุมชน ได้แก่ สื่อเฉพาะกิจและสื่อมวลชน ในการร้องเรียนกับหน่วยงานราชการต่างๆ ของปัญหาการกีดเซาะชายฝั่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นหรือส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอกชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาชุมชน

สุทธิภา วงศ์ยะลา (2545) ศึกษาเรื่องรูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารในการดำเนินงานตามแนวทางการสร้างเสริมสุขภาพคนทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในการดำเนินงานตามแนวทางการสร้างเสริมสุขภาพคนทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารในการดำเนินงานตามแนวทางการสร้างเสริมสุขภาพคนทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยศึกษาจากการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทักษะคิด และพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนรูปแบบการสื่อสารในการดำเนินงานการสร้างเสริมสุขภาพคนทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ พบว่า รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามประเภทของสื่อดังนี้ คือ 1. การใช้สื่อบุคคล ในการเผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ รวมทั้ง การประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพ ได้แก่ แพทย์และพยาบาลประจำโรงงาน แพทย์และพยาบาลจากโรงพยาบาล เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านส่งเสริมสุขภาพ หัวหน้างานในระดับต่างๆ และพนักงานในโรงงานทุกคน 2. การใช้สื่อเฉพาะกิจในการเผยแพร่ความรู้และให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพ ได้แก่ การใช้สื่อ โปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว วารสาร ประकाศบริษัท ข่าวประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย และวิดีโอเทปเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ 3. การใช้สื่อมวลชน เพื่อให้ความรู้และผ่อนคลายความเครียดแก่พนักงาน ได้แก่ การใช้สื่อโทรทัศน์ วิดีโอภาพยนตร์ และหนังสือพิมพ์ 4. การใช้สื่อกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ ได้แก่ การตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกาย การแข่งขันกีฬาประจำปี การอบรมสัมมนา การจัดนิทรรศการ และกิจกรรมรณรงค์เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพอื่นๆ ผลการวิจัยเชิงสำรวจในส่วนประสิทธิผลการสื่อสาร พบว่า 1) พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมที่มีสถานที่ทำงาน อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา และรายได้แตกต่างกัน จะเปิดรับสื่อประเภทต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพในโรงงานอุตสาหกรรม แตกต่างกัน 2) พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมที่มีสถานที่ทำงาน และ

สถานภาพการสมรส แตกต่างกัน จะมีการเปิดรับข่าวสารเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ แตกต่างกัน 3) การเปิดรับสื่อต่างๆ และการเปิดรับข่าวสารเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ ในโรงงานอุตสาหกรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ 4) การเปิดรับสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพ 5) ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพมีความสัมพันธ์กับทัศนคติเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ และ 6) ทัศนคติเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพ

ดวงพร บุญยะสาระนันท์ (2543) ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้บริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจในกระบวนการทำงานของผู้บริหารงานลูกค้า รูปแบบการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้บริหารงานลูกค้า ปัญหาของการสื่อสารและโน้มน้าวใจในกระบวนการทำงานของผู้บริหารงานลูกค้าและเพื่อทราบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวใจลูกค้า โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพในการเก็บข้อมูลภายใต้กรอบทฤษฎีและแนวคิดของการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ทฤษฎีบุคลิกภาพ แนวคิดด้านการรับรู้ของปัจเจกบุคคล และแนวคิดเรื่องหน้าที่และกระบวนการทำงานของผู้บริหารงานลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณา การวิจัยนี้ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานลูกค้าระดับหัวหน้างานขึ้นไปในบริษัทตัวแทนโฆษณานานกลางและใหญ่ จำนวน 10 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารงานลูกค้าใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจลูกค้ามากที่สุดในขั้นตอนการนำเสนองาน ขั้นตอนการวางแผนงาน และขั้นตอนการรับข้อมูลตามลำดับ 2. ผู้บริหารงานลูกค้าใช้วิธีการในการโน้มน้าวใจลูกค้าอย่างผสมผสาน ประกอบด้วยการแสดงหลักฐาน การให้เหตุผล และการเรียบเรียงเนื้อหาสารในการโน้มน้าวใจโดยอาศัยหลักจิตวิทยาของมอนโร (Monroe) และการเรียบเรียงสารด้วยการเสนอปัญหาและวิธีการแก้ไข ตามลำดับ 3. ปัจจัยเสริมในการโน้มน้าวใจของผู้บริหารงานลูกค้า คือ องค์ประกอบความน่าเชื่อถือในด้านความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความเป็นที่ไว้วางใจ และความคล่องตัวของผู้บริหารงานลูกค้า บุคลิกภาพการแต่งกายของผู้บริหารงานลูกค้าและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารงานลูกค้ากับลูกค้า 4. ปัญหาที่ผู้บริหารงานลูกค้าพบในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจลูกค้านั้น มาจากปัจจัยภายในของผู้บริหารงานลูกค้าเอง คือ การที่ผู้บริหารงานลูกค้าขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานลูกค้าจึงไม่มีความเชื่อถือในตัวผู้บริหารงานลูกค้า ทำให้ไม่สามารถจูงใจลูกค้าได้ ปัจจัยภายในและภายนอกบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ปัญหาเรื่องการจัดสรรเวลาในการทำงาน ปัญหาจากลูกค้า คือ การไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำโฆษณา และการให้ข้อมูลที่คลุมเครือแก่ผู้บริหารงานลูกค้า รวมถึงปัญหาด้านทัศนคติความชอบส่วนบุคคลที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พบว่า ส่วนใหญ่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานในระบบมาตรฐานต่างๆ แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงเรื่องการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้รู้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน ได้ทราบถึงอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร และเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย มาใช้เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. รูปแบบในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร คือ พนักงานกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ ทั้งหมด 10 หน่วยงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) คือ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จำนวนทั้งสิ้น 11 คน จากหน่วยงานดังนี้

- 1.1.1 สำนักงานใหญ่
- 1.1.2 บริษัท แมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด
- 1.1.3 บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (UBC & True Vision) จำกัด
- 1.1.4 บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอรี่) จำกัด
- 1.1.5 บริษัท ทีทีเอส คูล อินเตอร์เนชั่นเนล จำกัด
- 1.1.6 บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด
- 1.1.7 บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด
- 1.1.8 บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด
- 1.1.9 บริษัท โทเทิล ซักเซส จำกัด
- 1.1.10 ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) เกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จำนวนทั้งสิ้น 11 คน คือ

1) คุณชานินทร์ สมะลาภา ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ ระยะเวลาการบริหารงานกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์คือ 20 ปี หน้าที่ในการบริหารงานคือ ดูแลภาพรวมของบริษัทในกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ วางนโยบายและกำหนดเป้าหมายรวมทั้งบริหารงบประมาณ พิจารณาและประเมินผลงานของพนักงาน

2) คุณชญัญญา โกมารกุล ณ นคร ตำแหน่งตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงานกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์คือ 9 เดือน หน้าที่ในการปฏิบัติงานสื่อสารนโยบายและเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์สู่บริษัทในเครือ รวมทั้งจัดทำแผน ติดตาม ปรับปรุงเอกสารควบคุมระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

3) คุณสิริกร กาญจนพงศารัตน์ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัทแมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด คือ 4 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) รวมทั้งดูแลเกี่ยวกับระบบบัญชีการเงิน เอกสารการซื้อ การขาย รายจ่าย รายรับ ออกหนังสือรับรองภาษีถูกต้อง ณ ที่จ่าย ออกใบแจ้งหนี้และใบวางบิล ออกใบเสร็จรับเงินและใบกำกับภาษี ตรวจสอบระบบสินค้าคงคลัง

4) คุณกนิษฐา อยู่เย็น ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัทสัมพันธ์โฮมโปรดักต์ (UBC & True Vision) จำกัด คือ 18 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) รวมทั้งดูแลเกี่ยวกับการบริการ การขาย ติดตั้ง และยกเลิกระบบงานดาวเทียม ควบคุมบัญชีการเงิน บริหารทีมขายให้ได้ตามเป้าหมายจัดกิจกรรมการตลาดส่งเสริมการขาย โปรโมชันการขาย จัดกิจกรรมสำหรับสมาชิก และควบคุมระบบสินค้าคงคลัง

5) คุณปญญชรัสมิ์ ทวีอริยพนิชกุล ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัทสัมพันธ์โฮมโปรดักต์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่) จำกัด คือ 8 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ดูแลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร ต้อนรับผู้ปกครองและตรวจสอบความพึงพอใจของผู้ปกครอง วางแผนพัฒนาบริเวณรอบโรงเรียนให้มีความร่มรื่นและปลอดภัย วางแผนการจัดกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ ของโรงเรียนและตามประเพณีรวมทั้งบริหารระบบบัญชีการเงิน และควบคุมระบบสินค้าคงคลัง

6) คุณรัชนี อะโสต ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัท ทีทีเอส อุตสาหกรรม อินเทอร์เน็ต จำกัด คือ 1 ปี 4 เดือน หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานให้เป็นที่มาของเป้าหมายระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) วางแผนการตลาด บริหารทีมขายส่งเสริมการขายจัดโปรโมชันการขายบริการล้างติดตั้ง ซ่อมเครื่องปรับอากาศให้ได้ตามเป้าหมาย วางแผนพัฒนาเพิ่มศักยภาพทีมช่าง ติดต่อประสานงานสำรวจความพึงพอใจลูกค้า รวมทั้งบริหารระบบบัญชีการเงิน และการจัดการระบบสินค้าคงคลัง

7) คุณกัมปนาท เสียมทอง ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด คือ 8 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานให้เป็นที่มาของเป้าหมายระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) วางแผนการตลาด บริหารทีมขายส่งเสริมการขายรับเหมาก่อสร้าง งานระบบต่อทุกชนิดในอุตสาหกรรมโรงงานต่างๆ ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด วางแผนงาน โครงการ วางแผนพัฒนาเพิ่มศักยภาพพนักงาน ติดต่อประสานงานสำรวจความพึงพอใจลูกค้า รวมทั้งบริหารระบบบัญชีการเงิน และการจัดการระบบสินค้าคงคลัง

8) คุณสมศักดิ์ สุขชา ตำแหน่งวิศวกร ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด คือ 3 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบสัญญาณกันขโมย ระบบป้องกันวงจรปิดทุกชนิด และวางแผนในการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเกี่ยวกับการวางแผน โครงการปฏิบัติงาน รายงานความคืบหน้าและปัญหาในแต่ละโครงการ รวมทั้งจัดทำเอกสารส่งมอบงานและระบบเอกสารคุณภาพต่างๆ ให้ลูกค้า

9) คุณธาดา ตันฤกษ์สถาพร ตำแหน่งวิศวกร ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด คือ 8 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเดินสายไฟ ร้อยท่อ ติดตั้ง รื้อระบบไฟฟ้าโรงงานทุกรูปแบบ และวางแผนในการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเกี่ยวกับการวางแผน โครงการปฏิบัติงาน รายงานความคืบหน้าและปัญหาในแต่ละโครงการ รวมทั้งจัดทำเอกสารส่งมอบงานและระบบเอกสารคุณภาพต่างๆ ให้ลูกค้า

10) คุณสมหญิง เอี่ยมชโลธร ตำแหน่งวิศวกร ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่บริษัท โทเทิล ซักเซส จำกัด คือ 8 เดือน หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารระบบบริหารงาน

คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานระบบเชื่อมต่อและตัดต่อก๊าซ สารเคมี ต่างๆ ศึกษากฎหมายระหว่างประเทศเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก (งานรับเหมาต่างประเทศ) วางแผนในการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเกี่ยวกับการวางแผน โครงการปฏิบัติงาน รายงานความคืบหน้าและ ปัญหาในแต่ละโครงการ รวมทั้งจัดทำเอกสารส่งมอบงานและระบบเอกสารคุณภาพต่างๆ ให้ลูกค้า

11) คุณนุชนาท ศรีสว่าง ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม คือ 5 ปี หน้าที่ในการปฏิบัติงานดำเนินการสื่อสารนโยบายและเป้าหมาย การดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) วางแผนการตลาด บริหารทีมขายส่งเสริมการขายจัดโปร โมชั่นการขายถ่วงอกและกึ่งกลาดำ กุ้งขาวแวนนาไมให้ได้ตามเป้าหมาย วางแผนเพิ่มศักยภาพพนักงาน ติดต่อประสานงานสำรวจความพึงพอใจลูกค้า รวมทั้งบริหารระบบบัญชีการเงิน และการจัดการระบบสินค้าคงคลัง

## 2. รูปแบบในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็น “การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)”

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ “แบบสัมภาษณ์” โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ระดับบริหารจำนวน 11 คน ประชากรนี้เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์

แนวคำถามการวิจัย ที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

คำถามตอนที่ 1 ข้อ 1.1 -1.5 เป็นคำถามของวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

1.1 จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาจากอะไร

1.2 กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้า มีส่วนในการผลักดันให้องค์กรหันมาสนใจการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือไม่ เพราะอะไร



1.3 การที่ในปัจจุบันองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร

1.4 การสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร

1.5 ท่านคิดว่าการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีประโยชน์หรือมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กรในปัจจุบัน

**คำถามตอนที่ 2 ข้อ 2.1 – 2.7 เป็นคำถามของวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)**

บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

2.1 หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร

2.2 โปรดอธิบายระบบการสื่อสารภายในองค์กรในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

2.2.1 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร (บนลงล่าง / ล่างสู่บน / แนวนอน / แนวทแยงมุม)

2.2.2 ระดับการสื่อสารภายในองค์กร (เป็นทางการ / ไม่เป็นทางการ)

2.2.3 องค์กรประกอบการสื่อสารในการสื่อสารภายในองค์กร (S M C R)

2.3 การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของท่านส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะใด

2.4 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในเรื่องของการให้พนักงานภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์

2.5 วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจคือวิธีใด

2.6 ท่านคิดว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อการสื่อสารภายในองค์กรของท่านอย่างไร

2.7 ท่านใช้วิธีใดในการวัดผลความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

**คำถามข้อ 2.8 เป็นคำถามของวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)**

2.8 อุปสรรคที่พบในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลข่าวสารที่ศึกษาจากเอกสารประกอบตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 แบบคือ

**4.1 การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)** ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก การสัมภาษณ์นี้จะมีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามต่างๆ ไว้ก่อนล่วงหน้าแล้วจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกๆ คนด้วยข้อคำถามเดียวกันตามแบบสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะจดบันทึกคำตอบทั้งหมดลงในแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการบันทึกเสียง จดรายละเอียด เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลโดยฝ่ายบริหารกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เจาะจงเลือกผู้ให้ข้อมูลฝ่ายบริหารสำนักงานใหญ่ 2 คนและฝ่ายบริหารในกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ 9 คน โดยพิจารณาจากความสามารถและตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นและปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างละเอียดและเกิดการยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์

ส่วนประกอบของแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

**4.1.1 ส่วนแรก** เป็นส่วนของโครงการวิจัยและสภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อโครงการวิจัย ชื่อ-สกุลผู้สัมภาษณ์ วัน/เวลาสถานที่สัมภาษณ์ ข้อมูลในส่วนแรกนี้ผู้สัมภาษณ์กรอกข้อมูลไว้ให้เรียบร้อยก่อนไปสัมภาษณ์

**4.1.2 ส่วนที่สอง** เป็นส่วนของสถานภาพโดยทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ ศาสนา

**4.1.3 ส่วนที่สาม** เป็นส่วนของข้อคำถามและเนื้อที่ว่างที่ใช้บันทึกคำตอบจากการสัมภาษณ์

**4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research)** เป็นการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสื่อสาร และการเก็บรวบรวมจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการสื่อสารองค์กร

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาเขียนเป็นรายงานสรุปผลการวิจัยอย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลเป็นฝ่ายบริหารของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ทั้งสิ้น 11 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

#### วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM)

ในส่วนนี้ได้ตอบวัตถุประสงค์โดยจำแนกข้อมูลออกเป็น 5 ส่วนคือ

- 1.1 จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 1.2 กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้ากับการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 1.3 วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 1.4 ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต่อการดำเนินกิจการขององค์กร
- 1.5 ความสำคัญของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบัน

### 1.1 จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

จากการสัมภาษณ์สรุปในประเด็นนี้ได้ว่า จุดเริ่มต้นของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ที่หันมาให้ความสนใจการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือ ผู้บริหารวางนโยบายและกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติในทุกหน่วยงานของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ซึ่งระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่สำคัญที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันด้วยหลักการปฏิบัติงานประจำวันให้ดีที่สุด สามารถทำงานข้ามสายงานได้ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การปรับปรุงกระบวนการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และเมื่อจัดทำเป็นระบบองค์กรพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง กลุ่มธุรกิจสมาพันธ์จึงนำแนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“ในการทำธุรกิจปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทัน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ การทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ทำมากขึ้น มีกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ความรู้ และทักษะของพนักงานมีสูงขึ้นไปด้วย และจะส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“ผู้บริหารวางนโยบาย และตั้งเป้าหมายองค์กร มุ่งมั่นจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบและนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้”

(นุชนารถ ศรีสว่าง, สัมภาษณ์ 24 เมษายน 2557)

จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น บุคคลหลักที่มีส่วนในการผลักดันให้มีการสื่อสารและนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัตินั้นก็คือ ผู้บริหาร วางนโยบาย และกำหนดเป้าหมาย จากนั้นมีการสื่อสารให้ผู้จัดการแต่ละ

องค์กรรับทราบ และทำการกระจายข่าวสารต่อไปยังพนักงานของตน เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด ซึ่งการสื่อสารนั้นเกิดจากความเชื่อมั่นอย่างจริงใจจากผู้บริหารทุกระดับ จัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ มีการวัดผลงานอย่างเหมาะสมและระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้า กับการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นว่า ปัจจุบันกลุ่มลูกค้ามีความมุ่งหวังสูงในเรื่องคุณภาพซึ่งมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้า ดังนั้นองค์กรจึงต้องนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาเป็นแนวทางในการดำเนินการงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจก็คือ การผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพดีสม่ำเสมอ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น และความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ สินค้าใหม่ๆ เพื่อให้บริษัทสามารถขายสินค้าและบริการได้อย่างดี มีต้นทุนที่ต่ำ แข่งขันได้”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“ปัจจุบันองค์กรต่างๆ นั้นล้วนแต่มีความมุ่งหวังที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งการที่จะยืนยันได้ว่าสินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพ สิ่งที่ต้องบอกอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือคือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นระบบบริหารงานที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าทั่วไป”

(ชญฉิชา โกมารกุล ณ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

จากการสัมภาษณ์ มีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนได้ให้ความเห็นว่า องค์กรที่มีมาตรฐานการทำงานที่ดี และมีการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้กับองค์กรจะช่วยทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจ และตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการได้ง่ายยิ่งขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“ปัจจุบันองค์กรมีการปริมาณงานที่ค่อนข้างมาก และองค์กรกำลังขยายตัว ทำให้ระบบการปฏิบัติค่อนข้างสับสน วุ่นวาย การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาปฏิบัติช่วยให้องค์กรมีการทำงานที่เป็นระบบ สืบค้นได้ง่ายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจกับลูกค้าได้ ในการรับเหมางาน โครงการนั้นจุดเริ่มของการประมวลงานบางงานองค์กรจะต้องนำเสนอระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานดังนั้นการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับนั้นมีการจัดทำและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นได้”

(กัมปนาท เสียมทอง, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2557)

สรุปได้ว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีความโดดเด่นขึ้นได้ ทำให้ขั้นตอนการทำงานเป็นระเบียบไม่วกไปวนมา สามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน ไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบัน และสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจก็คือ การผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพดีสม่ำเสมอ การแข่งขันทางธุรกิจปัจจุบันต้องยอมรับว่าในการผลิตสินค้ามีการแข่งขันสูงมาก ดังนั้นการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งย่อมที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งในเชิงธุรกิจ

### 1.3 วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

จากการสัมภาษณ์ มีความคิดเห็นตรงกันว่า เนื่องด้วยฝ่ายบริหารได้วางนโยบายการดำเนินงานและเป้าหมายในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ และมีการสั่งการให้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจตรงกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“ต้องการให้พนักงานทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต หากไม่มีการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเสียแต่เนิ่นๆ จะทำให้บริษัท และพนักงานมีเวลาในการปรับตัวพอสมควรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่โดนบังคับให้ต้องปรับตัวซึ่งส่วนใหญ่จะไปไม่รอด เพราะการโดนบังคับย่อมมีปัญหา”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“เพื่อตอบสนองนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสื่อสารให้พนักงานจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และนำไปปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้”

(ชัยฉนิชา โกมารกุล ฌ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องการให้พนักงานทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามที่ผู้บริหารได้วางนโยบายและเป้าหมายไว้ องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสในการหาลูกค้ารายใหม่ได้เพิ่มขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งสื่อสารให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพราะลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือความพึงพอใจได้ตลอดเวลาในการผลิตสินค้าจึงต้องปรับปรุงอยู่เสมอ หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและมีคุณภาพ องค์กรนั้นก็จะได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด การควบคุมคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการผลิตสินค้าไม่ให้มีข้อบกพร่องใดๆ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การบำรุงดูแลเครื่องจักร การวางเครื่องจักรตามขั้นตอนการทำงาน จนเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน สายการผลิตไหนไหนไม่มีสายการผลิตที่เป็นคอขวด ทุกอย่างเป็นไปตามเวลาไม่มีการหยุดรอที่จุดใดจุดหนึ่ง เมื่อสามารถทำได้ก็เป็นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิตได้ เมื่อองค์กรมีผลกำไรที่ดี ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความเป็นอยู่ที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเรียนรู้อยู่กับสังคมอย่างยั่งยืน พนักงานทำงานอย่างมีความสุข

#### 1.4 ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อการดำเนินกิจการขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ เริ่มต้นพนักงานในองค์กรยังไม่ค่อยมีความรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เมื่อมีการสื่อสารช่วยให้พนักงานมีเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเพิ่มยอดขายได้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบที่ค่อนข้างยาก ดังนั้นการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ในรายละเอียดวิธีการจัดทำระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเมื่อผู้บริหารได้วางนโยบาย หากไม่มีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ องค์กรจะทำตามนโยบาย ตาม



เป้าหมายได้ยาก เนื่องจากการสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน และดำเนินองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน”

(ชญานีชา โกมารกุล ฌ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

กลุ่มตัวอย่างส่วนมากได้ให้ความเห็นว่า ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต่อการดำเนินกิจการขององค์กรนั้น พนักงานได้นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปรับใช้กับองค์กร เมื่อมีปัญหาหรือไม่เข้าใจ ก็จะมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ทำให้องค์กรมีการพัฒนาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องสงสัยหรือต้องการสื่อสารให้มีการช่วยกันแก้ไขปัญหา ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“เมื่อองค์กรได้จัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และมีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและได้รับความไว้วางใจในการมอบหมายให้ทำงานมากขึ้น พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เพราะมีการสื่อสารโดยการสอนงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร”

(กัมปนาท เสียมทอง, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2557)

“ขั้นตอนของการจัดทำเอกสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นมีความแตกต่างจากระบบมาตรฐานอื่นๆ และยังไม่ค่อยมีเอกสารให้ศึกษา การที่องค์กรมีการสื่อสารทั้งในด้านการจ้างที่ปรึกษาให้เข้ามาสื่อสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นประจำทุกเดือน ทำให้พนักงานมีความตระหนักเห็นถึงประโยชน์ และนำมาปรับใช้พัฒนาองค์กรให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า”

(สมศักดิ์ สุขขา, สัมภาษณ์ 21 เมษายน 2557)

สรุปได้ว่า ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูง เนื่องจากระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยทำให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด ส่งผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูดคุย ประชุม ฝึกอบรม ช่วยให้นักงงานมีความรู้ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน

### 1.5 ความสำคัญของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบันนั้นมีความสำคัญมาก เพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง โดยมีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม การพูดคุย การฝึกอบรม การสื่อสารทั้งภายในและเครือข่ายขององค์กร ส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและเครือข่ายขององค์กรได้ ทำให้ลูกค้ามีความไว้วางใจขององค์กรของเราเพิ่มมากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะส่งเสริมให้พนักงานคิด มีทักษะการทำงานเป็นระบบ มีความรู้เกี่ยวกับงานและความต้องการของลูกค้า ทำให้ต้นทุนต่ำแข่งขันได้ มีประสิทธิภาพการทำงานสูง ปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“ทำให้พนักงานมีการพัฒนาเรียนรู้ได้เร็ว เนื่องจากมีการฝึกอบรมระบบการบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์กรทำให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย”

(กัมปนาท เสียมทอง, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2557)

“ทำให้เห็นช่องทางในการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไรให้องค์กรได้เพิ่มขึ้น บุคลากรมีความสามารถมีการพัฒนากระบวนการคิดและการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด”

(ชาดา ดันฤกษ์สถาพร, สัมภาษณ์ 22 เมษายน 2557)

จะเห็นได้ว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค พนักงานมีความตื่นตัว พนักงานทำงานได้อย่างถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำซ้อนลงได้ ลดขั้นตอนการสอนงานลงเนื่องจากพนักงานสามารถศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน และลดเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการลงได้ องค์กรมีการพัฒนาในด้านบุคลากร กระบวนการผลิตและระบบการจัดการต่าง ๆ เป็นระบบที่ตรวจสอบได้ง่ายยิ่งขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบ ให้ข้อมูลลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง การวางแผนการทำงานมีความแม่นยำสูง สามารถส่งมอบงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของ  
กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์

หัวข้อการสัมภาษณ์	ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
1. จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาจากอะไร	- ผู้บริหารวางนโยบายและกำหนดเป้าหมายขององค์กร ให้มีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติในทุกหน่วยงานของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์
2. กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้า มีส่วนในการผลักดันให้องค์กรหันมาสนใจการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือไม่ เพราะอะไร	- กระแสทางธุรกิจมีส่วนในการผลักดันการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ปัจจุบันกลุ่มลูกค้ามีความมุ่งหวังสูงในเรื่องคุณภาพซึ่งมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้า ดังนั้นองค์กรจึงต้องนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจก็คือ การผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพดีสม่ำเสมอ
3. การที่ในปัจจุบันองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร	- ผู้บริหารต้องการให้พนักงานทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามที่ผู้บริหารได้วางนโยบายและเป้าหมายไว้ องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งสื่อสารให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
4. การสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร	- ช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูง สินค้าและบริการมีคุณภาพ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน
5. ท่านคิดว่าการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีประโยชน์หรือมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กรในปัจจุบัน	- การสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบันนั้นมีความสำคัญมาก เพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง

## วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ในส่วนนี้ได้ตอบวัตถุประสงค์โดยจำแนกข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ

- 2.1 โครงสร้างหน้าที่แต่ละหน่วยงานภายในองค์กร
- 2.2 องค์กรประกอบการสื่อสารภายในองค์กร
- 2.3 ระดับการสื่อสารภายในองค์กร
- 2.4 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

### 2.1 โครงสร้างหน้าที่แต่ละหน่วยงานภายในองค์กร

การจัดการองค์กร กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ เป็นองค์กรเอกชน การจัดการองค์กรแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงาน ซึ่งกลุ่มผู้บริหารจัดเป็น 3 ระดับ คือผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น

โครงสร้างองค์กร แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนบริหาร ส่วนสนับสนุน ส่วนส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนบริษัทในเครือ

#### หน้าที่รับผิดชอบส่วนบริหาร

- กรรมการผู้จัดการ จะเป็นผู้วินิจฉัยนโยบาย และเป้าหมายเพื่อ สั่งการและประสานกิจกรรมที่สำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรโดยตรง

- ผู้จัดการบริษัท มีหน้าที่ประสานงานกับผู้บริหารคนอื่น ๆ ในองค์กรตามนโยบายที่ได้รับจากกรรมการผู้จัดการ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กรรมการผู้จัดการมอบหมาย และสามารถตัดสินใจดำเนินการในเรื่องบางเรื่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมขององค์กร เช่น เรื่องของการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

- ผู้จัดการฝ่าย มีความคุมการปฏิบัติงานของพนักงานประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามเป้าหมายและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาได้

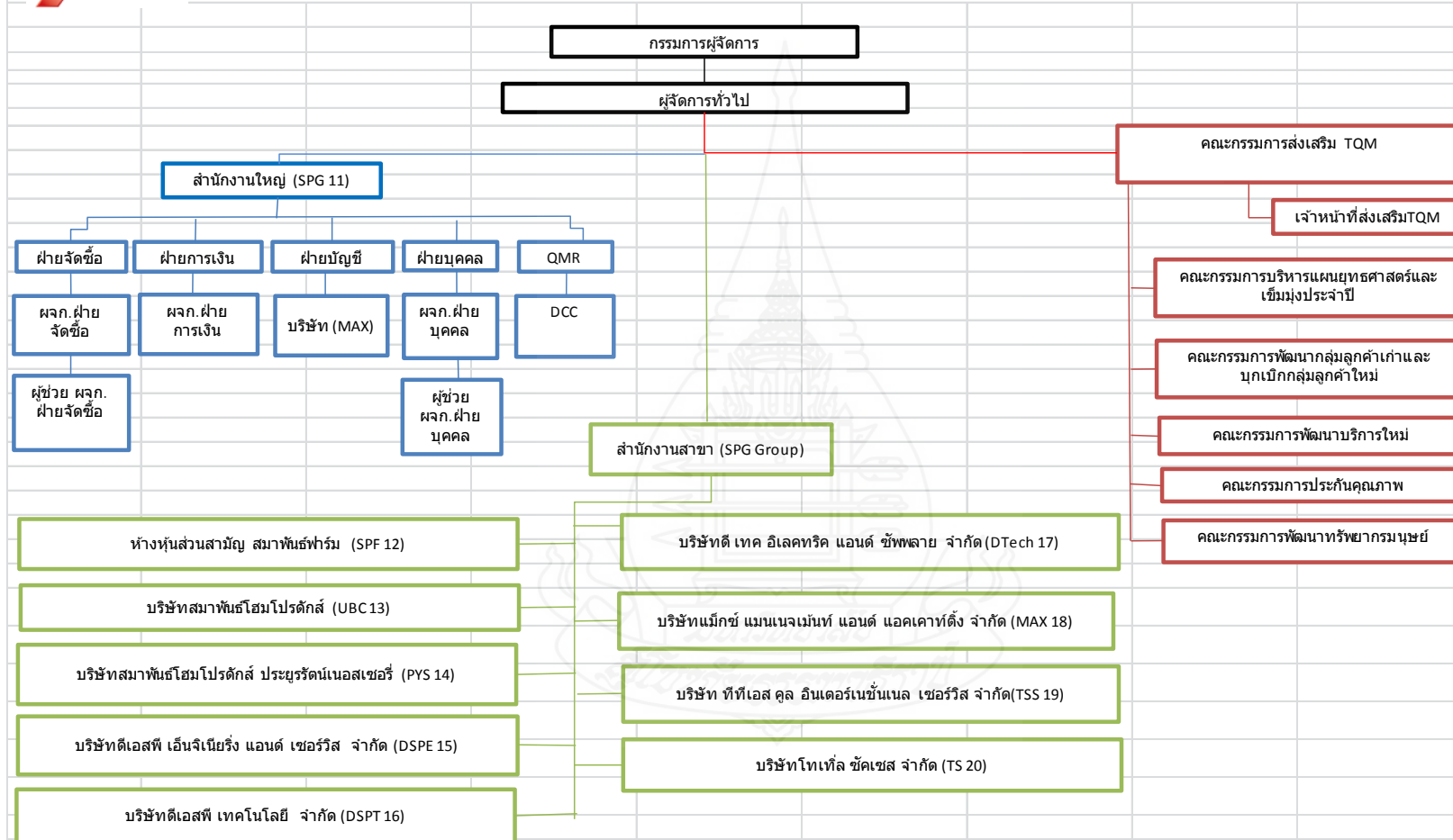
หน้าที่รับผิดชอบส่วนสนับสนุน ส่วนสนับสนุนจะอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วยฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล จะมีหน้าที่ประสานงานกับองค์กรเครือข่าย เพื่อดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

หน้าที่รับผิดชอบส่วนส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรมีสื่อสารอย่างต่อเนื่องและร่วมกันแสดงความคิดเห็นพัฒนาองค์กรให้ได้ตามนโยบายประกอบด้วย

- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- คณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี
- คณะกรรมการพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่
- คณะกรรมการพัฒนาการสินค้าและบริการ
- คณะกรรมการประกันคุณภาพ
- คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



### Establish a Quality Promotion Office



ภาพที่ 4.1 แผนผังแสดงการสื่อสารภายในและเครือข่ายองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์

“กลุ่มธุรกิจสหพันธ์มีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร รองลงมาคือ ผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าฝ่าย และพนักงาน ตามลำดับ และมีเจ้าหน้าที่ส่วนของพนักงานใหญ่ประจำที่ตึก สมาพันธ์ชั้น 4 คือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบริหารงานคุณภาพ และส่วนของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร”

(ธัญฉิชา โกมารกุล ฌ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“กรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงจะออกนโยบาย และเป้าหมายองค์กรประจำปี จากนั้นจะมีการนัดประชุมกับผู้จัดการบริษัท และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้รับทราบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนงานร่วมกัน เมื่อได้ข้อสรุป ผู้จัดการบริษัทจะนำนโยบาย และเป้าหมายไปแจ้งและวางแผนการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย”

(สิริกร กาญจนพงศารัตน์, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2557)

จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า พนักงานเป็นกลุ่มประชาชนภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์กร มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างกันและกัน และมีการสื่อสารกับผู้บริหารอยู่เสมอ เช่น การพบปะพูดคุย การปรึกษางาน การประชุม ตลอดไปจนถึงการบันทึกสั่งงาน

“กลุ่มธุรกิจสหพันธ์มีการจัดองค์กร โดยกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการแบบแผนผังองค์กรและติดป้ายแสดงแก่พนักงานทุกท่านรับทราบ จัดแบ่งออกเป็นบริษัทเครือข่ายและหน่วยงานย่อยที่สำนักงานใหญ่ ฝ่ายบุคคลมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน และมีการฝึกอบรมก่อนเริ่มงาน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”

(กิริณา อยู่เย็น, สัมภาษณ์ 7 เมษายน 2557)

### แผนผังโครงสร้างองค์กร

องค์กรมีการจัดทำแผนผังโครงสร้างองค์กร แบ่งตำแหน่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน และมีการมอบอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่งาน เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุนโยบายและเป้าหมายของ

องค์กร โครงสร้างองค์กรของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ มีการจัดองค์กรแบบโครงสร้างตามหน้าที่ โดยโครงสร้างขององค์กรประกอบไปด้วย 3 หน่วยงานดังนี้ หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และ หน่วยงานอนุกร

- **หน่วยงานหลัก** อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างขึ้นอยู่กับกรรมการผู้จัดการและผู้บริหาร โดยมีการออกนโยบาย เป้าหมายให้สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจากกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารซึ่งมีการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรโดยสื่อสารผ่านไปยังหน่วยงานที่ปรึกษา ให้ส่งต่อข่าวสารไปยังหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งหมด 9 บริษัท ดังนี้

1. บริษัท แมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด จำนวนพนักงาน 20 คน
2. บริษัทสัมพันธ์โฮม โปรดักส์ (UBC & True Vision) จำกัด จำนวนพนักงาน 15 คน
3. บริษัทสัมพันธ์โฮม โปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอริ) จำกัด จำนวนพนักงาน 38 คน
4. บริษัท ทีทีเอส คลู อินเตอร์เนชั่นเนล จำกัด จำนวนพนักงาน 20 คน
5. บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำนวนพนักงาน 76 คน
6. บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด จำนวนพนักงาน 24 คน
7. บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ซัพพลาย จำกัด จำนวนพนักงาน 52 คน
8. บริษัท โทเทิล ซัคเซส จำกัด จำนวนพนักงาน 45 คน
9. ห้างหุ้นส่วน สัมพันธ์ฟาร์ม จำนวนพนักงาน 7 คน

- **หน่วยงานที่ปรึกษา** เป็นหน่วยงานที่ช่วยส่งเสริมการสื่อสารขององค์กรให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน เป็นคณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี คณะกรรมการพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่ คณะกรรมการพัฒนาการสินค้าและบริการ คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“โครงสร้างองค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการส่วนต่างๆ ดังนี้ คณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี คณะกรรมการพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่ คณะกรรมการพัฒนาการสินค้าและบริการ คณะกรรมการประกันคุณภาพ



คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรมีสื่อสารอย่าง ต่อเนื่องและร่วมกันแสดงความคิดเห็นพัฒนาองค์กรให้ได้ตามนโยบาย และ เป้าหมายที่ตั้งไว้ และองค์กรมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

- **หน่วยงานอนุกร** ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรนี้คือ ส่วนสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี ฝ่าย บริหารงานคุณภาพ ซึ่งกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์มีหน่วยงานอนุกร ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ตึก สมาพันธ์ชั้น 4 กรรมการผู้จัดการให้ความสำคัญกับงานสำนักงาน จึงจัดแยกเป็นหน่วยงาน “สำนักงานใหญ่” ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน “สำนักงานใหญ่” ฝ่ายบริหารงาน คุณภาพ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ในการการติดต่อสื่อสาร ผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนได้ส่วนเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร มีการบันทึกและ จัดเก็บข้อมูลสามารถสืบย้อนกลับได้ รวมทั้งจะต้องรักษาสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อ ป้องกันการสูญหาย”

(รัชณี อะโศต, สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2557)

“หน้าที่ของสำนักงานใหญ่จะต้องส่งเสริมความสัมพันธ์และพัฒนา บุคลากร ระหว่างสำนักงานใหญ่กับแผนกต่างๆ ขององค์กรให้มีความคุ้นเคย มี สัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างองค์กร”

(กัมปนาท เสียมทอง, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2557)

### สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชาเป็นแบบกระจายอำนาจ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือสำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขา สำนักคณะกรรมการส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กลุ่มธุรกิจ สมาพันธ์มีการแบ่งระดับชั้นตามสายการบังคับบัญชาดังนี้ ผู้มีอำนาจสูงสุดกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้า พนักงาน ตามลำดับ มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และ เครื่องข่ายองค์กร รูปแบบการติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบบนลงล่าง ล่างสู่บน แนวนอน แนวทแยง มี ระดับการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“สายการบังคับบัญชาเป็นแบบกระจายอำนาจ มีการจัดทำผังองค์กรชัดเจน ตามตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องมีการสั่งงานจากผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน และพนักงาน ตามลำดับ การสื่อสารส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบรวดเร็วๆ ไม่เป็นทางการเช่นการพูดคุย ต่อหน้า และมีการประชุมบ้าง รวมทั้งมีการจัดทำบันทึกการประชุม พนักงานภายใต้การดูแลของหัวหน้างานจะแบ่งเป็นทีม จำนวนต่อทีม ส่วนมากไม่เกิน 15 คน เมื่อผู้จัดการบริษัท สั่งงานแก่ผู้จัดการฝ่าย จะมีการแจ้งให้ หัวหน้างานของแต่ละทีมรับทราบว่าจะต้องเข้าปฏิบัติงานที่ไหน จากนั้นหัวหน้าทีมจะวางแผนงาน และรายงานผลการปฏิบัติการปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนดให้กับ ผู้จัดการฝ่ายต่อไป”

(ชาดา ต้นฤกษ์สถาพร, สัมภาษณ์ 22 เมษายน 2557)

#### ช่วงการควบคุม

จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจนตามผังองค์กร และรายละเอียดงานตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ มีระดับปฏิบัติการมีผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุดไม่เกิน 15 คน ผู้จัดการบริษัทรับผิดชอบหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ ไม่เกิน 10 หน่วยงาน เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดซื้อ/สโตร์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายความปลอดภัย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายธุรการ เป็นต้น ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“องค์กรมีโครงสร้างแบบแบบผู้จัดการบริษัท รับนโยบาย จากนั้นนำมาเขียนเป็นผังองค์กร แบ่งเป็นระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน มีการกระจายอำนาจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการมอบอำนาจจาก ผู้จัดการบริษัทให้ตัดสินใจงานในส่วนที่รับผิดชอบได้”

(สมหญิง เอี่ยมชโลธร, สัมภาษณ์ 23 เมษายน 2557)

#### แผนภูมิองค์กร

แผนภูมิองค์กรของกลุ่มธุรกิจสหพันธ์มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจนตามแผนผังองค์กร แผนผังองค์กรแสดงความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์กรเป็น 3 ระดับคือ ระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน โดยมีแผนภูมิโครงสร้างหลักในส่วนของสำนักงานใหญ่ สำนักงานคณะกรรมการ

ส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แสดงถึงความสัมพันธ์กันและแสดงสายบังคับบัญชาที่ โดยแผนภูมิองค์กรเป็น “แบบแนวตั้ง” ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“องค์กรมีโครงสร้างแบบทางการ และมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ซึ่งถ้ากระจายอำนาจมากเกินไป อาจทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง อาจทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้ การสื่อสารที่ใช้ส่วนมากเป็นการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ ซึ่งมีการปรึกษาข้อมูลกับผู้บริหารบางเรื่องเน้นเรื่องที่มีมูลค่าราคาสูงก่อนการตัดสินใจ”

(นุชนารท ศรีสว่าง, สัมภาษณ์ 24 เมษายน 2557)

จากผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจสหพันธ์เป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็กมีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้ลงทุนและดำเนินกิจการไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากนัก มีการจัดองค์กรตามนโยบายกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย มีกำไรสูงสุดและอยู่ได้ตลอดไป และองค์กรมีการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างองค์กร เช่น การสอนงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดฝึกอบรม ส่งไปดูงาน หรือศึกษาต่อ จัดให้เข้าร่วมประชุม หรือมีบทบาทในคณะกรรมการต่างๆ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยการเขียน พุดในงานสัมมนาต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะต่างๆ รอบด้านเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

## 2.2 องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าองค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มธุรกิจสหพันธ์ ประกอบไปด้วย

- **ด้านผู้ส่งสาร** ผู้ส่งสารขององค์กรมีการคัดเลือกพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และพนักงานจะมีมีการปรับทัศนคติในการทำงานที่ดี โดยองค์กรมีการจัดให้เข้าค่ายธรรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 3 วัน ซึ่งกำหนดให้พนักงานแต่ละท่านต้องเข้าร่วมอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งตามนโยบายองค์กรด้านสังคม ผู้ส่งสารเป็นกลุ่มคนที่ทำงานรูปแบบเดียวกัน ทำให้เข้าใจการทำงานเป็นแบบเดียวกัน สื่อสารกันได้ง่ายเพราะเข้าใจเนื้อหาในการสื่อสาร รวมทั้งองค์กรยังสร้างวัฒนธรรมองค์ให้พนักงานทุกคนมีความเคารพซึ่งกันและให้ความเคารพนับถือกันตามลำดับชั้น โดยผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ส่วนบริหารออกนโยบายและเป้าหมายองค์กร จากนั้นส่วนส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะเป็น

หน่วยงานสื่อสารหลักในการกระจายข่าวสาร และร่วมรับฟัง ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาต่างให้แก่องค์กรเครือข่าย

- **ด้านของเนื้อหาข่าวสาร** นั้นจะมีลักษณะของสารจากการพูด และจากการเขียน เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สารนั้นมีความสมบูรณ์ ผู้ส่งสารได้รับการฝึกอบรมก่อนเริ่มงาน และอบรมซ้ำอย่างต่อเนื่องขณะปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างให้มีการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ได้เนื้อหาข่าวสารที่ถูกต้อง ข่าวสารส่วนมากจะเป็นเรื่องของระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี การพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่ การพัฒนาการสินค้าและบริการ การประกันคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเนื้อหาสาระที่สำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานเครือข่ายสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด

- **ด้านช่องทาง** ผู้ส่งสารและผู้รับสารรับสารส่วนมากจะใช้สายตา และการใช้หูฟังเป็นหลัก

- **ด้านผู้รับสาร** ผู้รับสารนั้นจะมีการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การส่งข้อมูลเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และมีความคิดไปในแนวเดียวกัน ดังนั้นกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญกับผู้รับสารมาก จะต้องมีความรู้ ความสารถ ทักษะ ทักษะคติ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากการมีการสื่อสารที่ชัดเจน ผู้รับมีความรู้เป็นพื้นฐานจะทำให้การทำงานร่วมกันภายในองค์กรมีความสุข ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“องค์ประกอบของการสื่อสารคือพนักงานที่จะส่งสารต้องเข้าใจเรื่องที่จะสื่อสารเป็นอย่างดี มีทักษะในการถ่ายทอด และมีการรับฟังความคิดเห็นเป็นอย่างดี รวมทั้งผู้รับสารก็ต้องมีความรู้เป็นพื้นฐานในเรื่องเดียวกัน เพื่อป้องกันการผิดพลาด และเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ชีวิตและการทำงานองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกปฏิบัติธรรมอย่างน้อยปีละครั้ง”

(บุญธรรมี่ ทวีอริยพณิชกุล, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2557)

“เนื่องจากระบบคุณภาพเป็นเรื่องใหม่ที่ทุกคนในองค์กรต้องรับรู้ ดังนั้นผู้ส่งสารจึงจำเป็นต้องมีความรู้มาก และมีทักษะในการถ่ายทอดที่ดี เนื่องจากผู้รับข่าวยังไม่ค่อยมีความรู้เรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร”

(ชาติ ตันฤกษ์สถาพร, สัมภาษณ์ 22 เมษายน 2557)

- **ด้านผลกระทบจากการสื่อสาร** การริเริ่มนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาปฏิบัติภายในองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์นั้น มีพนักงานบางกลุ่มเกิดปฏิกิริยาต่อต้านข่าวสารที่ได้รับ โดยการไม่ยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการสื่อสารเรื่องใหม่ๆ ยังคงปฏิบัติงานตามรูปแบบเดิมๆ ซึ่งพนักงานส่วนมากจะให้การตอบรับค่อนข้างดี ถึงแม้ว่าจะทำให้ระบบการทำงานเริ่มแรกนั้นค่อนข้างเพิ่มขึ้นจากเดิม แต่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้มีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ จนเกิดประสิทธิภาพตามนโยบายที่ส่วนบริหารกำหนด

- **ด้านปฏิกิริยาสนองตอบ** ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นได้รับการตอบสนองที่ดี พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และธุรกิจมีความโดดเด่นแข่งขันทางการตลาดได้

องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมากที่จะจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับส่วนรวม เพื่อจะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาและแข่งขันในตลาดได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร อย่างมาก เนื่องจากองค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องนั้น ก็ต้องให้พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน จัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว เพื่อโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจ”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

กลุ่มตัวอย่างทุกคนได้ให้ความเห็นตรงกันว่าองค์กรมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับที่สนใจได้รับความรู้ในเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และต้องการให้พนักงานทุกคนปฏิบัติอย่างเคร่งครัด พนักงานทุกคนมีส่วนในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้้องค์กรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### 2.3 ระดับการสื่อสารภายในองค์กร

ผลการจากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นไปในทางเดียวกันว่า ระดับการสื่อสารแบบเป็นทางการ จะเป็นลักษณะการสื่อสารตามวาระที่กำหนดประชุมประจำสัปดาห์ และประจำเดือน โดยมีการจัดทำบันทึกการประชุม เรื่องที่สื่อสารเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ส่วนระดับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นระดับการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กร จะเป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า โทรศัพท์ หรือทางอีเมล เพื่อความรวดเร็วรวดเร็วในกรณีเร่งด่วน ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารแบบเป็นทางการจะมีการประชุม ประจำสัปดาห์ และประชุม ทบทวนผู้บริหารประจำเดือนเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และความคืบหน้าขององค์กร ส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือการพูดคุยต่อหน้า ทางโทรศัพท์ เกี่ยวกับเรื่องเร่งด่วนต่างๆ ไป”

(รัชณี อะโศต, สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2557)

### 2.4 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ เป็นแบบผสมผสานทั้งแบบบนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวนอน และแนวทแยงมุม โดยการสื่อสารแบบบนลงล่าง นั้นเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด โดยมีลักษณะเนื้อหาเกี่ยวกับการสั่งการ การปฏิบัติงาน ข่าวสารความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ข้อควรปฏิบัติของพนักงาน การมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน และเรื่องทั่วไป ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์มีทุกรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารนโยบาย และเป้าหมายที่ได้รับจากผู้บริหาร และการประชุมประจำสัปดาห์ เพื่อชี้แจงข่าวสารต่างๆ รวมถึงปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้ปกครอง ติดตามการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการมอบหมายงานพร้อมทั้งให้คำปรึกษา”

(บุญศรีศรี ทวีอริยพนิชกุล, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2557)

### การสื่อสารแบบบนลงล่าง

จากการสัมภาษณ์สรุปในประเด็นนี้ได้ว่า การสื่อสารแบบบนลงล่าง เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ ในการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะมีลักษณะเนื้อหาเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน การขอคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงาน และการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่เรื่องการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์ และแบบเป็นทางการคือการประชุม และบันทึกผลการประชุมไว้เป็นหลักฐาน ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารกับพนักงานจากบนลงล่างส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยต่อหน้า และคุยผ่านทางโทรศัพท์ แบบเป็นทางการก็มีบ้างเช่นการประชุมตามวาระต่างๆ เรื่องที่สื่อสารติดตามการทำงานระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รายงานผลประกอบการ ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปัญหาการทำงานต่างๆ ส่วนการสั่งการจะสั่งผ่านผู้จัดการแต่ละองค์กร โดยให้ผู้จัดการส่งต่อข่าวสารให้พนักงานต่อไป”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“การสื่อสารกับหัวหน้างานก็จะเป็นแบบบนลงล่างแบบเป็นทางการคือการเรียกประชุมหัวหน้างานแต่ละส่วนและทำสรุปรายงานการประชุม และแบบไม่เป็นทางการคือการสั่งงานหัวหน้างานโดยตรง เพราะบางงานต้องการความรวดเร็ว แต่การสื่อสารจะเป็นแบบไม่เป็นทางการมากกว่า ส่วนใหญ่จะสื่อสารเรื่องติดตามความก้าวหน้าของงานระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำระบบและการนำไปปฏิบัติ และคุยเรื่องอื่นๆ ทั่วไปเกี่ยวกับข่าวสารต่างๆ”

(ธัญฉิชา โกมารกุล ณ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันว่า การสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น การสื่อสารจากบนลงล่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสั่งการทำงาน และการอธิบายแผนการ รวมถึงข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ติดตามการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

### การสื่อสารจากล่างสู่บน

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบล่างสู่บนจะมีลักษณะเนื้อหาเกี่ยวกับการรายงานผลการทำงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการขอคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงาน และการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ในเรื่องการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีการสื่อสารโต้ตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อรับทราบปัญหาต่างๆ นำมาช่วยกันระดมสมองแก้ไข และส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการสื่อสารไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์ และแบบเป็นทางการคือ การจัดประชุม และมีรายงานการประชุม ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารจากล่างสู่บนจะสื่อสารเรื่องผลการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร ขอคำปรึกษาการทำงาน และการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น การชี้แจงข้อบกพร่อง การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปทดลองปฏิบัติงาน แบบเป็นทางการคือการจัดทำเอกสารขั้นตอนการทำงาน แบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และทางโทรศัพท์”

(ธัญฉิชา โกมารกุล ณ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์มีความหลากหลายในธุรกิจ ดังนั้น ข้อมูลในการสื่อสารจากล่างสู่บนจึงมีความหลากหลายมาก โดยเนื้อหาในการสื่อสารของแต่ละองค์กรเครือข่ายสรุปได้ดังต่อไปนี้

- บริษัทแมกซ์ แมนเนจเม้นท์แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด รับผิดชอบระบบบัญชี มักจะมีการสื่อสารแบบล่างสู่บนเป็นประจำ เนื่องจากรับทำบัญชีให้หลากหลายธุรกิจและระบบข้อมูลมีความหลากหลาย ทำให้มีข้อมูลใหม่ที่จะต้องค่อยๆ เข้าระบบหมวดบัญชี เจ้าหน้าที่บัญชีจะต้องแจ้งต่อผู้จัดการให้สร้างหมวดบัญชีเพิ่ม ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า เมื่อใกล้สิ้นเดือนจะมีการปิดงบบัญชี เจ้าหน้าที่บัญชีก็จะรายงานผลการปิดงบต่อผู้จัดการ เพื่อเพื่อจัดการจะนำข้อมูลไปแจ้งแก่ผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการคือ การประชุม และมีการจัดทำรายงานการประชุม

- บริษัทสัมพันธ์โฮมโปรคัส (UBC & True Vision) จำกัด กิจการของบริษัทเป็นงานบริหารลูกค้า ดังนั้น ลักษณะการสื่อสารจากล่างสู่บนจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรายงานปัญหาที่ได้รับจากลูกค้า เช่น ปัญหาการติดตั้งงานไม่ทันตามตกลงกับลูกค้า ซึ่งจะเป็นลักษณะพูดคุยทาง



โทรศัพท์ หรือต่อหน้า เนื่องจากพนักงานจะอยู่ตามบูธสาขาต่างๆ ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการ จะเป็นการประชุมเรื่องผลการทำงาน การขายต่างๆ ซึ่งมีการบันทึกข้อมูล ปัญหา และยอดรายได้แต่ละส่วน จากนั้นผู้จัดการนำเสนอผู้บริหารต่อไป

- บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์) จำกัด เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการรับดูแลเด็ก 1-4 ขวบ การสื่อสารจากล่างสู่บนจะมีการจัดประชุมประจำสัปดาห์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือครูประจำชั้นประชุมทุกวันพุธเกี่ยวกับปัญหา เรื่องทั่วไป และระบบการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านแผนการจัดการเรียนการสอน และครูผู้ช่วยจะมีการประชุมทุกวันพฤหัสบดีเกี่ยวกับปัญหาทั่วไป ซึ่งทั้งสองส่วนเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ มีการจัดทำรายงานการประชุม เพื่อรับฟังปัญหา นำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อความพึงพอใจผู้ปกครอง และมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือการพูดคุยต่อหน้า แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

- บริษัท ทีทีเอส อุตสาหกรรมอินชัวร์เนชั่น จำกัด เป็นบริษัทรับซ่อม บริหาร ติดตั้ง เครื่องปรับอากาศทุกวัน ตอนเช้าก่อนเริ่มงานจะมีการสวดมนต์ และการพูดคุยกับช่างโดยมีการสื่อสารจากล่างสู่บน ช่วงเช้าก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อรับฟังปัญหา อุปสรรค ความต้องการของช่าง และลูกค้า เป็นแบบไม่เป็นทางการ

- บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด การสื่อสารจากล่างสู่บนนั้น ส่วนมากระดับหัวหน้างานจะเป็นเรื่องการรายงานความก้าวหน้าของงาน ความพึงพอใจลูกค้า และคุณภาพของงานซึ่งเป็นแบบเป็นทางการ ส่วนระดับพนักงานจะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหาเรื่องงาน และส่วนตัว ซึ่งเป็นแบบไม่เป็นทางการ

- บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด เนื่องจากองค์กรทำเกี่ยวกับกล้องวงจรปิด และสัญญาณกันขโมย ซึ่งเป็นระบบงานที่ค่อนข้างซับซ้อนต้องใช้ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี รูปแบบการสื่อสารจากล่างสู่บน จึงเป็นแบบทางการคือ การนำเสนอในที่ประชุม หรือเรื่องจุดเชื่อมต่อของวงจรไฟฟ้า และระบบคอมพิวเตอร์ ชี้แจงให้แต่ละส่วนรับทราบ เพื่อป้องกันการมีเหตุขัดข้อง ทุกท่านจะได้รับทราบผังการปฏิบัติงาน โครงการนั้นๆ ส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการพูดคุย ทั้งต่อหน้า และทางโทรศัพท์ ส่วนมากเป็นเรื่องปัญหาหน้างานเล็กๆ น้อย

- บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด การสื่อสารจากล่างสู่บน ในส่วนของหัวหน้างานจะค่อนข้างมีความถี่สูง เนื่องจากลักษณะงานเป็นงานรับเหมา หัวหน้างานจะมีสิ่งกีดขวางในการเดินสายไปรูปแบบมากมาย จึงจะมีการสอบถามรูปแบบกับผู้จัดการอยู่เสมอ เพื่อป้องกันการเดินสายไฟไปกีดขวางการทำงานของเจ้าของพื้นที่ และเป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยต่อหน้า และการโทรศัพท์

- บริษัทโทเทิล ซัคเซส จำกัด ส่วนมากการสื่อสารจากล่างสู่บน จะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการส่วนมาก เนื่องจากโครงการเป็นงานรับเหมาต่างประเทศ ดังนั้น การสื่อสารจะต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานเสมอ

- ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม ส่วนมากการสื่อสารจากล่างสู่บนจะมีการปรึกษาปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการ

### การสื่อสารแบบแนวนอน

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ระดับบริหารมีการใช้การสื่อสารลักษณะนี้ค่อนข้างมาก มีลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกันหรือสมาชิกในแผนกเดียวกันระดับบริหารเรื่องเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเรื่องใหม่จึงมีการปรึกษากันบ่อย ทำให้การสื่อสารเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น การสื่อสารแนวนอนเป็นการสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการทำงานและการทำงานเป็นทีม ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือการพูดคุยต่อหน้า และการโทรศัพท์เป็นส่วนมาก การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นรูปแบบของการประชุม และมีการจดบันทึกเพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูล และนำไปใช้ต่อไป ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารแบบแนวนอนจะใช้กับผู้บริหารด้วยกันส่วนใหญ่ โดยจะสื่อสารเรื่องการมอบหมายงาน ปัญหาต่างๆ ความก้าวหน้าระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะอยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการคือ คุยทางโทรศัพท์ พูดคุยต่อหน้า ส่วนแบบเป็นทางการคือการทำเป็นเอกสาร”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

จากการสัมภาษณ์ลักษณะการสื่อสารแบบแนวนอนภายในองค์กรของแต่ละบริษัทเครือข่ายองค์กร สรุปผลการสื่อสารแบบแนวนอนได้ดังนี้

- บริษัท แมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด ส่วนมากจะเป็นลักษณะที่เจ้าหน้าที่บัญชีที่ปฏิบัติงานคล้ายกัน จะปรึกษาเรื่องงานกันเอง เพื่อหาแนวทางขอคำแนะนำ จะเป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยต่อหน้า เพื่ออธิบายขั้นตอนการทำงานบัญชีบางอย่างที่เจ้าหน้าที่อีกท่านทราบข้อมูล

- บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (UBC & True Vision) จำกัด การสื่อสารแนวนอนจะใช้มากในส่วนของพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ เนื่องจากแต่ละวันลูกค้ามีคำถามมาสอบถามมากมาย บางครั้งเจ้าหน้าที่มีความรู้ไม่ครอบคลุม เช่น พนักงานใหม่ ดังการสื่อสารแนวนอนด้วยกันเอง จะ

ทำให้พนักงานบริหารลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนมากรูปแบบไม่เป็นทางการ

- บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรคัส (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์รี่) จำกัด มีการสื่อสารแนวนอนค่อนข้างมากในคุณครู เนื่องจากมีการเลื่อนชั้นเด็กนักเรียนในแต่ละช่วงวัย ดังนั้น คุณครูจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารแบบแนวนอนกันเพื่อแลกเปลี่ยนถ่ายทอด ปรึกษาการนำกลยุทธ์มาใช้ในการส่งเสริมพัฒนาการนักเรียนให้ได้ตามมาตรฐาน ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการในรูปแบบการประชุม และมีการบันทึกข้อมูล เฉพาะของนักเรียนเป็นรายบุคคล ส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กนักเรียนแต่ละช่วงวันและพัฒนาการต่างๆ บริษัท

- ทีทีเอส คูล อินเตอร์เนชันเนล จำกัด ส่วนมากจะเป็นการสื่อสารเรื่องยอดขายและการวางแผนการระหว่างผู้จัดการฝ่ายการตลาดและการวางแผน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น รูปแบบเป็นทางการ โดยการประชุมและจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งต่อไปให้ช่างต่อไป ส่วนระดับพนักงานจะเป็นเรื่องเทคนิคการติดตั้ง หรือล้าง เครื่องปรับอากาศ ทีมช่างจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน แอร์แต่ละยี่ห้อ แต่ละขนาดมีเทคนิคของการทำงานอย่างไร ส่วนมากเป็นแบบไม่เป็นทางการ คือ การพูดคุยต่อหน้า

- บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด การสื่อสารแนวนอนเป็นการสื่อสารเรื่องการแก้ไขแบบไบเสนราคา การเข้าขอพบลูกค้า และความพึงพอใจลูกค้า ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ เพื่อเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงแก้ไขไว้เป็นข้อมูลในการทำงานต่อไป ส่วนระดับหัวหน้างานและพนักงานส่วนมากจะมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือการ พุดคุยแลกเปลี่ยนกันแบบในกลุ่มหรือทีมงานด้วยกัน

- บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด รูปแบบการสื่อสารแนวนอน ส่วนมากจะสื่อสารกันเรื่องเทคนิค การติดตั้งต่างๆ ระหว่างช่าง เนื่องจากการติดตั้งกล้องวงจรปิด และสัญญาณกันขโมย จะมีคู่มือการติดตั้งมาตรฐานมาจากบริษัทผู้จำหน่ายอยู่แล้ว ทีมช่างก็จะมาแลกเปลี่ยนปัญหา อุปสรรค ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานได้คุณภาพ เป็นการพูดคุยต่อหน้า หรือทางโทรศัพท์สื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

- บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ซัพพลาย จำกัด ส่วนมากพนักงานและหัวหน้างานจะมีการสื่อสารแนวนอนกันเป็นประจำ ระหว่างการทำงานหรือนอกเวลา งาน เช่น ทีม 1 ไปทำงานที่ SCG Site 1 เสร็จเรียบร้อยหลังจากนั้นอีก 2 เดือน SCG Site 1 ให้เข้าไปทำงานติดตั้งสายไฟเพิ่ม แต่ทีม 1 ไม่สะดวก จึงส่งทีม 2 ไปทำงานหัวหน้างานก็จะมีการสื่อสารแนวนอนกันเกี่ยวกับ ผัง

โรงงาน ผังสายไฟ ข้อควรระวังต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้คล่องแคล่ว รวดเร็ว และลูกค้าไว้วางใจ จะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การประชุม มีการจดบันทึกการประชุม

- บริษัทโทเทิล ซัคเซส จำกัด การสื่อสารแนวนอนส่วนมากเป็นแบบการสื่อสารทางโทรศัพท์ เพราะการทำงานรับเหมาต่างประเทศ ทำให้เจ้าหน้าที่กระจายพื้นที่กันอยู่ ส่วนมากจะสื่อสารกันในเรื่องติดตามความก้าวหน้างาน ปัญหา อุปสรรค รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือการสื่อสารทางโทรศัพท์ และทางอีเมลเป็นหลัก ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม การสื่อสารแนวนอนการปรึกษากันเรื่องปัญหาการทำงานต่างๆ ไป ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือการพูดคุยต่อหน้า

### การสื่อสารแนวทแยง

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การสื่อสารแนวทแยงเป็นรูปแบบที่มีการใช้มากที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาน้อยที่สุด ในการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รูปแบบแนวทแยง เป็นการสื่อสารที่ที่ทำให้การสื่อสารมีความรวดเร็ว และคล่องตัวมากในการสื่อสาร แต่จะขาดความน่าเชื่อถือของข้อมูล หรือบางครั้งอาจได้ข้อมูลที่ยังไม่ได้มีการคัดกรองอย่างถูกต้อง แท้จริงเพราะระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเรื่องใหม่สำหรับกลุ่มธุรกิจสามาพันธ์ พนักงานระดับเดียวกันยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทำให้การสื่อสารไม่ค่อยเกิดประสิทธิภาน ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ แต่ในด้านการสื่อสารเรื่องทั่วไปในองค์กรนั้นการสื่อสารแนวทแยงช่วยให้การประสานงานรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือกรรมการผู้จัดการติดต่อเรื่องงาน โดยตรงจากหัวหน้างานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่โดยตรงทำให้แก้ปัญหาได้ทันที จะเห็นว่าการสื่อสารแบบแนวทแยงมูมนี้นอกจากจะไม่ตรงสายงานแล้ว ผู้ติดต่อสื่อสารกันยังมีตำแหน่งหน้าที่สูงต่ำกว่ากันด้วย ซึ่งการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปรับใช้จะช่วยทำให้การสื่อสารแนวทแยงเกิดประสิทธิภานมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากมีการจัดทำคู่มือการทำงานที่เป็นระบบ การสื่อสารแนวทแยงจะช่วยฝึกทักษะให้พนักงานกล้าแสดงออก และกล้าตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การสื่อสารแนวทแยงเกิดขึ้นค่อยข้างบ่อย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อพนักงานทุกคน และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน รวมทั้งจะได้มีการสื่อสารโดยตรงตามเรื่องที่เกี่ยวข้อง ทำให้การสื่อสารรวดเร็ว เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเช่น การพบปะพูดคุยต่อหน้า และมีการระดมสมองในการแก้ปัญหาต่างๆ จะเป็นรูปแบบการสื่อสารทางการคือ การจัดประชุม และมีการบันทึกรายงานการประชุม”

(กิริณา อยู่เย็น, สัมภาษณ์ 7 เมษายน 2557)

ผลการจากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแนวทแยงของแต่ละเครือข่ายองค์กรสรุปได้ดังต่อไปนี้

- บริษัทแมกซ์ แมนเนจเม้นท์ แอนด์ แอคเคอร์ดี้ง จำกัด นั้นไม่ค่อยมีการสื่อสารแบบแนวทแยง เนื่องจากเป็นระบบการทำบัญชีที่ใช้โปรแกรมมาตรฐาน ดังนั้น การสื่อสารแนวทแยงในเรื่องของการทำงานจะน้อยมาก แต่ในเรื่องของการเปิดรับข่าวสารใหม่จากหน่วยงาน ก็พอมีบ้างจะเป็นรูปแบบของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า หรือการโทรศัพท์

- บริษัทสมาพันธ์โฮม โปรดักส์ (UBC & True Vision) จำกัด องค์กรเป็นงานบริการที่ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเร่งด่วน การสื่อสารแนวทแยง มีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร เพราะจะช่วยให้องค์กรสามารถบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นลักษณะที่พนักงานทุกคนจะต้องหาคำตอบให้กับลูกค้าได้ทุกเรื่องที่ลูกค้าถาม ดังนั้น จึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานที่หลากหลาย เพื่อให้มาซึ่งข้อมูล ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ การพูดคุยต่อหน้า และการโทรศัพท์

- บริษัทสมาพันธ์โฮม โปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์) จำกัด ส่วนมากจะใช้กรณีผู้ปกครองมีข้อสงสัย และถามพนักงานซึ่งบางครั้งพนักงานไม่ได้มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง จึงมีการสื่อสารแนวทแยง เพื่อสอบถามข้อมูลให้ผู้ปกครอง เพื่อตอบสนองความต้องการให้ผู้ปกครองรู้ถึงถึงความเข้าใจและเอาใจใส่ของเนอสเซอร์ รูปแบบการสื่อสารจะเป็นแบบไม่เป็นทางการคือการพูดคุยต่อหน้า และการโทรศัพท์

- บริษัท ทีทีเอส คูล อินเตอร์เนชั่นเนล จำกัด การสื่อสารแนวทแยงส่วนมากจะเกิดขึ้นกับฝ่ายช่างเทคนิค และฝ่ายการตลาด เนื่องจากปกติฝ่ายช่างเทคนิคจะขึ้นกับฝ่ายวางแผน แต่จะมีงานบางครั้งที่ต้องติดต่อฝ่ายการตลาดโดยตรงเพื่อขอเข้าทำงาน หรือลูกค้ามีความต้องการเพิ่มเติมจากที่ลูกค้ากำหนด และต้องการให้ฝ่ายช่างเทคนิคปฏิบัติงานโดยเร่งด่วน ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการโทรศัพท์

- บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส เกิดขึ้นเป็นประจำ สำหรับการสื่อสารแนวทแยง เนื่องจากองค์กรมีการรับเหมาบางเป็นงานย่อย และงาน โครงการ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นกับงานย่อย ซึ่งจะมีการรับงานจากลูกค้าแบบฉับพลัน ซึ่งลูกค้าต้องการความรวดเร็วในการทำงาน จึงทำให้ต้องวางแผนอย่างรวดเร็ว และการสื่อสารรอบด้าน เพื่อระดมสมองตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การคุยพบปะเฉพาะหน้าแบบกลุ่มย่อย

- บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด การสื่อสารแนวทแยง ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การโทรศัพท์ และการพูดคุยต่อหน้า

- บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ซัพพลาย จำกัด การสื่อสารรูปแบบนี้ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานลงได้ประหยัดเวลาในการติดตามงาน ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การโทรศัพท์ และการพูดคุยต่อหน้า

- บริษัท โทเทิล ซัคเซส จำกัด องค์กรที่มีสถานที่ทำงานและเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงใช้ทุกรูปแบบ การสื่อสารแนวทแยงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่บ่อยๆ เกี่ยวกับการติดตามงานส่วนต่างๆ แบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยต่อหน้า ทางโทรศัพท์ ทางอีเมล

- ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม การสื่อสารแนวทแยงเรื่องการทำงานเกิดขึ้นน้อย เพราะองค์กรเล็ก ส่วนมากจะเป็นการแลกเปลี่ยนทัศนคติ หรือคุยเรื่องข่าวสารทั่วไปมากกว่าเรื่องงาน เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า

การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนมากจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยเริ่มจากกรรมการผู้จัดการออกนโยบาย และเป้าหมายองค์กร จากนั้นตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ ดำเนินการกระจายข่าวสาร และให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดตามความก้าวหน้าประจำสัปดาห์ และประจำเดือน จากนั้นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แต่ละหน่วยดำเนินการกระจายข่าวสาร และมีการสอนงานให้ได้ตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อไป ผู้จัดการบริษัท ภาระหน้าที่อย่างหนึ่งคือ รับข่าวสารจากตัวแทนฝ่ายบริหารเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จากนั้นทำการส่งข่าวสารต่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติต่อไป และคอยให้คำแนะนำพนักงานเรื่องที่ไม่เข้าใจ หรือพบปัญหา มีการจัดทำและสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับทราบเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ตระหนักถึงความพึงพอใจของลูกค้า และรับฟังช่วยเหลือพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติงานได้ตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“ในฐานะกรรมการผู้จัดการบริษัท เป็นผู้ริเริ่มให้มีการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารและการผลักดันให้องค์กรนำไปปฏิบัติ และยอมรับสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ต้องมีการสื่อสารอย่างจริงจัง โดยการออกนโยบาย และเป้าหมายอย่างชัดเจน ให้มีการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

“เป็นตัวแทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รับคำสั่งจากกรรมการผู้จัดการโดยตรงให้เป็นผู้รับผิดชอบสื่อสาร ให้พนักงานทุกหน่วยงานมีความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง”

(ธัญฉิชา โกมารกุล ณ นคร, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

จะเห็นได้ว่า พนักงานกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์การส่งออกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ตามหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- ส่วนบริหาร กรรมการผู้จัดการ จะเป็นผู้วินิจฉัยนโยบาย และเป้าหมายเพื่อตั้งการและประสานกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรโดยตรง ผู้จัดการบริษัท จะประสานงานกับผู้บริหารคนอื่น ๆ ในองค์กรตามนโยบายที่ได้รับจากกรรมการผู้จัดการ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กรรมการผู้จัดการมอบหมาย และสามารถตัดสินใจดำเนินการในเรื่องบางเรื่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย มีความคุมการปฏิบัติงานของพนักงานประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามเป้าหมาย

- ส่วนสนับสนุน ประกอบด้วยฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล จะประสานงานกับองค์กรเครือข่าย เพื่อดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

- ส่วนส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยขับเคลื่อนในองค์กรมีสื่อสารอย่างต่อเนื่องและร่วมกันแสดงความคิดเห็นพัฒนาองค์กร

- ส่วนบริษัทเครือข่าย ประกอบด้วย ผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน และพนักงาน ทุกตำแหน่งงานจะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีหน้าที่รับนโยบาย และเป้าหมายไปปฏิบัติให้ได้ตามที่ส่วนบริหารและส่วนส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกำหนด และส่วนบริษัทเครือข่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเดียวกันว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง เนื่องจากเป็นการสั่งการตามลำดับสายงาน โดยเริ่มตั้งแต่กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน และจากคณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“รูปแบบการสื่อสารมีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการ จัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากที่สุดคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง เนื่องจากพนักงานบางท่านไม่พร้อมหรือไม่มีเวลาเข้าอบรมการจัดทำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้มีความเข้าใจน้อย ดังนั้นการสื่อสารจากบนลงมาล่างจะ ทำให้การสื่อสารชัดเจน ถูกต้อง และเข้าใจได้ง่ายในการถ่ายทอดความรู้”

(สมหญิง เอี่ยมชโลธร, สัมภาษณ์ 23 เมษายน 2557)

เนื่องจากทั้งองค์กร กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเรื่องระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด ดังนั้น การสื่อสารจากบนลงมาล่าง ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา ทุกฝ่าย ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีความซับซ้อน ดังนั้น การถ่ายทอดที่เกิดประสิทธิภาพและสื่อสารได้อย่างชัดเจนคือ จากหัวหน้าสู่พนักงาน หัวหน้ามี อำนาจในการสั่งการ ทำให้เป็นแรงผลักดันในการดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น ทุกคนมีการยึดการสื่อสาร ตามลำดับชั้น ดังนั้น การสื่อสารจากบนลงล่างจะทำให้เกิดการปฏิบัติได้ง่ายยิ่งขึ้น การตอบสนอง ต่อการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการ จัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ได้รับผลการ ตอบสนองที่ดี โดยพนักงานทุกท่านให้ความสำคัญในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และจะมีการตอบสนองที่รวดเร็วเมื่อมีการสั่งการจากบนลงล่าง มีการสอบถามและแลกเปลี่ยน ประเด็นที่มีข้อสงสัย และพนักงานทุกหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามระบบบริหารคุณภาพทั่ว ทั้งองค์กรที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การตอบสนองต่อการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการ จัดทำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ได้รับผลตอบกลับที่ดี โดยพนักงานทุกท่านให้ความสำคัญ ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และมีการสอบถามและเปลี่ยน ประเด็นที่มีข้อสงสัย และพนักงานทุกหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้”

(สิริกร กาญจนพงศารัตน์, สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2557)

จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า ทุกหน่วยงานจะมีข้อซักถามและขอคำแนะนำ เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทุกคนใน องค์กรมีความยินดีในการนำระบบมาตรฐานทั้งองค์กรมาใช้กับองค์กร เพราะช่วยให้วางแผนการ และจัดระเบียบการทำงาน ให้สามารถลดระยะเวลาการทำงานลงได้ และเพิ่มกำไรให้กับองค์กร



ยิ่งขึ้น ช่วยเพิ่มความรู้ใหม่ให้กับพนักงาน ส่งผลดีต่อองค์กรในด้านการจัดการกำลังคน การจัดการ สโตร์ และอื่นๆ เป็นระบบระเบียบ ทำงานได้อย่างรวดเร็ว จะมีบริษัท แมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด มีการตอบสนองต่อการสื่อสารระดับปานกลาง เนื่องจากงานระบบบัญชีมี ระยะเวลาการทำงานที่เต็มช่วงเวลา 8 ชั่วโมงการทำงาน ทำให้พนักงานไม่มีเวลาการจัดทำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรกำลังประสบปัญหาระบบการปิดบัญชีไม่ทันเนื่องจากการ ทำงานไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม พนักงานภายในองค์กรมี การตอบสนองช้า แต่มีทัศนคติที่ดีในการเปิดใจรับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เนื่องจาก มีความรู้เข้าใจในเรื่องในเรื่องระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรน้อย การวัดผลความสำเร็จของ การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือ องค์กรสามารถ ปฏิบัติได้ตามนโยบาย และเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ “นโยบายคุณภาพ: กลุ่มธุรกิจ สมาพันธ์ มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้พนักงานมีความสุข สร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อความพึงพอใจและไว้วางใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้ง เรียนรู้อยู่ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน และเข็มมุ่งประจำปี 2557: มุ่งสู่ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM)” ซึ่งเป็นนโยบายหลักที่ทุกเครือข่ายองค์กรรับไปปฏิบัติ โดยแต่ละหน่วยงานจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยหาโอกาสในการเพิ่มรายได้ และลด รายจ่ายให้กับหน่วยงาน ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“การวัดผลความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดทำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือ การปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่ กำหนด”

(ชานินทร์ สมะลาภา, สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2557)

การวัดผลสำเร็จทุกหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการจัดทำระบบ บริหารงานคุณภาพให้บรรลุตามนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร แต่ละเครือข่ายองค์กรมี เป้าหมายภายในองค์กรของแต่ละบริษัทเพื่อวัดผลของความสำเร็จภายในองค์กรดังนี้

- บริษัท แมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด มีระบบการทำงานของ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ปิดบตัน ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า
- บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (UBC & True Vision) จำกัด ได้ยอดขายตาม เป้าหมายที่กำหนด และลูกค้าพึงพอใจ การจัดการภายในองค์กรเป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอน การปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานครบทุกกระบวนการ

- บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตน์เนอสเซอร์) จำกัด ได้จำนวนนักเรียนเต็มอัตราที่ต้องการ แผนการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัย ไม่มีข้อร้องเรียนจากผู้ปกครอง การจัดการโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

- บริษัท ทีทีเอส กรุ๊ป อินเทอร์เน็ต เนชั่นเนล จำกัด องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานการทำงานทุกขั้นตอน

- บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด องค์กรปฏิบัติตามได้ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด ได้ขยายตามที่ผู้บริหารกำหนด การปฏิบัติงานมีระบบระเบียบ และลูกค้าพึงพอใจ

- บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด พนักงานได้รับการฝึกอบรมตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น และมีการปฏิบัติตามระบบที่จัดทำไว้อย่างต่อเนื่อง

- บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ ซัพพลาย จำกัด มีการจัดทำระบบเอกสารทุกขั้นตอนการทำงานและมีการอบรมนำไปใช้ ลูกค้าพึงพอใจ

- บริษัท โทเทิล ซักเซส จำกัด การจัดทำหัวข้อประเภททั้งหมดให้ครอบคลุม จากนั้นจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ครบทุกขั้นตอน และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม จัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน และนำไปปฏิบัติ เพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายให้กับองค์กรได้

#### ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

หัวข้อการสัมภาษณ์	การสื่อสารภายในองค์กร
1) หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร	โครงสร้างองค์กร แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนบริหาร ส่วนสนับสนุน ส่วนส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนบริษัทเครือข่าย
2) รูปแบบการสื่อสารบนลงล่างเป็นอย่างไร	กรรมการผู้จัดการสื่อสารลงมายังตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ และคณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หัวข้อการสัมภาษณ์	การสื่อสารภายในองค์กร
3) รูปแบบการสื่อสารต่างผู้ บนเป็นอย่างไร	ตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ และคณะกรรมการส่งเสริมระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสื่อสารข้อมูลไปยังกรรมการ ผู้จัดการ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุย ต่อหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์
4) รูปแบบการสื่อสาร แนวนอนเป็นอย่างไร	ระดับบริหารมีการใช้การสื่อสารลักษณะนี้ค่อนข้างมาก มีลักษณะ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกันหรือ สมาชิกในแผนกเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไม่เป็น ทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์
5) รูปแบบการสื่อสารแนว ทแยงมุม เป็นอย่างไร	แนวทแยงเป็นรูปแบบที่มีการใช้มากที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพ น้อยที่สุด พนักงานระดับเดียวกันยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทำ ให้การสื่อสารไม่ค่อยเกิดประสิทธิภาพส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบ ไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการสนทนาทาง โทรศัพท์
6) ระดับการสื่อสารภายใน องค์กรเป็นอย่างไร (เป็น ทางการ / ไม่เป็นทางการ)	ระดับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นระดับการสื่อสารที่ ใช้มากที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กร จะเป็นการสื่อสาร แบบต่อหน้าเป็นส่วนใหญ่
7) องค์กรประกอบการสื่อสารใน การสื่อสารภายในองค์กร เป็นอย่างไร (S, M, C, R)	ผู้ส่งสารคือ กรรมการผู้จัดการ สารคือ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่องทางคือ การพูดคุยต่อหน้าและการประชุม ผู้รับสารคือ คณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร
8) การแสดงออกถึงการมีส่วน ร่วมในการสื่อสารภายใน องค์กรเกี่ยวกับระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร ของท่านส่วนใหญ่ เป็นไปในลักษณะใด	ตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพดำเนินการกระจายข่าวสาร และให้ คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และจะมีการประชุมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ติดตามความก้าวหน้าประจำสัปดาห์ และ ประจำเดือน จากนั้นคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร ดำเนินการ กระจายข่าวสาร และมีการสอนงานบริษัท เครือข่ายให้ได้ตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อไป

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หัวข้อการสัมภาษณ์	การสื่อสารภายในองค์กร
<p>9) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องของการให้พนักงานภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์</p>	<p>ฝ่ายบริหารได้ให้ความสำคัญกับการเข้ามามีส่วนร่วมการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยทำให้องค์กรมีความรู้และความเข้าใจการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น</p>
<p>10) วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจคือวิธีใด</p>	<p>การสื่อสารแบบบนลงล่าง เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด</p>
<p>11) ท่านคิดว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อการสื่อสารภายในองค์กรของท่านอย่างไร</p>	<p>ได้รับการตอบสนองที่ดี พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และธุรกิจมีความโดดเด่น แข่งขันทางการตลาดได้</p>
<p>12) วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจคือวิธีใด</p>	<p>การสื่อสารแบบบนลงล่าง เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หัวข้อการสัมภาษณ์	การสื่อสารภายในองค์กร
13) ท่านคิดว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อการสื่อสารภายในองค์กรของท่านอย่างไร	ได้รับการตอบสนองที่ดี พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และธุรกิจมีความโดดเด่น แข่งขันทางการตลาดได้
14) ท่านใช้วิธีใดในการวัดผลความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	องค์กรสามารถปฏิบัติได้ตามนโยบาย และเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ดังนี้ “นโยบายคุณภาพ: กลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้พนักงานมีความสุข สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อความพึงพอใจและไว้วางใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเรียนรู้ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน และเพิ่มมุ่งประจำปี 2557: มุ่งสู่ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)”

### วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)

จากการสัมภาษณ์สรุปในประเด็นนี้ได้ว่า อุปสรรคที่พบในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีดังต่อไปนี้

3.1 พนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร การพูด อ่าน เขียน ความรู้ ความเข้าใจ บางครั้งทำให้การสื่อสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังไม่ดีนัก

3.2 ภาระหน้าที่งานประจำวันที่มากทำให้พนักงานมีการตอบกลับข้อมูลที่ได้รับล่าช้า

3.3 การสื่อสารข้อมูลน้อยเกินไปเนื่องจากขาดเวลาในการสื่อสารข้อมูลระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และพนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้มีการสื่อสารที่น้อยเกินไป ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

3.4 ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากพนักงานทำงานคนละพื้นที่บ้าง ทำให้การสื่อสารล่าช้า และส่งผลถึงการตอบกลับเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วย ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“พนักงานมีงานประจำที่เต็มเวลาการทำงาน ซึ่งได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าตามที่นัดกับลูกค้าไว้ ทำให้หน่วยงานต่างๆ ไม่มีเวลาในการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน หลังจากมีการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปแล้ว จำนวนคู่มือการทำงานที่วางแผนที่จะต้องทำให้เสร็จต่อเดือนที่วางแผนไว้ ไม่เป็นไปตามที่กำหนด”

(รัชนี้ อะโศต, สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2557)

“พนักงานไม่เพียงพอ ปริมาณงานประจำวันที่เยอะ ทำให้พนักงานมีการตอบกลับหลังจากมีการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานล่าช้า และไม่เข้าประชุมตามกำหนด”

(กัมปนาท เสียมทอง, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2557)

จะเห็นได้ว่า อุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พนักงานองค์กรยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมเรื่องการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้มีการสื่อสารน้อยเกินไป และอาจมีการบิดเบือนข่าวสารที่นำมาสื่อสารได้ มีการรับรู้ เรียนรู้ล่าช้าและทัศนคติที่มีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังไม่ดีนัก ความสามัคคีระหว่างบุคคล โครงสร้างขององค์กร และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างองค์กรการสื่อสารที่น้อยเกินไปทำให้บุคคลรู้สึกว่าการควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน การเดินทางที่ไกลเพื่อเข้าไปสื่อสารข้อมูลกับองค์กรต่างๆ ทำให้องค์กรลดการสื่อสารน้อยลง ปริมาณข้อมูลและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างมีรายละเอียดมาก เมื่อนำมาใช้กับองค์กรจริงจึงเกิดความซับซ้อนของการทำงานจนทำให้เกิดการตอบสนองล่าช้าได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“อุปสรรคเกี่ยวกับภาระหน้าที่รับผิดชอบคือ เรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างมีรายละเอียดมาก เมื่อนำมาใช้กับองค์กรจริงจึงเกิดความซับซ้อนของการทำงานจนเกินไป จนอาจทำให้เกิดความท้อ และลดการสื่อสารเรื่องนี้ลง ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กรได้”

(กัมปนาท เสียมทอง, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2557)

“อุปสรรคที่พบการสื่อสารภายในองค์กร คือ มีการสื่อสารที่มากเกินไป จนทำให้ไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาทั้งหมดในระยะเวลาที่กำหนดได้ทัน จำนวนเรื่องและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก

(สมหญิง เอี่ยมชโลธร, สัมภาษณ์ 23 เมษายน 2557)

จะเห็นได้ว่า ผลจากการสัมภาษณ์นั้นพบ อุปสรรคในด้านของผู้รับสารพนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดการไม่ยอมรับข่าวสาร และนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนด

ตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

หัวข้อการสัมภาษณ์	อุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร
อุปสรรคที่พบในการสื่อสารภายในองค์กรองค์การเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร การพูด อ่าน เขียน ความรู้ ความเข้าใจ บางครั้งทำให้การสื่อสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังไม่ดีนัก</li> <li>- ภาระหน้าที่งานประจำวันที่ทำทำให้พนักงานมีการตอบกลับข้อมูลที่ได้รับล่าช้า</li> <li>- การสื่อสารข้อมูลน้อยเกินไปเนื่องจากขาดเวลาในการสื่อสารข้อมูลระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และพนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้มีการสื่อสารที่น้อยเกินไป ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ</li> <li>- ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากพนักงานทำงานคนละพื้นที่บ้าง ทำให้การสื่อสารล่าช้า และส่งผลถึงการตอบกลับเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วย</li> </ul>

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์” มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1) ศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2) ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

3) ศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ประชากรคือ พนักงานกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ ผู้รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จำนวนทั้งสิ้น 11 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ศึกษาดังนี้ สำนักงานใหญ่ จำนวน 2 คน และบริษัทในเครือบริษัทละ 1 คน ได้แก่ บริษัท แมกซ์เมนเนจเม้น แอนด์ แอคเคาท์ติ้ง จำกัด บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (UBC & True Vision) จำกัด บริษัทสมาพันธ์โฮมโปรดักส์ (ประยูรรัตนเนอสเซอร์) จำกัด บริษัท ทีทีเอส คุล อินเตอร์เนชันเนล จำกัด บริษัท ดีเอสพี เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด บริษัท ดีเอสพี เทคโนโลยี จำกัด บริษัท ดีเทค อิเล็กทริก แอนด์ซัพพลาย จำกัด บริษัท โทเทิล ซักเชส จำกัด ห้างหุ้นส่วน สมาพันธ์ฟาร์ม

รูปแบบในการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ระดับบริหาร จำนวน 11 คน กลุ่มตัวอย่างนี้เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ และศึกษาเกี่ยวกับประวัติและโครงสร้างองค์กร แนวคำถามการวิจัยที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลข่าวสารที่ศึกษาจากเอกสารประกอบ ใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 แบบ คือ การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก ผู้สัมภาษณ์จะซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกๆ คนด้วยคำถามเดียวกันตามแบบสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะจดบันทึกคำตอบทั้งหมดลงในแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการบันทึกเสียง จดรายละเอียด เพื่อรวบรวมข้อมูลด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือเจาะจงเลือกผู้ให้ข้อมูลฝ่ายบริหารสำนักงานใหญ่ 2 คน และฝ่ายบริหารในกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ 9



คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นและปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างละเอียดและเกิดการยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) การค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสื่อสาร และการเก็บรวบรวมจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการสื่อสารองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและเครือข่ายการสื่อสารองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารองค์กร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาเขียนเป็นรายงานสรุปผลการวิจัยอย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## 1. สรุปการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)**

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 4 ส่วน ได้แก่ จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้ากับการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต่อการดำเนินกิจการขององค์กร และความสำคัญของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

**1.1 จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร** ในปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทัน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ การทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม คิด ทำมากขึ้น มีกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ความรู้ และทักษะของพนักงานมีสูงขึ้นไปด้วย และจะส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บุคคลหลักที่มีส่วนผลักดันให้มีการสื่อสารและนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ นั่นก็คือผู้บริหาร วางนโยบาย และกำหนดเป้าหมาย จากนั้นมีการสื่อสารให้ผู้จัดการแต่ละองค์กรรับทราบ และทำการกระจายข่าวสารต่อไปยังพนักงานของตน เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด

**1.2 กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้ากับการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร** ปัจจุบันกลุ่มลูกค้ามีความมุ่งหวังสูงในเรื่องคุณภาพซึ่งมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้า ดังนั้นองค์กรจึงต้องนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาเป็นแนวทางในการดำเนินการงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจก็คือ การผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพดีสม่ำเสมอ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีความโดดเด่นขึ้นได้ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งชั้นยอมที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งชั้นในเชิงระบบการบริหารจัดการขององค์กรก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าพอใจสินค้า

**1.3 วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร** ฝ่ายบริหารได้วางนโยบายการดำเนินงานและเป้าหมายในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ และมีการสั่งการให้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจตรงกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

**1.4 ผลของการสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อการดำเนินกิจการขององค์กร** ช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูง เนื่องจากระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยทำให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด ส่งผลให้สินค้าและบริหารมีคุณภาพ การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูดคุย ประชุม ฝึกอบรม ช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน

**1.5 ความสำคัญของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร** ในปัจจุบันการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบันมีความสำคัญมากเพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ในด้านพนักงานนั้นแสดงทัศนนะว่าการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การพูดคุย การฝึกอบรม การสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร ส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขภายในองค์กรได้ และลูกค้ามีความไว้วางใจองค์กรของเราเพิ่มมากขึ้น

## วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จำแนกข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ โครงสร้างหน้าที่แต่ละหน่วยงานภายในองค์กร องค์กรประกอบการสื่อสารภายในองค์กร ระดับการสื่อสารภายในองค์กร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร สรุปได้ดังนี้

### 2.1 โครงสร้างหน้าที่แต่ละหน่วยงานภายในองค์กร

กลุ่มธุรกิจสมาพันธ์เป็นองค์กรเอกชน โครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนบริหาร ส่วนสนับสนุน ส่วนส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และส่วนบริษัทในเครือ ส่วนบริหารกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้วินิจฉัยนโยบาย และเป้าหมายเพื่อสั่งการและประสานกิจกรรมที่สำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร โดยตรง ผู้จัดการบริษัทมีหน้าที่ประสานงานกับผู้บริหารคนอื่นๆ ในองค์กรตามนโยบายที่ได้รับจากกรรมการผู้จัดการ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กรรมการผู้จัดการมอบหมาย และสามารถตัดสินใจดำเนินการในเรื่องบางเรื่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมขององค์กร เช่น เรื่องของการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ผู้จัดการฝ่ายมีควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามเป้าหมายและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาได้ ส่วนสนับสนุนจะอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล จะมีหน้าที่ประสานงานกับทุกบริษัทภายในองค์กร เพื่อดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ส่วนส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี คณะกรรมการพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่ คณะกรรมการพัฒนาการสินค้าและบริการ คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรมีสื่อสารอย่างต่อเนื่องและร่วมกันแสดงความคิดเห็นพัฒนาองค์กรให้ได้ตามนโยบาย องค์กรมีการจัดทำแผนผังโครงสร้างองค์กร แบ่งตำแหน่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน และมีการมอบอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่งาน เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างองค์กรของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์ มีการจัดองค์กรแบบโครงสร้างตามหน้าที่ โดยโครงสร้างขององค์กรประกอบไปด้วยหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกร

**หน่วยงานหลัก** อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างขึ้นอยู่กับกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหาร สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจากกรรมการผู้จัดการและผู้บริหาร หน่วยงานหลักของกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์คือบริษัทในเครือทั้งหมด 9 บริษัท

**หน่วยงานที่ปรึกษา** เป็นหน่วยงานที่ช่วยส่งเสริมการสื่อสารขององค์กรให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยผู้บริหารแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน เป็นคณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์ และเข้มมุ่งประจำปี คณะกรรมการพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่ คณะกรรมการพัฒนาการสินค้าและบริการ คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**หน่วยงานอนุกร** ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบริหารงานคุณภาพ ซึ่งกลุ่มธุรกิจสมาพันธ์มีหน่วยงานอนุกร ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ตึกสมาพันธ์ชั้น 4 กรรมการผู้จัดการให้ความสำคัญกับงานสำนักงาน จึงจัดแยกเป็นหน่วยงาน “สำนักงานใหญ่”

**สายการบังคับบัญชา** แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ สำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขา สำนักคณะกรรมการส่งเสริมระบบงานบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กลุ่มธุรกิจสมาพันธ์มีการแบ่งระดับชั้นตามสายการบังคับบัญชาดังนี้ ผู้มีอำนาจสูงสุดกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้า พนักงาน ตามลำดับ มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร และเครือข่ายองค์กร รูปแบบการติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบบนลงล่าง ล่างสู่บน แนวนอน แนวทแยง มีระดับการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**ช่วงการควบคุม** ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจนตามผังองค์กร และรายละเอียดงานตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ มีระดับปฏิบัติการมีผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุดไม่เกิน 15 คน ผู้จัดการบริษัทรับผิดชอบหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ ไม่เกิน 10 หน่วยงาน เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดซื้อ/สโตร์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายความปลอดภัย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายธุรการ เป็นต้น

**แผนภูมิองค์กร** มีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจนตามแผนผังองค์กรนั้นๆ แผนผังองค์กรแสดงความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์กรเป็น 3 ระดับคือ ระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน โดยมีแผนภูมิโครงสร้างหลักในส่วนของสำนักงานใหญ่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แสดงถึงความสัมพันธ์กันและแสดงสายบังคับบัญชา โดยแผนภูมิองค์กรเป็นแบบแนวดิ่ง

**กลุ่มธุรกิจสมาพันธ์** เป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็กมีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้ลงทุนและดำเนินกิจการไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากนัก มีการจัดองค์กรตามนโยบายกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย มีกำไรสูงสุดและอยู่ได้ตลอดไป และองค์กรมีการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างองค์กร เช่น การสอนงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดฝึกอบรม ส่งไปดูงาน หรือศึกษาต่อ จัดให้เข้าร่วมประชุม หรือมีบทบาทในคณะกรรมการต่างๆ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยการเขียน พุด ในงานสัมมนาต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะต่างๆ รอบด้าน

## 2.2 องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร

องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กรด้านผู้ส่งสารขององค์กรมีการคัดเลือกพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และพนักงานจะมีการปรับทัศนคติในการทำงานที่ดี โดยองค์กรมีการจัดให้เข้าค่ายธรรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 3 วัน ซึ่งกำหนดให้พนักงานแต่ละท่านต้องเข้าร่วมอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งตามนโยบายขององค์กร ด้านสังคมผู้ส่งสารเป็นกลุ่มคนที่ทำงานรูปแบบเดียวกัน ทำให้เข้าใจการทำงานเป็นแบบเดียวกัน สื่อสารกันได้ง่าย เพราะเข้าใจเนื้อหาในการสื่อสาร รวมทั้งองค์กรยังสร้างวัฒนธรรมองค์ให้พนักงานทุกคนมีความเคารพซึ่งกันและให้ความเคารพนับถือกันตามลำดับชั้น ในด้านของเนื้อหาข่าวสารนั้นจะมีลักษณะของสารจากพุด และจากการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สารนั้นมีความสมบูรณ์ ผู้ส่งสารได้รับการฝึกอบรมก่อนเริ่มงาน และอบรมซ้ำอย่างต่อเนื่องขณะปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างให้มีการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ช่องทางที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารรับสารส่วนมากเป็นการใช้สายตา และการใช้หูฟัง ผู้รับสารเช่นเดียวกันผู้ส่งสารคือมีความรู้ ความสารถ ทักษะ ทัศนคติ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากมีการสื่อสารที่ชัดเจน และผู้รับมีความรู้เป็นพื้นฐาน การทำงานร่วมกันจึงมีความสุข ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

## 2.3 ระดับการสื่อสารภายในองค์กร

ระดับการสื่อสารแบบเป็นทางการจะเป็นลักษณะการสื่อสารตามวาระที่กำหนด ประชุมประจำสัปดาห์ และประจำเดือน โดยมีการจัดทำบันทึกการประชุมเรื่องที่สื่อสารเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ส่วนระดับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า โทรศัพท์ หรือทางอีเมล เพื่อความรวดเร็วรวดเร็วในกรณีเร่งด่วน

## 2.4 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารแบบบนลงล่าง เป็นการสื่อสารที่ใช้มากที่สุด มีลักษณะเนื้อหาเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน การขอคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงาน และการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่เรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และ

การสนทนาทางโทรศัพท์ และแบบเป็นทางการคือ การประชุม และบันทึกผลการประชุมไว้เป็นหลักฐาน

การสื่อสารแบบล่างสู่บน จะมีลักษณะเนื้อหาเกี่ยวกับการรายงานผลการทำงานตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการขอคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงาน และการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ในเรื่องการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการสื่อสารไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์ และแบบเป็นทางการคือ การจัดประชุม และมีรายงานการประชุม

การสื่อสารแนวนอน มีลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในแผนกงานเดียวกันหรือสมาชิกในแผนกเดียวกัน การสื่อสารในระดับเดียวกันมีความจำเป็นมากสำหรับหน่วยงานย่อยหรือระหว่างแผนกงาน เพราะการทำงานบางอย่างต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทำให้การทำงานรวดเร็ว หรือแก้ไขป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การสื่อสารแนวนอนยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการทำงานและการทำงานเป็นทีมอีกด้วย ส่วนมากเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ การพูดคุยต่อหน้า และการโทรศัพท์เป็นส่วนมาก การสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นรูปแบบของการประชุม และมีการจดบันทึกเพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูล และนำไปใช้ต่อไป

การสื่อสารแนวทแยงมุม ช่วยให้เกิดขั้นตอนการติดต่อสื่อสารในเรื่องเร่งด่วนได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารโดยเกิดขึ้นระหว่างบุคคลฝ่าย และอยู่ต่างระดับกันทำการสื่อสารกัน เช่น ฝ่ายช่างเทคนิคจะขึ้นกับฝ่ายวางแผน แต่จะมีงานบางครั้งที่ต้องติดต่อฝ่ายการตลาดโดยตรงเพื่อขอเข้าทำงาน หรือลูกค้ามีความต้องการเพิ่มเติมจากที่ลูกค้ากำหนด และต้องการให้ฝ่ายช่างเทคนิคปฏิบัติงานโดยเร่งด่วน การสื่อสารแนวทแยงช่วยให้การประสานงานรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือกรรมการผู้จัดการติดต่อเรื่องงาน โดยตรงจากหัวหน้างานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่โดยตรง จะเห็นว่าการสื่อสารแบบนี้ นอกจากจะไม่ตรงสายงานแล้ว ผู้ติดต่อสื่อสารกันยังมีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่ากันด้วย

การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนมากจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยเริ่มจากกรรมการผู้จัดการออกนโยบาย และเป้าหมายองค์กร จากนั้นตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพดำเนินการกระจายข่าวสาร และให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดตามความก้าวหน้าประจำสัปดาห์ และประจำเดือน จากนั้นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แต่ละหน่วยดำเนินการกระจายข่าวสาร และมีการสอนงานให้ได้ตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กรต่อไป ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมากที่จะจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับส่วนรวม เพื่อจะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาและแข่งขันในตลาดได้ รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร เรื่องการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากที่สุดคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง เนื่องจากการสั่งการตามลำดับสายงาน โดยเริ่มตั้งแต่กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน และจากคณะกรรมการส่งเสริมระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์และเข็มมุ่งประจำปี คณะกรรมการพัฒนากลุ่มลูกค้าเก่าและบุกเบิกกลุ่มลูกค้าใหม่ คณะกรรมการพัฒนาการสินค้าและบริการ คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### วัตถุประสงค์ที่ 3 ศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

อุปสรรคที่พบในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร การพูด อ่าน เขียน ความรู้ ความเข้าใจ บางครั้งทำให้การสื่อสารเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังไม่ดีนัก ภาระหน้าที่งานประจำวันที่ทำทำให้พนักงานมีการตอบกลับข้อมูลที่ได้รับล่าช้า และได้รับการสื่อสารข้อมูลที่น้อยเกินไป เนื่องจากขาดเวลาในการสื่อสารข้อมูลระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้มีการสื่อสารที่น้อยเกินไป ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากพนักงานทำงานคนละพื้นที่บ้าง ทำให้การสื่อสารล่าช้า และส่งผลถึงการตอบกลับเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วย

## 2. อภิปรายผล

### วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ พบว่า การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม การสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นในการนำระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสิ่งที่จะทำ

ให้ลูกค้าพึงพอใจก็คือ การผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพดีสม่ำเสมอ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีความโดดเด่นขึ้นได้ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งชั้น ย่อมที่จะทำให้ห้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งชั้นในเชิงระบบการบริหารจัดการขององค์กรก็เป็นอีกสิ่งหนึ่ง ที่ทำให้ลูกค้าพอใจสินค้า

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญจง ลิมอุดมพร (2544) การบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารของ องค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก TQM มีหลักการที่สำคัญด้วยการปฏิบัติงานประจำวันให้ดีที่สุด สามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็น อย่างดี ทำการกระจายนโยบายให้เป็นผลต่อองค์กร 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ 2) การ ปรับปรุงกระบวนการ 3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ของ TQM คือ การพัฒนา บุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ อย่าง ต่อเนื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success factor: KSF ของระบบ TQM) 1. ความยึดมั่นผูกพัน อย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ 2. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ 3. โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิถีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการ 4. การติดต่อสื่อสาร จะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ 5. การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการณ์ส่งเสริม 6. การ วัดผลงานอย่างเหมาะสม 7. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)**

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ในด้านขององค์ประกอบการสื่อสารในองค์กร ด้านผู้ส่งสารขององค์กรมีการคัดเลือกพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และ พนักงานจะมีมีการปรับทัศนคติในการทำงานที่ดี โดยองค์กรมีการจัดให้เข้าค่ายธรรมะ ซึ่ง กำหนดให้พนักงานแต่ละท่านต้องเข้าร่วมอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ครั้งละ 3 วัน ตามนโยบาย องค์กรด้านสังคมผู้ส่งสาร เป็นกลุ่มคนที่ทำงานรูปแบบเดียวกัน ทำให้เข้าใจการทำงานเป็นแบบ เดียวกัน สื่อสารกันได้ง่ายเพราะเข้าใจเนื้อหาในการสื่อสาร รวมทั้งองค์กรยังสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานทุกคนมีความเคารพซึ่งกันและกันและให้ความเคารพนับถือกันตามลำดับชั้น ในด้านของ เนื้อหาข่าวสารนั้นจะมีลักษณะของสารจากการพูด และจากการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ สารนั้นมีความสมบูรณ์ ผู้ส่งสารได้รับการฝึกอบรมก่อนเริ่มงาน และอบรมซ้ำอย่างต่อเนื่องขณะ



ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างให้มีการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ช่องทางที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารรับสารส่วนมากเป็นการใช้สายตา และการใช้หูฟัง ผู้รับสารก็เช่นเดียวกัน ผู้ส่งสารคือ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนะคติ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากมีการสื่อสารที่ชัดเจน และผู้รับมีความรู้เป็นพื้นฐาน การทำงานร่วมกันจึงมีความสุข ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

ในส่วนของระดับการสื่อสารภายในองค์กร มีทั้งระดับการสื่อสารแบบเป็นทางการและระดับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ระดับการสื่อสารแบบเป็นทางการจะเป็นลักษณะการสื่อสารตามวาระที่กำหนดประชุมประจำสัปดาห์ และประจำเดือน โดยมีการจัดทำบันทึกการประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ได้ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ส่วนระดับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า โทรศัพท์ หรือทางอีเมล เพื่อความรวดเร็วรวดเร็วในกรณีเร่งด่วน

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย รูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างสู่บน การสื่อสารแนวนอน การสื่อสารแนวทแยงมุม และการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องโครงสร้างขององค์กรและการสื่อสาร (อำนาจแสงสว่าง, 2536) ซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารแบบขึ้นบน แบบลงล่าง และแบบแนวราบ และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มี 4 รูปแบบคือ 1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบน ไปสู่เบื้องล่าง 2) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน 3) การติดต่อสื่อสารแนวนอน 4) การติดต่อสื่อสารแนวทแยง โดยการสื่อสารสามารถจัดแบ่งได้เป็นหลายระดับขึ้นอยู่กับลักษณะของการใช้ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (วิเชียรวิทยาอุดม, 2551) นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่พบในกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ ยังสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรกับการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับ การรับรอง (จิตติพร หลิมไชยกุล, 2550) ที่พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 มีทิศทางสื่อสารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยรูปแบบการสื่อสารมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### วัตถุประสงค์ที่ 3 ศึกษาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

อุปสรรคที่พบในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ พนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร การพูด อ่าน เขียน ความรู้ ความเข้าใจ บางครั้งทำให้การสื่อสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังไม่ดีนัก ภาระหน้าที่งานประจำวันที่ทำมากทำให้พนักงานมีการตอบกลับข้อมูลที่ได้รับล่าช้า และเกิดความเฉื่อยชาในการนำระบบบริหารคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ (เสถียร เขยประทับ, 2537) ได้เปรียบเทียบถึงอุปสรรคการเผยแพร่จากลักษณะที่เหมือนกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังนี้ ในบางครั้งลักษณะเหมือนกันระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารอาจกลายเป็นอุปสรรคในการเผยแพร่ข่าวสารหรือนวัตกรรม (สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ) ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างรวดเร็วภายในระบบสังคม ปกตินวัตกรรมจะถูกเผยแพร่เข้าสู่ระบบสังคมโดยบุคคลที่มีสถานะทางสังคมสูงและยอมรับ นวัตกรรมเร็วกว่าสมาชิกอื่นๆ ภายในระบบสังคมเมื่อลักษณะของความเหมือนกันมีระดับสูง บุคคลที่เป็นผู้นำในสังคมก็จะสื่อสารกับพวกเดียวกันเองเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นจึงทำให้ไม่ค่อยมีการไหลของข่าวสารหรือนวัตกรรมจากผู้นำไปยังบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ชั้นล่างของโครงสร้างของระบบสังคม

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผู้ส่งข้อมูล/ข่าวสาร ควรแจ้งข้อมูล/ข่าวสารด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา ผู้แจ้งข่าวควรตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แจ้งผู้เกี่ยวข้องว่ามีความก้าวหน้าอย่างไรบ้างเกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทั้งภายในองค์กรและเครือข่ายองค์กร

3.1.2 ข้อมูล/ข่าวสาร/เอกสารจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจำนวนมาก ควรจัดหาเจ้าหน้าที่ธุรการที่ดูแลดำเนินการด้านเอกสาร โดยเฉพาะ หรือจัดหาระบบสำนักงานอัตโนมัติเพื่อให้ลดภาระงานของผู้ปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ และสามารถค้นหาข้อมูล/ข่าวสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ต้องการได้โดยง่าย

3.1.3 องค์กรควรส่งเสริมสร้างและปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทุกรูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างสู่บน การสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารแนวทแยงมุม เพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการเข้าร่วมจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเน้นความสำคัญของการสื่อสารในแนวทแยงมุม ที่เป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสาร

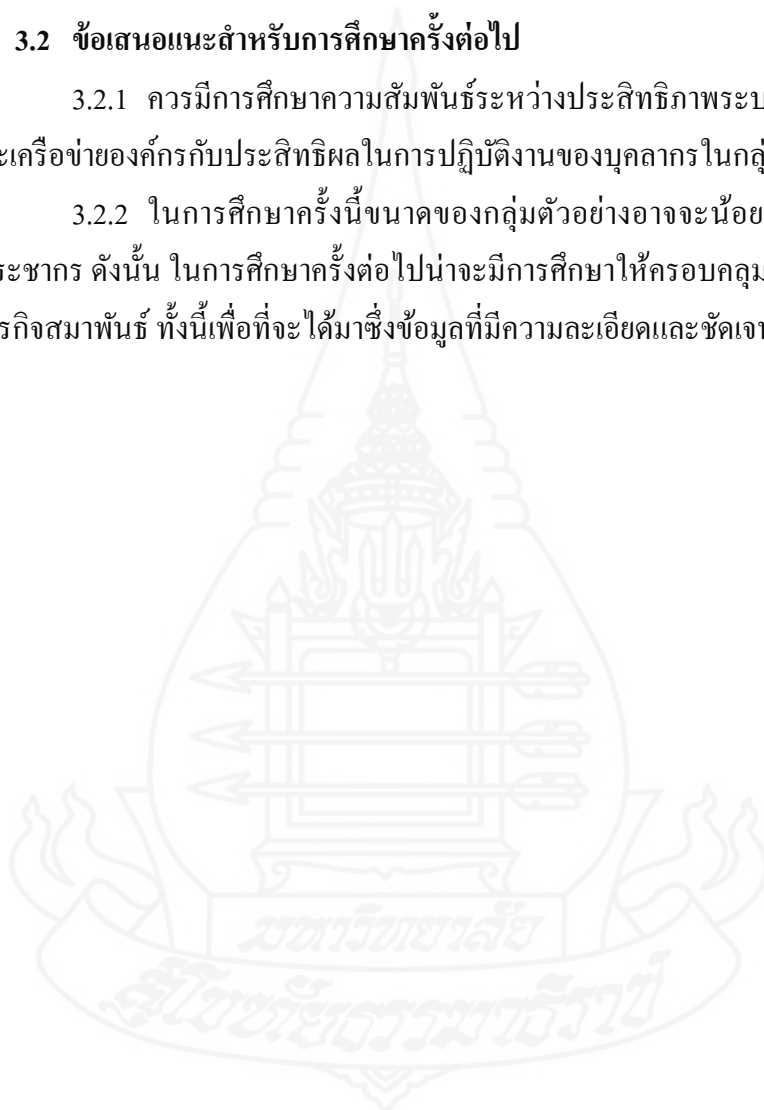
3.1.4 ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ต่อเนื่องและเพียงพอ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรลดความสำคัญของข้อจำกัดให้ต้องปฏิบัติตามระเบียบโครงสร้างให้มีน้อยลง หรือมีการยกเว้นข้อจำกัดทางการสื่อสารให้มากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้า

งานหรือผู้บริหารในทุกเรื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรใช้การสื่อสารในแนวทแยงมุมให้มากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีมากขึ้น เมื่อพนักงานในองค์กรมีความเข้าใจที่มากแล้ว ย่อมง่ายที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมองค์กรเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพระบบการสื่อสารภายในองค์กรและเครือข่ายองค์กรกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์

3.2.2 ในการศึกษาครั้งนี้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างอาจจะน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับสัดส่วนประชากร ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปน่าจะมีการศึกษาให้ครอบคลุมถึงพนักงานทั้งหมดของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความละเอียดและชัดเจนมากขึ้น



บรรณานุกรม



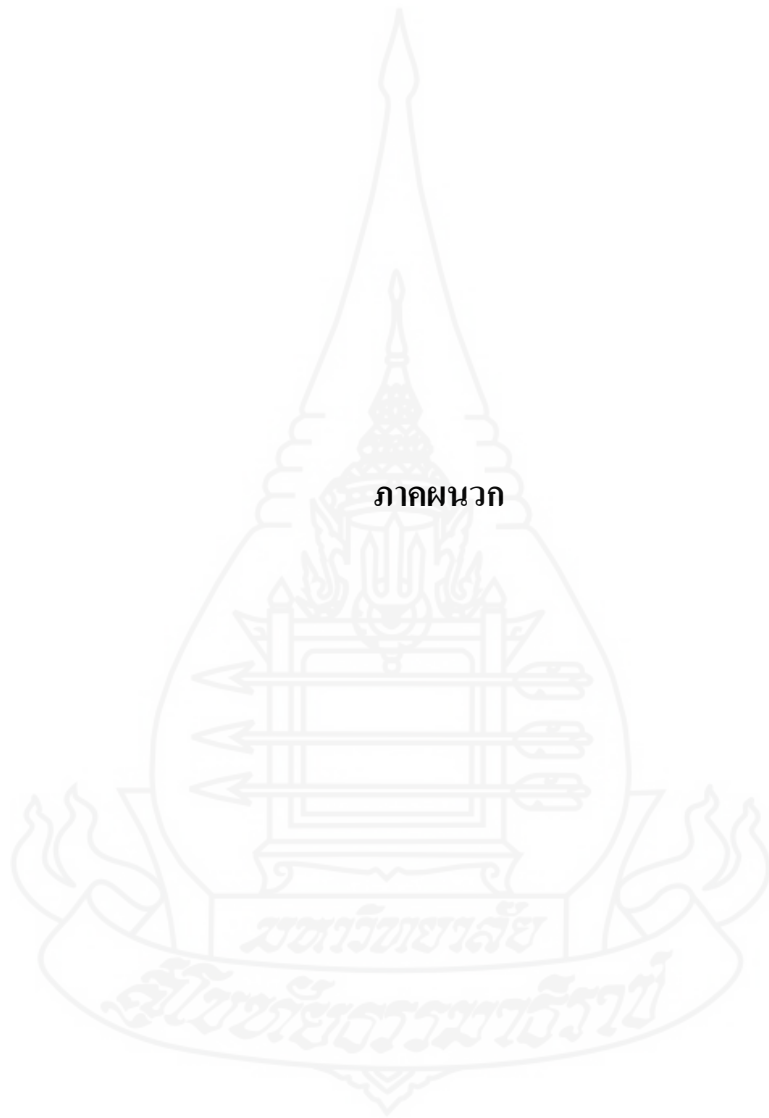
## บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ (2538) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กิติมา สุรสนธิ (2548) *ความรู้ทางการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กิดานันท์ มลิทอง (2540) *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม* กรุงเทพมหานคร  
สำนักงานพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2544) *การวิเคราะห์ความสามารถของกระบวนการ* สมาคมส่งเสริม  
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- จิตติพร หลิมไชยกุล (2550) “การสื่อสารภายในองค์กรกับการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 900:  
2000 ที่ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่  
ได้รับการรับรอง” *วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
สื่อสารมวลชน*
- ณรงค์ สมพงษ์ (2530) *สื่อเพื่องานส่งเสริมเผยแพร่* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ดวงพร บุญยะสาระนันท์ (2543) “การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้บริหารงานลูกค้าใน  
บริษัทตัวแทนโฆษณา” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์  
(นิเทศศาสตร์พัฒนาการ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ทรงธรรม ชีระกุล (2548) “การสื่อสาร: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร” *วารสารปาริชาติ* ปีที่ 18  
(เม.ย. - ก.ย. 2548): 51-61
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550) “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของ  
องค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย” *วารสาร  
วิจัยทรัพยากรมนุษย์* ปีที่ 2 (ม.ค. - มิ.ย. 2550): 3-18
- ทองใบ สุดขารี (2542) *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี  
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์ (2542) *องค์กรกับการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธนวดี บุญลือ (2528) *หลักและทฤษฎีการสื่อสาร* นนทบุรี โรงพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชิตทิพ ชยธวัช (2548) *แม่ไม่บริหาร* กรุงเทพมหานคร ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด
- ชนาकर อ้วนอ่อน (2542) “การสื่อสารเพื่อการศึกษา” *วันสื่อสารแห่งชาติ 2542*  
1 (สิงหาคม 2542): 194

- นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) *ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นันทิยา วัฒนวิฑูกร (2544) *การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- บุญเลิศ สุกดิลก (2523) *การสื่อสาร โครงสร้างและหน้าที่ในสังคม* กรุงเทพมหานคร  
เจริญวิทย์การพิมพ์
- บุษบา สุธีร (2534) *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 13*  
นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- บุญจง ลีมอุดมพร (2544) *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ TQC พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร  
สยาม เอ็ม แอนด์ บี พับลิชชิ่ง
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551) *The people champion: แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน*  
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิ.เจ.พรินต์ติ้ง
- ระวีวรรณ ประกอบผล (2540) “องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร” ใน *เอกสารการ*  
*สอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร* หน่วยที่ 1 – 8 หน้า 134 – 140 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ราชบัณฑิตยสถาน (2539) *พจนานุกรม พ.ศ. 2525* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- รัชนีกร กระจ่างวงษ์ (2548) *การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล*  
*(Hospital Accreditation): กรณีศึกษาโรงพยาบาลสมเด็จพระปิยะเกล้า กรมแพทย์*  
*ทหารเรือ*
- รัตติกาล สิทธิพันธุ์ (2552) *การสื่อสารกับการสร้างการมีส่วนร่วมและการจัดการปัญหาการดักเงา*  
*ชายฝั่งทะเล: กรณีศึกษาชุมชนบ้านขุนสมุทรจีน จังหวัดสมุทรปราการ คณะวารสาร*  
*ศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- วิเชียร วิทยาอุดม (2551) *พฤติกรรมองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- วิทยา คำนารังกุล (2546) *การบริหาร เว็บไซต์เวฟ เอ็ดดูเคชั่น*
- สุทธิภา วงศ์ยะลา (2545) “รูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารในการดำเนินงานตาม  
แนวทางการสร้างเสริมสุขภาพคนทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์ (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสนาะ ดิยาวี (2530) *การสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- เสนาะ ดิยาวัว (2541) *การสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 \_\_\_\_\_ . (2538) *การสื่อสารในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสาวนีย์ ลิกขาบัณฑิต (2534) *เอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อความหมายเพื่อการเรียนรู้*  
 กรุงเทพมหานคร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- เสถียร เขยประทับ (2537) *เอกสารการสอนชุดวิชาสื่อสารเพื่อการพัฒนา หน่วยที่ 3 นนทบุรี*  
 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อำนาจ แสงสว่าง (2536) *การบริหารบุคคล* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ
- อัครพร อังกินันท์ (2546) *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ
- Allen, Louis A. (1958). *Management and Organization*. New York: McGraw-Hill Book.
- Alvin brown. (1985). *Rural sociology*. New York: McGraw-Hill book.
- Boissevain, jeremy and j. Clyde mitchell. (1973). *Network analysis: studies in human interaction*.  
 Netherlands: mouton & co.
- Burke, Adam. (1999). *Communication & Development: a practical guide*. London: Social  
 Development Division Department for International Development.
- Gibson, J.W., and R.M. Hodgetts. (1991). *Organizational Communication-A Managerial  
 Perspective*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: HarperCollins Publishers.
- Parson, Talcott.(1960). *Administrative Science Quarterly*. Effective of Size, Complexity and  
 Ownership in Administrative Intensity. New York: Holt, Rinchart&Winston.
- Rogers, E.M. and F.F. Shoemaker. (1971). *Communication of Innovations : A Cross Cultural  
 Approach*. New York: The Free Press.
- Shannon, G.E., and Weaver, Warren. (1949) .*The mathematical theory of communication*.  
 Urbanna: The University of Illinois Press.
- Starkey, Paul. (1997). *Networking for development*. IFRTD (The International forum For Rural  
 Transport and Development).

ภาคผนวก





### แบบสัมภาษณ์

ชื่อโครงการวิจัย : การสื่อสารระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสหพันธ์

ชื่อ – สกุลผู้สัมภาษณ์.....วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....สถานที่.....

#### สถานภาพทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

เพศ.....อายุ.....ปี สถานภาพสมรส.....ศาสนา.....

อาชีพ.....ระดับการศึกษา.....

#### บทสัมภาษณ์

##### 1. บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

- 1.1 จุดเริ่มต้นของการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาจากอะไร
- 1.2 กระแสทางธุรกิจ หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้า มีส่วนในการผลักดันให้องค์กรหันมาสนใจการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือไม่ เพราะอะไร
- 1.3 การที่ในปัจจุบันองค์กร หันมาให้มีความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร
- 1.4 การสื่อสารระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร
- 1.5 ท่านคิดว่าการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีประโยชน์หรือมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กรในปัจจุบัน

##### 2. บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

- 2.1 หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร
- 2.2 โปรดอธิบายระบบการสื่อสารภายในองค์กรในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้
  - 2.2.1 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร (บนลงล่าง / ล่างสู่บน / แนวนอน / แนวทแยงมุม)
  - 2.2.2 ระดับการสื่อสารภายในองค์กร (เป็นทางการ / ไม่เป็นทางการ)
  - 2.2.3 องค์กรประกอบการสื่อสารในการสื่อสารภายในองค์กร (S M C R)
- 2.3 การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของท่านส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะใด

- 2.4 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องของการให้พนักงานภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์
- 2.5 วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้พนักงาน ได้รับรู้และเข้าใจคือวิธีใด
- 2.6 ท่านคิดว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อการสื่อสารภายในองค์กรของท่านอย่างไร
- 2.7 ท่านใช้วิธีใดในการวัดผลความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 2.8 อุปสรรคที่พบในการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุภาพร รัตนวิจิตร
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 27 มีนาคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอแกลง จังหวัดระยอง
ประวัติการศึกษา	- วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์อาหาร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง - นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช - ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	กลุ่มธุรกิจสัมพันธ์ (จังหวัดระยอง)
ตำแหน่ง	ตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ

