

Scam

**การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การของหน่วยงานบริหาร  
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกรณีศึกษา พนักงานต้อนรับ  
บนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

**นางสาวพรรณปพร โต๊ะวิเศษกุล**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ.2551**

**Studying the Organizational Communication Efficiency of Cabin Crew  
Administration Case Study: Flight Attendants in Thai Airways  
International Public Company Limited**

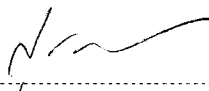
**Miss Punpaporn Toavisetkul**

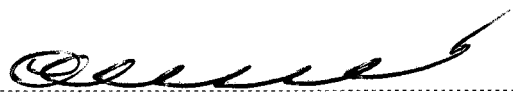
**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University**

**2008**


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การของหน่วยงาน  
บริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงาน  
ต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
ชื่อและนามสกุล นางสาวพรรณปพร โต๊ะวิเศษกุล  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ ๑๖ เดือน ก.พ. พ.ศ. ๒๕๖๒

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหาร  
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

**ผู้ศึกษา** นางสาวพรรณปพร โต๊ะวิเศษกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ **ปีการศึกษา** 2551

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2) เพื่อศึกษาปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่อยู่ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จำนวน 400 คน ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก และเจาะจงสถานที่ที่เก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นการสื่อสารส่วนบุคคล มีประสิทธิภาพในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารสองทางและการเข้าใจความหมายตรงกันตามลำดับ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดเป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ขาดประสิทธิภาพในเรื่องการเปิดเผยในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่มีการเข้าถึงมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ (2) ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารมายังพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพียงฝ่ายเดียว พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ทราบการช่องทางการสื่อสาร ไม่กล้าสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็นใดๆมายังผู้บังคับบัญชา ปัญหาเกิดขึ้นจากตัวพนักงานเองที่ขาดความใส่ใจในการติดตามข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ และพนักงานบางคนยังไม่มีความรู้ในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เท่าที่ควร

**คำสำคัญ** ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร หน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



## กิตติกรรมประกาศ

การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้น  
จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้  
ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

พรรณปพร โตะวิเศษกุล

ตุลาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัยการวิจัย.....	7
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	8
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์การ.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและสื่อสารสนเทศ.....	49
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร.....	67
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
ตอนที่ 1 ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	105
ตอนที่ 2 การเข้าถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร.....	107

**สารบัญ (ต่อ)**

	หน้า
ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร.....	109
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด.....	116
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	119
สรุปการวิจัย.....	119
อภิปรายผล.....	124
ข้อเสนอแนะ.....	131
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	139
ก แบบสอบถาม.....	140
ข ผลการวิเคราะห์จากโปรแกรม SPSS.....	150
ประวัติผู้ศึกษา.....	167

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลกระทบของแบบต่อตัวแปรการติดต่อสื่อสารขององค์กร.....	44
ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานสากลภาครัฐ 1102 ระบบการสื่อสาร โรงพยาบาล.....	75
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	105
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	105
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	106
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	106
ตารางที่ 4.5 การเข้าถึงประเภทของสื่อของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	107
ตารางที่ 4.6 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).....	109
ตารางที่ 4.7 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร.....	114

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างฝ่ายบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	14
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างฝ่ายบริการบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	15
ภาพที่ 2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	19
ภาพที่ 2.4 โมเดลการสื่อสารของเบอร์โล.....	20
ภาพที่ 2.5 ระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กร.....	24
ภาพที่ 2.6 แผนภูมิแสดงการจัด โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์.....	38
ภาพที่ 2.7 การจัด โครงสร้างแบบปิรามิดแสดงถึงระดับของการบริหารงาน.....	40
ภาพที่ 2.8 การจัด โครงสร้างแบบปิรามิดหัวกลับ.....	40
ภาพที่ 2.9 การกระจายข่าวสารพร้อมกัน.....	41
ภาพที่ 2.10 การกระจายข่าวสารตามลำดับ.....	42
ภาพที่ 2.11 แบบของการติดต่อสื่อสาร.....	44
ภาพที่ 2.12 THAI Internet Configuration.....	66
ภาพที่ 2.13 ตัวแบบจำลองเรื่องการสื่อสารขององค์กร.....	79
ภาพที่ 2.14 ภาพแสดงถึงบทบาทสายใยของการสื่อสาร.....	82

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การในสมัยก่อนกับในปัจจุบันนี้มีความแตกต่างกันมากอันเนื่องมาจากขนาดขององค์การที่ใหญ่ขึ้น ในสมัยก่อนองค์การมีขนาดเล็ก พนักงานทุกคนมีความคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัว ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะสื่อข้อความถึงกันได้โดยง่ายและไม่มีข้อจำกัด ผู้บริหารอาจเดินไปสั่งงาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง เปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางปฏิบัติได้โดยตรงทันต่อสถานการณ์ แต่การบริหารองค์การในปัจจุบันไม่ได้เป็นอย่างที่กล่าวมา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานไม่เป็นกันเองอย่างแต่ก่อน องค์การจึงต้องการวิธีการสื่อข้อความอย่างมากเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารข้อมูลต่างๆถึงพนักงาน โดยรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์การทำงานในปัจจุบัน งานต่างๆต้องมีการประสานงานในแต่ละหน่วยงาน การต้องเสนอแนะความเห็นไปยังผู้บริหาร การแจ้งข้อมูลให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารระดับสูง งานเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสื่อสาร ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสื่อสารอย่างดีจึงจะช่วยให้งานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดี (เสนาะ ตีเขาว์ ก:453) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การใหญ่ขององค์การหนึ่งเช่นกัน ที่ต้องอาศัยกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์การเพื่อการบริหารองค์การ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นรัฐวิสาหกิจของชาติ ที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลกและเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา ([http://www.thaiair.com/About\\_Thai/Public\\_Information/Company\\_Profile/History\\_th.htm](http://www.thaiair.com/About_Thai/Public_Information/Company_Profile/History_th.htm))

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นจำนวนมากถึง 6,023 คน สังกัดอยู่ในหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน(Cabin Crew Administration : QV) แบ่งย่อยหน่วยงานภายในเป็น 4 หน่วยงาน ได้แก่ QV1, QV2 , QV3 และ QV4

QV1 คู่มือเรื่อง Cabin Crew Utilization

QV2 คู่มือเรื่อง Personnel Regulations & Discipline

QV3 คู่มือเรื่อง Documentation Services & Coordination

QV4 คู่มือเรื่อง In-Flight Safety Standard Services & Welfare

ทุกหน่วยงานมีการทำงานร่วมกัน ทำให้ต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ถือเป็นหน่วยงานที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุด มีลักษณะงานที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นๆ คือปฏิบัติงานบนเครื่องบิน ปฏิบัติงานไม่เป็นเวลา และไม่อยู่กับที่ เนื่องจากต้องเดินทางอยู่ตลอดเวลา จำนวนวันปฏิบัติงานและวันหยุดงานไม่เหมือนกัน ทำให้บางครั้งไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารภายในบริษัทหรือได้รับข้อมูลข่าวสารล่าช้า ในอดีตบริษัทมีเพียงเว็บไซต์ <http://thaisphere.thaiairways.co.th/> เป็นอินทราเน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวนน้อยที่รู้และเข้าใจการใช้ระบบ เนื่องจากขาดความรู้พื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์ ทำให้มีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

เมื่อย้ายศูนย์ปฏิบัติการมาที่สนามบินสุวรรณภูมิ บริษัทได้เริ่มนำระบบ TOKEN มาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ผ่านเว็บไซต์ชื่อ [thaiSquare](http://thaisquare.thaiairways.co.th/ThaiSquare/servlet/tg.wa.cm.servlets.ResumeServlet) <http://thaisquare.thaiairways.co.th/ThaiSquare/servlet/tg.wa.cm.servlets.ResumeServlet> เพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาข้อมูลและเรียนรู้งาน รวมถึงติดต่อสื่อสารภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้บริษัทได้จัดให้มีการอบรมและการทดสอบเพื่อรับอุปกรณ์ TOKEN ซึ่งจะมีรหัสผ่านของแต่ละคนในการเข้าใช้ระบบ โดยที่ศูนย์ปฏิบัติการที่สุวรรณภูมิ ได้มีการจัดคอมพิวเตอร์ไว้ในบริเวณ Crew Lounge เป็นจำนวน 7 เครื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาข้อมูลต่างๆได้ด้วยตนเอง และยังจัดวางคอมพิวเตอร์ไว้ที่บริเวณอื่น ได้แก่ บริเวณเตรียมงานชั้น 2 และบริเวณ ด้านหน้าทางเข้าตัวอาคารอีกด้วย นอกจากนี้ Intranet แล้ว บริษัทยังมีอีกหลายวิธีในการติดต่อสื่อสารในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเอกสารต่างๆ ได้แก่

2.1 C/A BULLETIN รายเดือน บอกข้อมูลข่าวสารปัจจุบันและเร่งด่วน

2.2 TG Update จัด โดยฝ่ายสื่อสารรัฐวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์

2.3 วารสาร DO รายสองเดือน

2.4 Manual ได้แก่ Passenger Service Manual(PSM), Cabin Attendant Emergency Procedures(CAP), In-flight Service Operation Procedure (ISOP) , Route Specialty, Route Procedure, Crew Procedure, Quick Reference ถ้วนเป็นคู่มือที่บริษัทแจกให้พนักงาน

2.5 Route folder

2.6 เอกสารอื่นๆ ได้แก่ เอกสารจากสหภาพแรงงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), เอกสารจากสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทการบินไทย

บริษัทจะจัดส่งเอกสารเหล่านี้ผ่านผู้รับเอกสารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคน ซึ่งจะจัดไว้เป็นตู้คล้ายตู้จดหมาย อยู่ที่ศูนย์ปฏิบัติการที่สุวรรณภูมิ (OPC) เอกสารบางประเภทจะวางไว้เพื่อให้เลือกรับข่าวสารเอง

วิธีการสื่อสารอื่นๆคือ 1. การคิดประกาศตามบอร์ดต่างๆที่ศูนย์ปฏิบัติการ สำหรับแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานภายใน เช่น การเปลี่ยนอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน การเปลี่ยนเวลาปฏิบัติงาน กำหนดเวลาต่างๆ การร้องเรียน รายละเอียดการประชุมของสหภาพ การเลือกตั้งประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบ แจ้งให้รับเอกสาร เป็นต้น 2. Hand in Hand เป็นระบบวีดิทัศน์ เมื่อมีข่าวสารใหม่ๆเกี่ยวกับบริษัท เพื่อแจ้งให้ทราบข้อมูลใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จะนำมาเปิดให้รับทราบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน 3. Corporate Mail คือการส่งจดหมายผ่านหน่วยงานภายในใดใดก็ตาม 4. โทรศัพท์ 5. Cabin Log Book ซึ่งเป็นการสื่อสารจากระดับต่างสู่ระดับบน

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัญหาการรับรู้ข่าวสารอยู่เสมอ ปัญหาใหญ่ของการปฏิบัติงานในองค์กรในทุกวันนี้ก็คือการขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารความ มีอยู่บ่อยๆที่ผู้บังคับบัญชาคิดเอาเองว่าสามารถสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเรื่องได้ดีแล้ว โดยไม่ได้พิจารณาให้ต้องเห็นว่าเป็นคำที่ตรงกับความหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ ในทำนองเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจเข้าใจไม่ตรงกับความหมายของหัวหน้าของเขา (เสนาะ ตีเขาวัว 2541:2) นอกจากนี้ ลักษณะอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น ไม่ได้มาปฏิบัติงานทุกวัน ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึงและไม่พร้อมกัน บางครั้งได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องจากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น กฎเกณฑ์การแลกตารางบินที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงชื่อสนามบิน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบภายในบริษัท กฎระเบียบของประเทศต่างๆ ข่าวสารที่ก่อให้เกิดการแตกแยก สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรว่ามีมากน้อยแค่ไหนท่ามกลางภาวะวิกฤตของเศรษฐกิจ ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้นอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ซึ่งกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทำให้ผู้โดยสารเดินทางน้อยลง (<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=70438>) มีผลกระทบต่อรายได้ของสายการบินที่ต้องลดลงตามไปด้วย เพื่อที่จะทำให้บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ผ่านพ้นวิกฤตนี้ไปได้ สิ่งที่สำคัญคือภายในองค์กรต้องมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกัน มีเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง องค์กรที่มีความพร้อมในด้านการสื่อสารจะสามารถแก้ไขปัญหาค่าได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ดังที่



ศาสตราจารย์ เสนาะ ตีเขาว์ (เสนาะ ตีเขาว์ 2541ข:2) ได้เขียนไว้ในหนังสือการสื่อสารในองค์กรว่า “เมื่อสมาชิกขององค์กรไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสื่อความงานขององค์กรก็ไม่อาจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ” ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ควรทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าสามารถสื่อสารได้รวดเร็ว ประหยัด มีประสิทธิผล สร้างความเข้าใจในองค์กรได้มากน้อยเพียงใด

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

### 3.1 ตัวแปรตาม ได้แก่

#### 3.1.1 ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

- 1) ความรวดเร็ว
- 2) ความประหยัด
- 3) ความหมาย ตรงกันระหว่างผู้ส่งผู้รับ
- 4) การบรรลุเป้าหมาย
- 5) การสื่อสารสองทาง *Two -way communication*
- 6) การเปิดเผย
- 7) ความร่วมมือสนับสนุนจากพนักงาน
- 8) ความรู้สึกในด้านดี
- 9) ความเท่าเทียมกัน

### 3.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

### 3.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ตำแหน่งงานปัจจุบัน

### 3.2.2 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร

- 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง
- 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน
- 3) การสื่อสารในแนวนอน
- 4) การสื่อสารในแนวไขว้
- 5) การสื่อสารส่วนบุคคล

### 3.2.3 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

#### 1) สื่อสิ่งพิมพ์

- (1) C/A BULLETIN รายเดือน
- (2) TG Update จัด โดยฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์
- (3) วารสาร DO รายสองเดือน
- (4) Manual
- (5) เอกสารจากหน่วยงานอื่น
- (6) Route Folder
- (7) บอร์ดประกาศ
- (8) จดหมายและ Co-mail

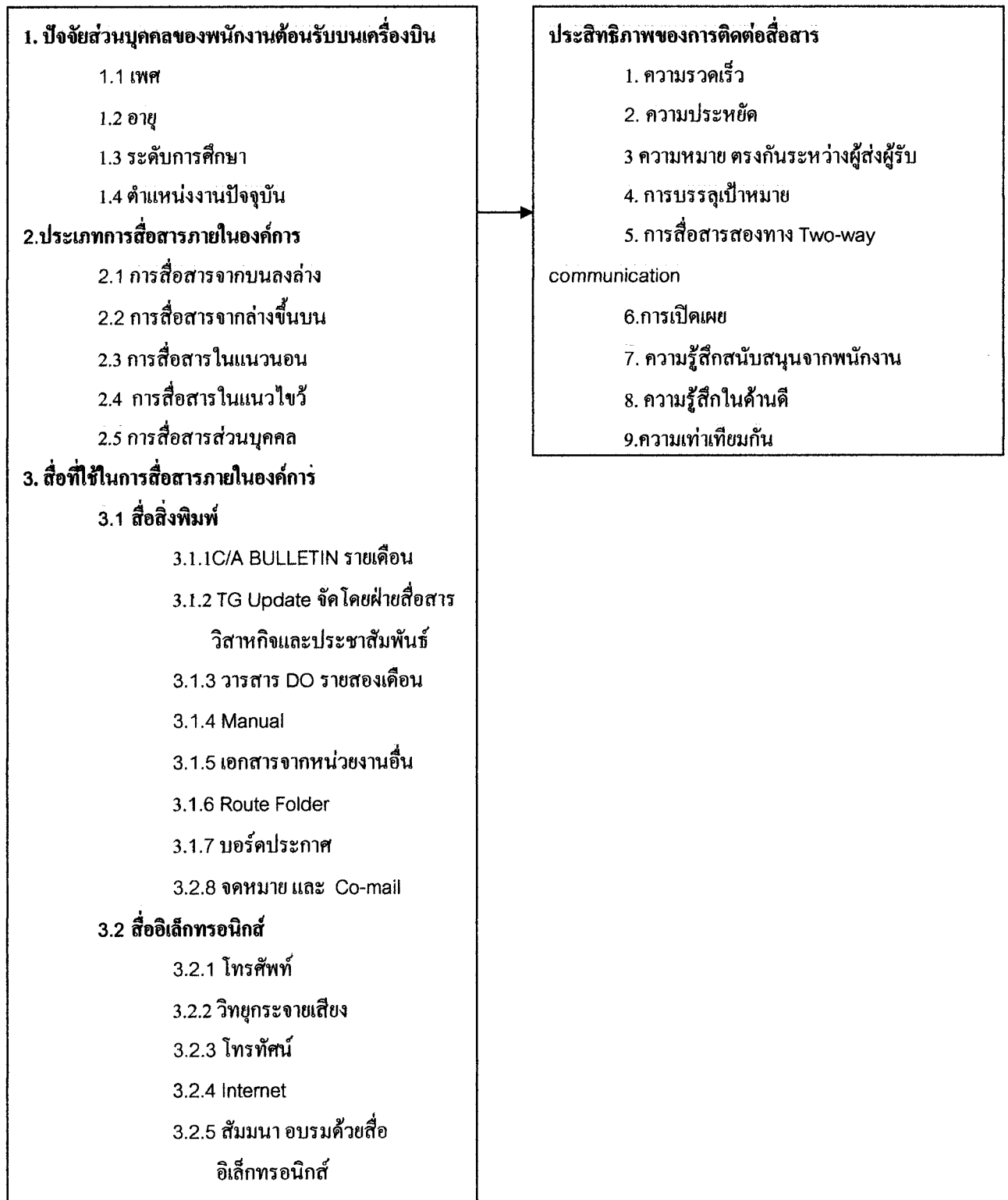
#### 2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- (1) โทรศัพท์
- (2) วิทยุกระจายเสียง
- (3) โทรทัศน์
- (4) Internet
- (5) สัมมนา อบรมด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ซึ่งตัวแปรอิสระเหล่านี้จะนำมาวิเคราะห์กับตัวแปรตามครั้งละตัว เพื่อให้ประเด็นปัญหาการวิจัยชัดเจนจะมาเป็นผังกรอบแนวคิดในการทำวิจัยได้ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

**4.1 รูปแบบและวิธีการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน วิทยาลัยการการบินไทย จำกัด (มหาชน)

**4.2 เนื้อหาของการวิจัย** คือ ศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยศึกษาถึงประเภทการสื่อสาร ทฤษฎีการสื่อสาร และข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานนำมาประมวลผลเพื่อให้ได้คำตอบ

**4.3 พื้นที่การวิจัย** คือ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center) ของวิทยาลัยการการบินไทย จำกัด (มหาชน)

**4.4 ช่วงเวลาที่ทำวิจัย** คือ ก.ค. 2551- ต.ค. 2551

#### 4.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**4.5.1 ประชากร** คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งชายและหญิง ที่เป็นคนไทย เฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ไม่อยู่ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่มาปฏิบัติงานที่ศูนย์ปฏิบัติการวิทยาลัยการการบินไทยที่สุวรรณภูมิ ในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูล

**4.5.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) และการสุ่มตัวอย่าง (Sampling)** กลุ่มตัวอย่างคือ ลูกเรือการบินไทยที่มาปฏิบัติงานในช่วงที่เก็บข้อมูล ส่วนการสุ่มตัวอย่าง ลูกเรือการบินไทย มีจำนวนมาก จะทำการสอบถามลูกเรือทุกคนทั้งหมดจึงเป็นไปได้ และไม่สามารถเก็บข้อมูลจากทุกคนได้ภายในงบประมาณและเวลาที่มีจำกัด เนื่องจากเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนประชากร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) และเจาะจงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด จำนวนตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ใช้การกำหนดขนาดของสิ่งตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ 2549:178) โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ทำให้หาขนาดสิ่งตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด 6,023 ราย ได้ขนาดของสิ่งตัวอย่างทั้งสิ้น 375 ตัวอย่าง

#### 4.6 เก็บรวบรวมข้อมูลโดย

**4.6.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้จากการแจกแบบสอบถาม แก่ลูกเรือการบินไทยที่มาปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินงานคือ

1) การสุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างคือลูกเรือการบินไทยที่มาปฏิบัติงานในช่วงที่เก็บข้อมูล ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling)

เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา และด้านบุคลากร ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งจะเลือกตัวอย่างจากผู้ที่อยู่ในบริเวณที่ทำการสำรวจ โดยเฉพาะจุดพื้นที่ที่ทำการสำรวจคือ ศูนย์ปฏิบัติการ OPC (Operation Center) ที่สุวรรณภูมิ เนื่องจากการสื่อสารในองค์กรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาส่วนใหญ่จะมีขึ้นที่ศูนย์ปฏิบัติการนี้ ซึ่งเป็นสถานที่ที่มีกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด เป็นสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างทุกคนต้องมารายงานตัวและเตรียมงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง ผู้วิจัยจะทำการสุ่มให้ได้ขนาดของสิ่งตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

2) การสร้างแบบสอบถาม จะอาศัยความรู้จากการศึกษาข้อมูลทฤษฎีมาตลอดจนคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษามาประกอบกัน เพื่อให้แบบสอบถามมีความรัดกุม เข้าใจง่ายและตรงตามจุดมุ่งหมาย ลักษณะแบบสอบถามมี 2 แบบ คือ คำถามปิดแบบให้เลือกตอบ เพื่อความสะดวกแก่ผู้ตอบ และคำถามเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นได้อิสระ

4.6.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลได้แก่ เอกสารต่างๆ ที่บริษัทแจกแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลภายใน ช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่นๆ เช่น วิกิพีเดีย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

4.7 การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส (Coding) แล้วทำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science for Window) สถิติที่ใช้ คือ สถิติบรรยายหรือ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูล (Presentation) ในรูปของตารางรวมทั้งการนำเสนอค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบรรยายคุณลักษณะเบื้องต้นของประชากรที่ศึกษา การเข้าถึงสื่อ และความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร

## 5. ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า

5.1 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีลักษณะการทำงานที่ไม่เป็นเวลา ไม่อยู่กับที่ ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารไม่พร้อมกัน

## 6. ข้อจำกัดในการวิจัย

6.1 ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการวิจัย เป็นระยะเวลาที่สั้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้พยายามออกแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบมากที่สุด และเก็บรวบรวม

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อมูลจากคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิดให้ครบถ้วนมากที่สุด

6.2 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาจากระดับผู้บังคับบัญชา หรือ จากพนักงานหน่วยงานอื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ดังนั้นผลวิจัยที่ได้จะเป็นผลการวิจัยที่มาจากความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเท่านั้น

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 พนักงาน หมายถึง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานบนเครื่องบิน ทั้งชายและหญิง เฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเท่านั้น ไม่รวมหัวหน้าประจำเที่ยวบิน ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน ผู้ช่วยนักบินและกัปตัน

7.2 OPC หมายถึง Operation Center หรือ ศูนย์ปฏิบัติการทางการบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่สุวรรณภูมิ เป็นสถานที่ที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนต้องมาก่อนเริ่มและหลังปฏิบัติงาน

7.3 หน่วยงานบริหาร หมายถึง หน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือ QV

7.4 ระบบสารสนเทศ หมายถึง Intranetที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท จัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบ การบินไทยได้ใช้ TOKEN , ThaiSquare, THAISphere , Wisky เป็นระบบที่พนักงานต้อนรับสามารถเข้าใช้ได้

7.5 ปฏิบัติงาน หมายถึง ทำงานในเที่ยวบินนั้นๆ

7.6 คู่มือ หมายถึง Manual หรือสิ่งพิมพ์ที่ฝ่ายบริหารจัดการทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือในการเรียนรู้งานต่างๆให้กับพนักงานต้อนรับ

7.7 บริษัท หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

7.8 การบินไทยหรือบริษัท การบินไทย หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

7.9 การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

7.10 การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (ระรินทิพย์ เพ็ญศรี 2548: 12 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์ 2547:64)

7.11 การบินไทยหรือบริษัท การบินไทย หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

**7.12 ช่องทางการสื่อสาร** หมายถึง วิธีในการเผยแพร่สื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เอกสาร ป้าย ประกาศ วิกิทัศน์ อินเทอร์เน็ต

**7.13 Cabin Report** คือ เอกสารที่ลูกเรือใช้ในการสื่อสารกับผู้บริหาร โดยเอกสารนี้จะจัดไว้ใน Route Folder คือ แฟ้มรายละเอียดของเที่ยวบินนั้น โดยหัวหน้าเที่ยวบินจะเป็นผู้ดูแลตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน

**7.14 ประสิทธิภาพการสื่อสาร** หมายถึง ความรวดเร็ว และความประหยัด การมีประสิทธิผล

**7.15 การเข้าถึงสื่อของพนักงาน** หมายถึง พนักงานได้รับความรู้และข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณา เสียงตามสาย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และกิจกรรม ([www.kmddc.go.th/kmcms/pdf/3/siminar/group2.ppt](http://www.kmddc.go.th/kmcms/pdf/3/siminar/group2.ppt))

**7.16 ASY/AHY** หมายถึง Air Steward in Y class / Air Hostess in Y class คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่ในชั้นประหยัด บินในประเทศและแถบเอเชีย

**7.17 ASR/AHR** หมายถึง Air Steward in Royal Executive class / Air Hostess in Royal Executive class คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่ในชั้นธุรกิจ ทำการบินในประเทศและแถบเอเชีย

**7.18 ASE/AHE** หมายถึง Air Steward Europe/ Air Hostess Europe คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่ในชั้นธุรกิจในเที่ยวบินที่บินในเอเชียและยุโรป ส่วนใหญ่จะเป็นยุโรป

**7.19 ASF/AHF** หมายถึง Air Steward in Royal First Class / Air Hostess in Royal First Class คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่ในชั้น First Class แต่ก็สามารถปฏิบัติงานในชั้นธุรกิจได้เช่นเดียวกัน

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 8.1 องค์กรความรู้ใหม่

**8.1.1 ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่ามีมากน้อยเพียงใด**

**8.1.2 ทำให้ทราบปัญหาของการสื่อสารของบริษัท** การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่น อาจเกิดจากขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีของพนักงานต้อนรับ ความไม่ใส่ใจ หรือไม่ได้รับเอกสาร เป็นต้น

**8.1.3 ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้รับสาร** คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีต่อการสื่อสารรูปแบบต่างๆ

**8.1.4 ทำให้ทราบถึงความเหมาะสมในการใช้สื่อและช่องทางการสื่อสาร**

## 8.2 การแก้ปัญหาทางวิชาการ

**8.2.1**หน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถนำไปปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ให้เหมาะสมต่อสภาพการทำงาน ของพนักงานต้อนรับที่ทำงานไม่เป็นเวลา จะทำอย่างไรให้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ไม่ซ้ำ เกินไป อาจมีการแบ่งบอร์ดประกาศว่าเป็นข้อมูลเก่า ข้อมูลใหม่ นอกจากนี้อาจใช้การกระตุ้นให้ สนใจข่าวสารมากขึ้น โดยการตกแต่งบอร์ดประกาศ

**8.2.2**พนักงานต้อนรับจะได้รับข่าวสารที่รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น หากผู้บริหาร เข้าใจลักษณะงานและลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วว่าข่าวสาร ใดสำคัญต่องานและข่าวสารใดมีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมาเนื่องจากลักษณะงานจะมีความเร่ง รีบ และมีเวลาที่อยู่ในศูนย์ปฏิบัติการน้อย

## 8.3 การนำไปใช้ประโยชน์และ ผลงานหรือเครื่องมือที่คิดค้นขึ้นใหม่จากการวิจัย

งานวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไปเช่น การวิจัยเพื่อหา แนวทางการแก้ไขปัญหาของประสิทธิภาพการสื่อสาร การวิจัยเกี่ยวกับสารสนเทศที่เหมาะสมกับ บริษัท หรือการวิจัยเพื่อหานวัตกรรมการสื่อสารรูปแบบใหม่ เป็นต้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร และปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาของบทนี้ออกเป็น 6 ส่วน คือ

1. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและสารสนเทศ
4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

##### 1.1 ประวัติ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศ และระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นรัฐวิสาหกิจของชาติ ที่ดำเนินการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลก และเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำอะไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา

การบินไทยเริ่มก่อตั้งขึ้น โดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบิน ระหว่าง ประเทศ และได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุน จดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส. เอ. เอส. ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน ต่อมา เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2520 เอส. เอ. เอส. ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และถือเป็น

การยกเลิกสัญญาร่วมทุน ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดย บริษัท เคนอากาศไทย จำกัด กับ บริษัทสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็มหรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส ได้ร่วมลงทุนกิจการ ด้วยทุนเพียง 2 ล้านบาท โดยเคนอากาศไทยถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็น ขั้นตอนตลอดมาจนถึงปีพุทธศักราช 2520 บริษัท เคนอากาศไทย ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติ คณะรัฐมนตรี และมอบ โอนหุ้นที่ซื้อ มาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้น การบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และมี บริษัท เคนอากาศไทยกับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ร่วมถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้ดำเนินการรวมกิจการการบินภายในประเทศที่ดำเนินการ โดยบริษัท เคนอากาศไทย จำกัด เข้ากับกิจการของบริษัทฯ เป็นผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินแห่งชาติที่ รับผิดชอบกิจการ การบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศ และเส้นทางบินภายในประเทศ ทั้งหมด และเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2534 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเกิดขึ้น โดยคณะรัฐมนตรี มีมติให้ดำเนินการดังนี้

1. นำบริษัท ฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 3,000 ล้านบาท โดยนำหุ้นเพิ่มทุนส่วนแรกจำนวน 100 ล้านหุ้น ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ออกจัดสรรก่อน
3. ให้จัดหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 5 ล้านหุ้น ขายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท
4. จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนส่วนที่เหลืออีกจำนวน 95 ล้านหุ้น เสนอขายประชาชนทั่วไป

ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเป็นการระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้การบินไทย มีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการให้ประชาชนและพนักงาน ได้มีส่วนร่วม เป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติด้วย

#### **วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ**

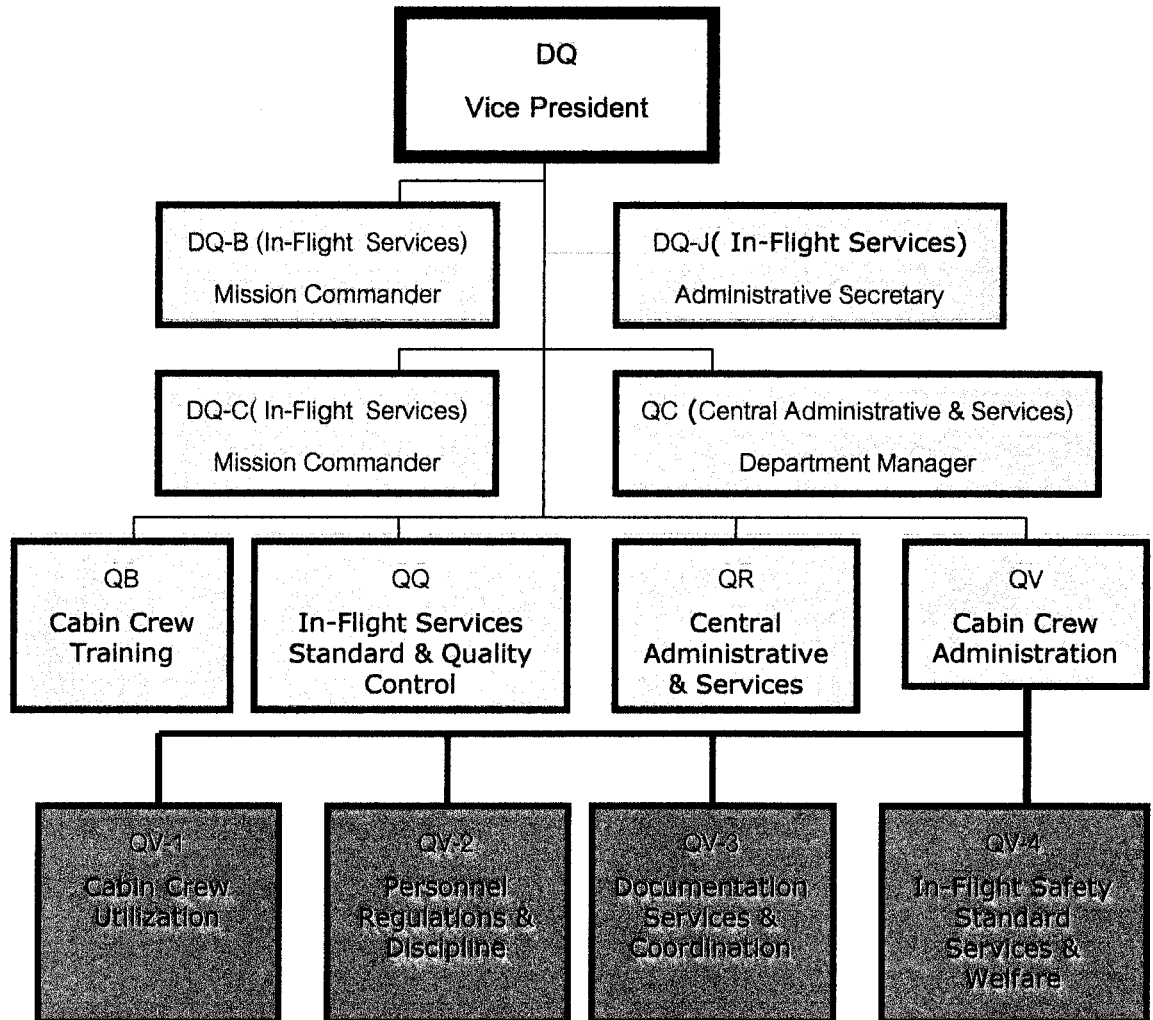
เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย

#### **ภารกิจของบริษัทฯ**

ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจร ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดย ใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และ การบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจต่อลูกค้า มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และ โปร่งใสด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล และมีผลประกอบการที่น่าพอใจ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุด



## โครงสร้างฝ่ายบริการบนเครื่องบิน



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างฝ่ายบริการบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

([http://thaisquare.thaiairways.co.th/CWPDataForWeb/DOHomePage/Organization%20Chart/Organization%20Chart%20DO\\_files/vml\\_25.htm](http://thaisquare.thaiairways.co.th/CWPDataForWeb/DOHomePage/Organization%20Chart/Organization%20Chart%20DO_files/vml_25.htm))

## 1.2 การสื่อสารภายในองค์กรของฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### 1.2.1 ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่

- 1) C/A BULLETIN รายเดือน
- 2) TG Update จัดโดยฝ่ายสื่อสารวิสาหกิจและประชาสัมพันธ์
- 3) วารสาร DO รายสองเดือน

- 4) *Manual*
- 5) เอกสารจากหน่วยงานอื่น
- 6) *Route Folder*
- 7) บอร์ดประกาศ
- 8) จดหมายและ *Co-mail*
- 9) โทรศัพท์
- 10) วิทยุกระจายเสียง
- 11) โทรทัศน์
- 12) *Internet*
- 13) สัมมนา อบรมด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ยังมีการประชุมงานก่อนปฏิบัติงานจริง เพื่อรับทราบข่าวสารและทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่างๆ

### 1.2.2 ประเภทของสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่

- 1) สื่อสิ่งพิมพ์
- 2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

1.2.3 ทิศทางการสื่อสาร ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานต่างๆ หัวหน้างานก็จะนำไปมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติต่อไป การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง การแสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำ การร่วมกันแก้ไข ปัญหา

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์การ

### 2.1 การสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย (Transfer and Understand of Meaning) ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ สามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) หรือเป็นเครือข่ายในองค์การที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์การ (Organizational Communication) (วิรัช สงวนวงษ์วาน 2550: 132)

**การสื่อสาร** มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชีวิตของมนุษย์อย่างแยกกันไม่ออก เรียกได้ว่า ที่ใดมีมนุษย์ที่นั่นมีการสื่อสาร และเพราะการสื่อสารที่ชาญฉลาดและเป็นระบบของมนุษย์ทำให้ มนุษย์มีการพัฒนา และมีความเจริญรุ่งเรืองแตกต่างจากสัตว์อื่นๆ โดยทั่วไป เดวิด เค.เบอร์โล (David K. Berlo) ได้กล่าวไว้ว่า “ในชีวิตประจำวันของมนุษย์เรานั้นจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร (Communication) กับผู้อื่นอยู่เสมอ นับตั้งแต่ตื่นนอนตอนเช้าจนถึงดึกคืนค่ำมืด ของแต่ละวัน ในบรรดากิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันของมนุษย์นั้น ประมาณมากกว่า 70% ต้องถูกใช้ไปเพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นด้วยวิธีการพูด (Talking) การฟัง ( Listening) การอ่าน ( Reading) และการเขียน (Writing) นั้นหมายความว่า มนุษย์เราใช้เวลากันวันละประมาณ 10-11 ชั่วโมง เพื่อการติดต่อสื่อสารกันด้วยการใช้ถ้อยคำ ( Verbal Communication) โดยไม่รวมถึงการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal Communication) อันได้แก่ การใช้ท่ากิริยาท่าทาง (Gesture) การแสดงสีหน้า (Facial Expression) และการเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น การโบกมือ หรือยกแขน เพื่อแสดงความหมายต่างๆ เป็นต้น ซึ่งมนุษย์จะต้องใช้อยู่แล้วเช่นกันเพื่อการติดต่อสื่อสารในชีวิตประจำวัน(วิรัช ลภีรัตนกุล 2536:157 อ้างถึงใน ชิตาภา สุขพล่า 2548: 1)

**การสื่อสาร** คือ การแบ่งปันความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ ระหว่างผู้ส่งสารกับ ผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารรวบรวมข้อมูลจากภายนอก เช่น หนังสือ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ การบันทึกเสียง แผ่นดิสก์ ดาวเทียม ฯลฯ แล้วนำมาประมวลเป็นความคิดของตนเอง โดยการตีความสารเหล่านั้น พร้อมกับสร้างความหมายขึ้นภายในตัวผู้ส่งสาร แล้วจึงนำเสนอต่อผู้ฟัง ผู้ชม หรือผู้รับสาร โดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาในการโน้มน้าวให้เขาเห็นด้วย หรือคล้อยตาม ( ผ่องพรรณ ลวนานนท์ 2545:2)

**การติดต่อสื่อสาร ( Communication)** หมายถึง กระบวนการส่งและรับข่าวสารระหว่าง ผู้ส่งและผู้รับพร้อมด้วยความหมาย การติดต่อสื่อสารมีหลายวิธี ได้แก่

- 1) การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา เช่น การโทรศัพท์ การพูดอย่างเป็นทางการในการ ประชุม ในที่สาธารณะ หรือการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ
- 2) การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมาย บันทึก รายงาน คู่มือ จดหมายข่าวที่เขียนบนกระดาษ หรือ E-mail บนเครื่องคอมพิวเตอร์
- 3) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ได้แก่ การเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น กิริยา ท่าทาง การใช้มือ การเดิน ระยะห่างระหว่างผู้พูดและผู้ฟังการแสดงออกของหน้าและตา เช่น สีหน้า

การมองสบตา การยิ้มการแสดงออกของเสียง เช่น น้ำเสียง ความเร็วของการพูด ความดังของเสียง การถอนหายใจ การเงิบ การหัวเราะ เป็นต้น ( ราณี อธิชัยกุล 2547(ข) : 320)

**การติดต่อสื่อสาร** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่มากับมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นก้อน โดยมนุษย์ใช้ภาษาเป็นสื่อในการส่งข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยมีอากาศเป็นตัวกลาง ซึ่งในภาษาที่มนุษย์ใช้สื่อสารกันนั้น จะต้องมีย่อตกลงกันว่าแต่ละสัญลักษณ์หรือคำพูด แทนหรือหมายถึงสิ่งใด มนุษย์ได้คิดค้นวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกันมาตั้งแต่สมัยโบราณแล้ว ยกตัวอย่างเช่น การใช้สัญญาณควันไฟของชาวอินเดียนแดง หรือการใช้ม้าเร็วในการส่งสาส์น จนกระทั่งพัฒนามาเป็นการใช้โทรเลข วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต ความหมายของการสื่อสารข้อมูล เกิดจากคำสองคำ คือ การสื่อสาร (Communication) ซึ่งหมายถึง การส่งเนื้อหาจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง และคำว่าข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ถือหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริงสำหรับใช้เป็นหลักฐานหาความจริงหรือการคำนวณ [17] ซึ่งในที่นี้เราจะหมายถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นจากเครื่องคอมพิวเตอร์ในรูปตัวเลข 0 หรือ 1 ต่อเนื่องกันไป ซึ่งเป็นค่าที่เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าใจ นั่นคือ การสื่อสารข้อมูล หมายถึง การส่งเนื้อหาที่อยู่ในรูปตัวเลขฐานสองที่เกิดจากอุปกรณ์หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งแต่ 2 เครื่องขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อต้องการติดต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนแบ่งปันการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด([http://www.atom.rmutphysics.com/charud/scibook/computer/network/net\\_datacom1.htm](http://www.atom.rmutphysics.com/charud/scibook/computer/network/net_datacom1.htm))

## 2.2 หน้าที่หลักของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่หลัก 4 ประการในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ

**2.2.1 การควบคุม** องค์กรจะสามารถควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติตามนโยบายกฎระเบียบในการทำงานได้โดยการชี้แจงและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

**2.2.2 การจูงใจ** องค์กรยังสามารถจูงใจพนักงาน โดยการชี้แจงเกี่ยวกับงานให้ชัดเจน มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับถึงผลของงาน มีการชมเชย เมื่อพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

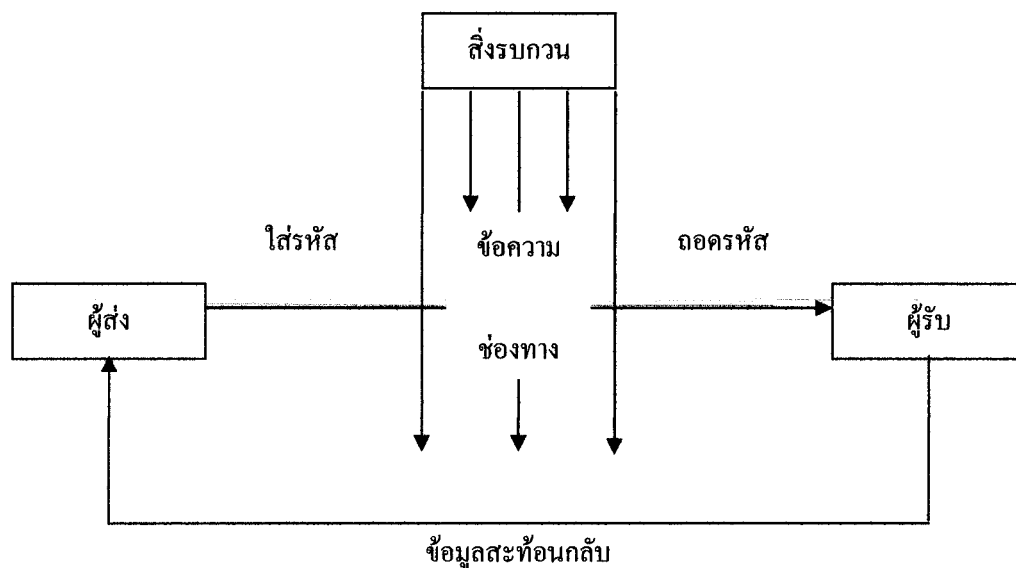
**2.2.3 การแสดงออกของอารมณ์** องค์กรควรเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีการพูดคุยหรือแสดงอารมณ์ ความรู้สึก อาทิ ความพึงพอใจหรือความกดดันเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เช่น

ปัญหาในการทำงาน การเสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน หรือแม้แต่เรื่องส่วนตัวเกี่ยวกับครอบครัวและสังคม

**2.2.4 การให้ข้อมูลข่าวสาร** องค์กรควรจะจัดหาข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอแก่การตัดสินใจในการทำงาน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ ตารางการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันนี้อาจไม่เพียงพออยู่ในรูปแบบของวาจา หรือลายลักษณ์อักษรเท่านั้น เพราะข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มีความสำคัญมากในการทำงานในปัจจุบัน (J. R. Schermerhorn, Jr 1996: 370 อ้างถึงใน ราชัน อธิชัยกุล 2547 (ค) : 320-321)

**2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ( Communication)**

กระบวนการติดต่อสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ปรากฏดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (ราชัน อธิชัยกุล 2547 (ค) : 322)

- 1) ผู้ส่ง (Sender) หมายถึง ผู้ส่งข่าวสารในรูปแบบของรหัสผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร
- 2) การใส่รหัส (Encode) หมายถึง การทำให้ข่าวสารที่ส่งเปลี่ยนแปลงเป็นรหัสที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจง่าย
- 3) ช่องทาง (Channel) และสื่อ (Media) ช่องทางหมายถึง ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากระดับบนมาสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และแนวนอน สื่อ หมายถึง



วิธีการที่ใช้ในการส่งข้อความไปสู่ผู้รับ เช่น การพูดตัวต่อตัว การโทรศัพท์ การเขียนบันทึก การรายงาน เป็นต้น

4) การถอดรหัส (Decode) หมายถึง การถอดรหัสของข่าวสารที่ได้รับมา

5) ข่าวสาร (Message) หมายถึง ข่าวสารที่ส่งมาหรือผลที่ได้จากการถอดรหัส ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสัญลักษณ์ด้วยถ้อยคำที่เป็นวาจาหรือลายลักษณ์อักษรหรือไม่ใช้ถ้อยคำ

6) ผู้รับ (Receiver) หมายถึง ผู้รับข่าวสารมาถอดรหัสหรือตีความ ซึ่งความหมายอาจตรงหรือไม่ตรงกับความตั้งใจของผู้ส่งก็ได้

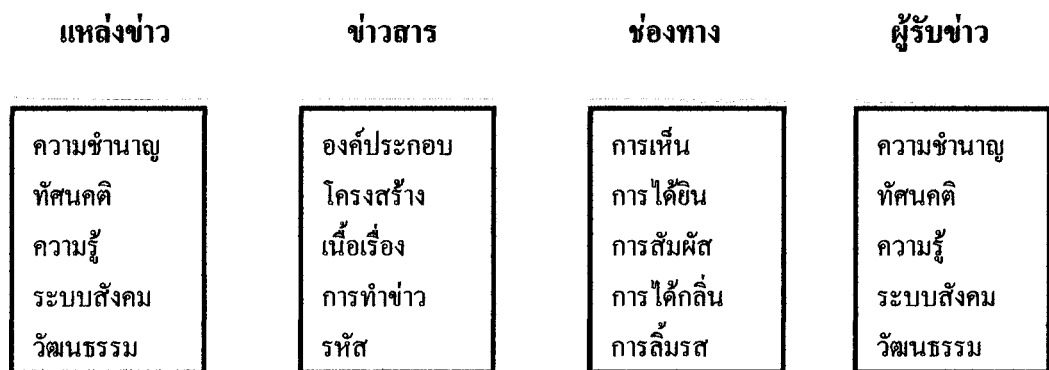
7) ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่ง ข้อมูล เป็นลักษณะของการตอบรับต่อข้อความนั้นๆ

8) สิ่งรบกวน (Noise) หมายถึง ปัจจัยอะไรก็ตามในกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มารบกวนประสิทธิภาพของการสื่อสาร อาทิ การรับรู้ ความหมายของคำ การเลือกใช้ช่องทางไม่ถูกต้อง เป็นต้น(ราณี อธิษัญกุล 2547(ค) : 321 )

### 2.3.โมเดลการสื่อสารของ Berlo (Berlo's Model of Communication)

(เสนาะ ตีเขาวี 2541:41-44)

รูปแบบของเบอร์โล ได้แบ่งส่วนประกอบของการสื่อสารออกเป็น 4 ส่วน คือ แหล่งข่าว ข่าวสาร ช่องทางของการสื่อสาร และผู้รับข่าว ซึ่งในแต่ละส่วนได้แยกออกเป็น ส่วนย่อยอีกอย่างละ 5 ส่วนย่อย คือ



ภาพที่ 2.4 โมเดลการสื่อสารของเบอร์โล

Berlo ให้ความสำคัญต่อความเท่าเทียมกันของแหล่งข่าว และผู้รับสารในด้านความชำนาญ ทักษะ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม ถ้าทั้งสองฝ่ายไม่มีความแตกต่างของความสำคัญทั้ง 5 ดังกล่าวแล้ว กระบวนการการสื่อสารก็ย่อมบรรลุประสงค์ Berlo เน้นว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการมากกว่าคนอื่น ๆ และยังย้ำเกี่ยวกับความคิดที่ว่า “ความหมายอยู่ที่ตัวบุคคล (ผู้ส่งสาร) ไม่ใช่อยู่ที่คำพูด” นั่นคือการตีความสารขึ้นอยู่กับความหมายของถ้อยคำหรือท่าทางที่เกิด

ขึ้นกับผู้ส่งและผู้รับมากกว่าส่วนประกอบของสาร      จึงอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเกี่ยวข้องกับ  
บุคลิกภาพทั้งหมดของผู้ที่อยู่ในกระบวนการการสื่อสาร ( ผ่องพรรณ ลวนนันทน์ 2545:12)

## 2.4 ระดับของกิจกรรมทางการสื่อสาร

ระดับของกิจกรรมทางการสื่อสารอาจแยกพิจารณาได้เป็น 6 ระดับ คือ

**2.4.1 ระดับตัวเอง** การสื่อสารกับตัวเอง ( Intrapersonal Communication) เป็น  
กิจกรรมทางการสื่อสารอย่างหนึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสื่อสารกับตัวเอง กล่าวอย่างสั้นๆ เมื่อคนคิด  
หรือพูดกับตัวเอง การที่คนพูดกับคนอื่นอย่างไรคนก็อาจพูดกับตัวเองได้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างของ  
การสื่อสารกับตัวเองก็คือการที่เราขบขึ้งการกระทำหรือความคิดบางอย่าง การวิเคราะห์ตัวเอง การ  
วางแผนการคิดเลือกการกระทำที่มีอยู่หลายๆทางเลือก การเตือนตนเองและการคิดริเริ่มบางอย่าง  
เมื่อคนสื่อสารกับตัวเองในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดไม่  
ควรกระทำนั้น      การตัดสินใจว่าจะเลือกในทางใดย่อมจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบทบาทหรือ  
สถานการณ์ที่ตัวเองเป็นอยู่ในขณะนั้น หากตัวเองมีบทบาทอยู่เพียงอย่างเดียวการตัดสินใจก็ไม่ยาก  
นัก      แต่ถ้าตัวเองมีบทบาทหลายอย่างก็อาจเกิดความยุ่งยากบ้าง      อย่างไรก็ตามคนจะถือเอา  
ความสำคัญของตัวเองที่เป็นอยู่ในขณะนั้นแม้ว่าจะอยู่ในบทบาทที่แตกต่างกัน

**2.4.2 ระดับระหว่างบุคคล** การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป การที่บุคคลสองคนหรือ  
มากกว่าติดต่อกันนั้นจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจกันและรู้ข้อมูลต่างๆของโลก นอกจากนี้ก็จะ  
ทำให้รู้จักตนเองด้วยเพราะการสื่อสารเป็นเสมือนภาพสะท้อนที่กลับมาหาตัวเอง ยังมีการสื่อสาร  
ระหว่างบุคคลมากเพียงใดก็จะยิ่งเพิ่มการรู้จักตัวเองและรู้จักคนอื่นมากขึ้นเพียงนั้น

การที่บุคคลสื่อความกับคนอื่นสอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกของตัวเองจะทำให้การ  
สื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ที่ติดต่อด้วย เมื่อคนเกิดความไว้วางใจ  
การสื่อสารก็จะเกิดขึ้นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาเพราะคนรู้สึกอิสระที่จะแสดงออก มีความ  
พอใจที่จะติดต่อดูแลกันและสร้างความสัมพันธ์ในทางที่ดีขึ้น ในแง่ของตัวเองเมื่อคนอื่นมี  
ความไว้วางใจก็จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น ความรู้สึกทางป้องกันตัวเองลดลงซึ่งจะ  
ส่งเสริมให้บุคคลอื่นติดต่อกับเรามากขึ้นและในที่สุดก็เพิ่มความสามารถในการสื่อสารมากขึ้น การ  
แก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นก็จะดำเนิน ไปอย่างดีและประสบผลสำเร็จ

**2.4.3 ระดับกลุ่มย่อย** ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มย่อยเป็นกระบวนการที่มีลักษณะ  
พิเศษแตกต่างไปจากการสื่อสารระหว่างบุคคลและรูปแบบการสื่อสารอื่น ผลงานของกลุ่มย่อย  
มักจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าที่ต่างคนต่างทำและความสัมพันธ์ก็มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนกว่า

พฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เกิดขึ้นกับรูปแบบการสื่อสารอื่นก็จะเกิดขึ้นกับการสื่อสารในกลุ่มย่อย พลังภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ส่วนตัวของสมาชิกในกลุ่มและต่อเป้าหมายของกลุ่มด้วย

มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อสื่อสารในกลุ่มย่อยและปัจจัยต่างๆก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่ากลุ่มย่อยบางกลุ่มสามารถแก้ปัญหาและทำหน้าที่ต่างๆได้ดีแต่บางกลุ่มกลับไม่อาจแก้ปัญหาได้ทั้งนี้เพราะกลุ่มแต่ละประเภทก็มีปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่จำกัดการทำงานของกลุ่ม ทำให้รู้ถึงความสามารถและอารมณ์ของสมาชิกในกลุ่ม เพราะเมื่อคนไม่ได้เข้ากลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากขณะที่อยู่ในกลุ่มย่อยในกลุ่มจะสามารถเรียนรู้พลังบางอย่างที่ซ่อนเร้นและไม่แสดงออกเมื่อไม่ได้อยู่ในกลุ่ม ซึ่งพลังนี้อาจนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานได้ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สมาชิกจะนำเอาปัญหานั้นมาอภิปรายกันในลักษณะที่จะหาทางแก้ปัญหาทันทีไม่ใช่ในลักษณะที่จะเอาชนะกันหรือเป็นการทำลายฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย

**2.4.4 ระดับเทคโนโลยี** เป็นเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่างๆที่รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ทางการสื่อสาร การจัดทำโปรแกรม การเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การแปลความหมายของข้อมูล การส่งข้อมูล การใช้ข้อมูลหรือการเตรียมข้อมูลในรูปแบบต่างๆที่สามารถนำไปใช้ได้ ระดับนี้จึงเน้นในแง่ของการใช้สื่อทางการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรเลข โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์และโทรทัศน์ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีทางการสื่อสารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสารอย่างดี เป็นผู้ที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้คนสามารถส่งข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็วและส่งข่าวได้ในปริมาณมาก รวมตลอดทั้งการใช้รูปแบบของการสื่อสารอย่างอื่นที่ทำให้สะดวกรวดเร็วเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการสื่อสาร

**2.4.5 ระดับชุมชน** การสื่อสารในระดับชุมชน (Public Communication) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้รับข่าวสารมีจำนวนมากและโอกาสที่จะก่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับมีน้อย ในแง่ของส่วนประกอบของผู้รับข่าวแล้วเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้ฟังในกลุ่มย่อยมีความคล้ายกันมาก แต่ในระดับชุมชนผู้ฟังมีความคล้ายกันน้อยหรือมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก แต่เมื่อเทียบกับระดับมวลชนแล้วผู้รับข่าวในระดับชุมชนมีความแตกต่างกันน้อยกว่ากลุ่มผู้รับข่าวในระดับมวลชน ในระดับชุมชนการสื่อสารจะเป็นแนวทางเดียวเกือบทั้งหมด กล่าวคือ ผู้พูดก็พูดไปและผู้ฟังก็ฟังอย่างเดียว โอกาสซักถามมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับสื่อสารในกลุ่มย่อย ผู้ส่งข่าวหรือผู้พูดจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการพูดจึงจะสามารถพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้โดยตลอด เพราะว่าโอกาสที่จะมีข้อมูลย้อนกลับน้อยผู้พูดจึงมีโอกาสน้อยที่จะปรับวิธีการพูดให้เหมาะสมกับผู้ฟัง

**2.4.6 ระดับมวลชน** การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์หรือตัวกลางของการสื่อสาร คือต้องอาศัยสื่ออย่างมากจึงจะทำให้การสื่อสารมวลชนนั้นประสบผลเพราะผู้ฟังมีจำนวนมากอย่างไม่จำกัดและผู้ฟังเหล่านั้นมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งทางด้านชนชั้นของสังคมและพฤติกรรมส่วนบุคคล รูปแบบของการสื่อสารมวลชนมีลักษณะแตกต่างกันโดยอาศัยสื่อหลายประเภท เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสารภาพยนตร์ หนังสือ เทป เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของข่าวสารมีมากและรวดเร็วจนไม่อาจคาดคะเนได้ ข่าวสารที่ส่งต่อกันจะเกิดขึ้นรวดเร็วจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยไม่เลือกว่ากลุ่มของผู้ฟังเป็นชนิดใด ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยและใช้เวลาจนทำให้ข่าวสารนั้นล้าสมัย เงื่อนไขเวลาที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง การจะเขียนหนังสือสัปดาห์หรือสร้างภาพยนตร์สัก 1 เรื่อง จะต้องใช้เวลาเป็นปีเมื่อเขียนหนังสือหรือสร้างภาพยนตร์เสร็จแล้วอาจไม่เหมาะกับสถานการณ์ก็ได้ นอกจากเวลา คุณภาพของสื่อก็เป็นสิ่งสำคัญ สื่อที่ไม่ชัดเจนหรือมีสิ่งรบกวนเกิดขึ้นมากก็อาจทำลายคุณภาพของข่าวสารได้(เสนาะ ตีเขาวี 2541: 27)

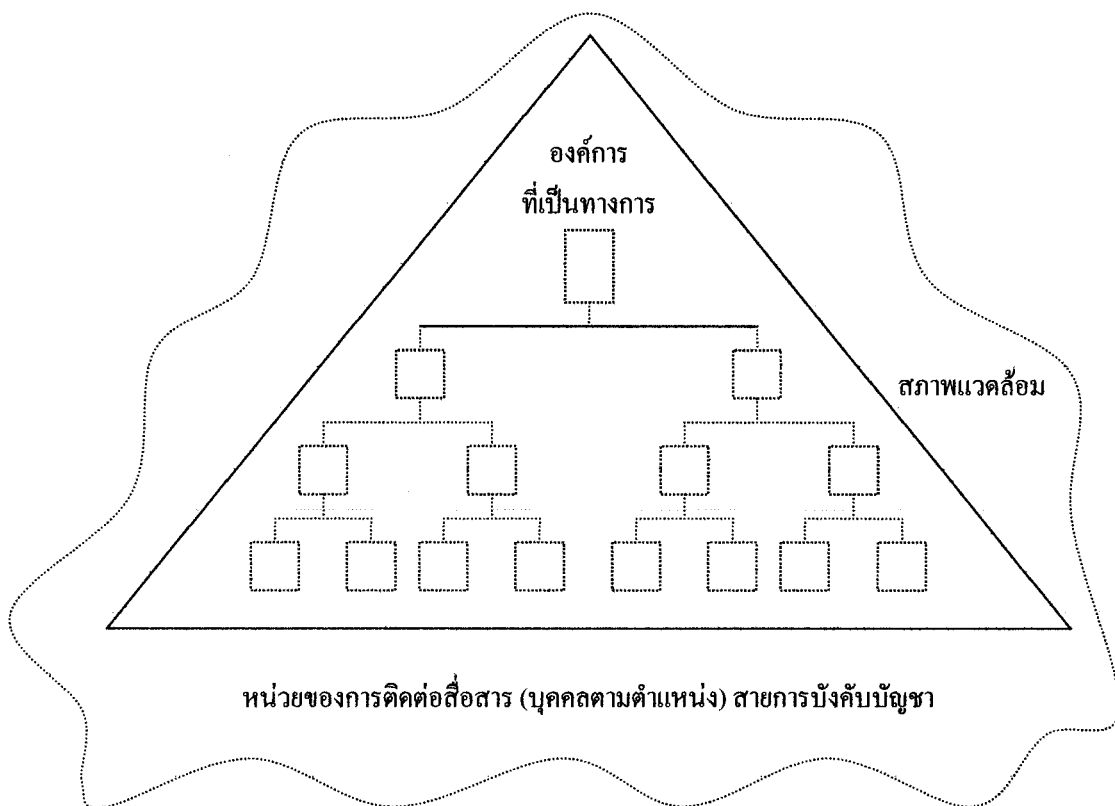
## 2.5 ความหมายขององค์การและการติดต่อสื่อสารขององค์การ

**องค์การ (Organization)** หมายถึงการรวมกลุ่มกันของคนเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในองค์การทั่วไปจึงต้องมีวัตถุประสงค์ (Purpose) มีคน (People) และมีโครงสร้าง (Structure) ในองค์การสมัยใหม่ การดำเนินงานจะมีความยืดหยุ่น (Flexible) มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ตลอดทั่วถึงทั้งภายในและกับภายนอกองค์การ และมีความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งปวง (วิรัช สงวนวงษ์ 2550:11)

**องค์การ (Organization)** หมายถึง แหล่งกลางที่เป็นที่รวมเข้าด้วยกันของกลุ่มคนและปัจจัยทรัพยากรต่างๆเพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุในเป้าหมายผลสำเร็จของกลุ่ม ที่ตั้งไว้โดยที่องค์การจะเป็นระบบที่มีการวางกรอบเหตุผลหรือระเบียบสำหรับส่วนรวม ที่ซึ่งสมาชิกทุกฝ่ายต่างจะต้องยึดมั่นปฏิบัติตาม และทำงานได้อย่างมีระบบและประสานกันอย่างมีระเบียบ เพื่อที่จะให้งานบรรลุเป้าหมายได้ด้วยประสิทธิภาพ (ชานธิป สันติวงษ์ ธงชัย สันติวงษ์ 2542:18)

**การสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication)** การสื่อสารในสาขาวิชานี้เกี่ยวข้องกับองค์การและสมาชิกขององค์การ การวิเคราะห์กิริยาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆขององค์การ รูปแบบและการกระจายของข่าวสาร ประสิทธิภาพของสื่อและพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีและการวิเคราะห์บทบาทของการสื่อสารในการดำเนินงานขององค์การ (ยูพา สุภากุล 2540 : 33)

**การติดต่อสื่อสารขององค์กร** อาจจะทำให้ความหมายว่าเป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆที่อยู่ภายในองค์กร องค์กรประกอบขึ้นด้วยหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆที่มีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างกันและดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อม ดังภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดของระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กร โครงสร้างขององค์กรจะยืดหยุ่นและอาจจะเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันทางสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆจะถูกกำหนดขึ้นมา



ภาพที่ 2.5 ระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กร(สมยศ นาวิการ 2544 : 3)

กริช สืบสนธิ มีทัศนะในเรื่องนี้ว่าการสื่อสารภายในองค์กร คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กริช สืบสนธิ 2547: 64 อ้างถึงใน ระรินทิพย์ เพ็ญศรี 2548:12)

## 2.6 คุณลักษณะของการสื่อสารขององค์การ

เพื่อการเข้าใจถึงการสื่อสารขององค์การ โดยที่สามารถเห็นถึงความแตกต่างจากพฤติกรรมอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การด้วย การพิจารณาขอบเขตคุณสมบัติที่เหมาะสมและให้เห็นชัดถึงความแตกต่างจะเป็นดังนี้ (ชนาธิป สันติวงศ์ ธงชัย สันติวงศ์ 2542 : 23-25)

**2.6.1 การสื่อสารขององค์การจะมุ่งเน้นถึงการประสานร่วมมือกัน (Coordination & Cooperation) ของคนผู้ทำงาน ควบคู่กับการมุ่งถึงเป้าหมาย (Goals Directed) ของทุกฝ่าย ขององค์การเป็นสำคัญ** การที่กำหนดเช่นนี้เพราะ การสื่อสารขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในขอบเขตขององค์การ ที่ซึ่งเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรต่างๆ และคนที่มีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นมากมายในองค์การ และทำเพื่อที่จะบรรลุในเป้าหมายต่างๆ ขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งภายใต้กรอบนี้ ก็ย่อมเป็นที่แน่นอนว่า การประสานงานระหว่างกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์การจะเป็นหัวใจของความสำเร็จหรือความล้มเหลว

**2.6.2 การสื่อสารขององค์การจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์การที่จัดไว้เป็นโครงสร้าง (Structured Systems)** นั่นคือ จะเป็นไปตามสภาพขององค์การที่พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างกันของฝ่ายต่างๆ มีลักษณะเป็น โครงสร้าง และที่ซึ่งมีภายใน โครงสร้างนั้นจะมีการจัดระดับสูงต่ำตามอำนาจหน้าที่ แล้วยังมีโครงสร้างทางสังคมระหว่างบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกันที่มีการยอมรับนับถือระหว่างกันเองภายในอีกด้วย

ทั้งนี้โครงสร้างทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่ทางการเหล่านี้อาจเป็นทั้งตัวเสริมหรือบั่นทอนต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การได้เสมอ

นั่นคือ ปรากฏการณ์ที่เป็นความจริงที่มักได้พบเสมอกันในที่ทำงานทุกแห่งดังเช่นที่ปรากฏออกมาเป็นปัญหาการติดขัดหรือการสะดุดหยุดลงของงานที่ผ่านไปตามโครงสร้างของชั้นตำแหน่งทางการต่างๆ โดยถ้าหากจะให้สะดวกรวดเร็วและเป็นไปโดยราบรื่น การต้องอาศัยผู้รู้จักให้ช่วยกันเป็นการส่วนตัวหรือเป็นกรณีกเว้นก็จะช่วยทำให้งานผ่านสะดวกได้ตามต้องการด้วยโครงสร้างขององค์การนี้เอง ในหลายกรณีจะสามารถมีอิทธิพลเหนือต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารได้ต่างกันอีกด้วย ทั้งนี้ก็โดยอาศัย ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจ (Power relationships) ที่มีอยู่และที่อ้างอิงจากอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งใน โครงสร้างเป็นสำคัญ

**2.6.3 การสื่อสารขององค์การจะต่างกับการสื่อสารอื่นๆ** กล่าวคือ การสื่อสารขององค์การจะมีลักษณะสำคัญคือ จะมีการเกี่ยวพันกันไปกับสภาพลักษณะขององค์การที่มีการเกี่ยวข้องลึกลงไปหลายชั้นกับฝังลึกเข้าไปในองค์การ และทั้งจากวงกว้างสู่วงแคบ จากวงล่างสู่วงบน และการสัมพันธ์ข้ามไป-มาระหว่างวงต่างๆ ด้วย

ความหมายในที่นี้คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นต่างก็จะมีผลกระทบอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในลักษณะที่เกี่ยวข้องต่อกันอย่างเป็นระบบตลอดเวลา ดังเช่น หากในมองเฉพาะในวงแคบแล้ว การติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นในขอบเขตขององค์กรนั้นๆ แต่ถ้าหากมองกว้างขึ้น ก็จะเป็นการสื่อสารที่มีการข้าม ไปมาในวงต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรเดียวกัน หรือการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามหน้าที่

## 2.7 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลายประการคือ (อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท 2537:65)

**2.7.1 เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน** เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงานฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอๆ กับทักษะในการบริหารงาน

**2.7.2 เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย** การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม

**2.7.3 ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น** การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ทั้งดึงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

**2.7.4 ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน** ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุกหน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่นๆ สะดวกมากขึ้น สำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์กรและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่นๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**2.7.5 ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ** การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าจะคนผู้นั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ คนเรานั้นเมื่อพูดอะไร หรือสื่อสารอะไรออกไปก็ต้องการให้มีผู้รับฟังแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

## 2.8 รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลโดยทั่วไปมี 2 ระบบได้แก่

**2.8.1 การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว** หมายถึงการที่ผู้ส่งสารได้แจ้งหรือเสนอข้อมูลให้ผู้รับสารทราบ เพื่อแนะนำ บอกกล่าว ซึ่งฝ่ายรับจะไม่มีโอกาสได้สอบถาม หรือปรึกษาหารือกับผู้ส่งสาร

**2.8.2 การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง** เป็นการสื่อสารทำความเข้าใจ โดยมีการโต้ตอบระหว่างผู้รับสาร และผู้ส่งสาร โดยทั้งสองฝ่ายมีโอกาส พบปะ ชี้แจง ทำการตกลง ทบทวนความเข้าใจ เป็นต้น การสร้างความสัมพันธ์ต่อกันควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางในทุกระดับชั้นการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารที่ตรงไปยังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว หากไม่มีการโต้ตอบกลับมา หรือไม่มีการตรวจสอบย้อนกลับมาแล้ว โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดในการทำงานก็มีมาก และยังทำให้การทำงานในหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันนี้หน่วยงานหรือองค์กรสมัยใหม่จะไม่ค่อยใช้การสื่อสารทางเดียว แต่นิยมใช้ “การสื่อสารสองทาง” คือ เมื่อมีการสื่อสารจากทางหนึ่งทางใดแล้ว ฝ่ายที่ได้รับการสื่อสารก่อนสามารถโต้ตอบหรือสื่อสารย้อนกลับไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวนอน หรือทแยงมุม ล้วนแต่ใช้การสื่อสารสองทางได้ทั้งสิ้น การสื่อสารสองทางนี้นอกจากจะเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจตรงกันแล้ว สมาชิกในหน่วยงานก็มีโอกาสได้มี “ปฏิสัมพันธ์” กันมากขึ้น งานก็บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากขึ้น และประสิทธิภาพของงานก็สูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ที่สำคัญที่สุดก็คือ การติดต่อสื่อสารสองทางนี้เป็นรากฐานของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และยังช่วยให้อุปสรรคระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ลดลงไปด้วย(<http://www.moac.go.th/knowledgebase/uploadfile/moacnews%20CoP-1.doc>)

**2.9 ประเภทของการสื่อสารในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี 2546ค :284-289) แบ่งได้ 5 ประเภท**

**2.9.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง(Downward Communication)** ได้แก่ การสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การสื่อสารวิธีนี้เป็นแนวความคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารจากบนลงล่างเกี่ยวข้องกับข้อมูล 4 อย่าง คือ

1) คำสั่งให้ทำงานซึ่งจะระบุข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงานและเหตุผลในการทำงาน คือเป็นข้อมูลระบุให้เข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไร ผลงานที่ได้ควรเป็นอย่างไร



ทำไมต้องทำงานนั้น งานจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างไร และงานเกี่ยวข้องกับงานอื่นอย่างไรบ้าง รูปแบบการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงานและแบบแสดงลักษณะงาน

2) *นโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร* นโยบายขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ๆทางด้านการเงิน การผลิต การบริหารบุคคล การตลาด การบริหารทั่วไป และระเบียบปฏิบัติทางด้านระเบียบวินัย ข้อบังคับในการทำงาน การลาป่วย ลาภิจ สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนข้อควรปฏิบัติทั้งในที่ทำงานและนอกเวลาทำงาน

3) *การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน* การประเมินจะทำให้ทราบข้อมูล 3 อย่าง คือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลงานเท่าไร พนักงานควรปรับปรุงตัวอย่างไร และองค์กรจะช่วยพนักงานปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างไร การแจ้งให้พนักงานรู้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนเป็นอย่างไร และก็บอกด้วยว่าองค์กรใช้มาตรฐานอะไรในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4) *การก่อให้เกิดสำนึกในองค์กร* การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น โดยการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร การสร้างให้คนเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมในองค์กรก็ต้องอาศัยการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังบุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับต่างๆขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารจากบนลงล่างมีดังนี้

1) *ข้อมูลมากเกินไป (Information Overload)* การส่งข้อมูลไปยังผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาการจดจำข้อมูล ข้อมูลบางอย่างไม่สำคัญแต่ก็ส่งไปให้ผู้ปฏิบัติงานจึงทำให้ข่าวสารตกหล่น การส่งข้อมูลมากเกินไปยังทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเบื่อน่ายและอาจอ่านไม่หมดเพราะเห็นว่าไม่สำคัญ

2) *การไม่เปิดเผยข้อมูล (Lack of Openness)* หมายความว่า ข้อมูลบางอย่างไม่แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในข้อมูล ผู้บริหารชอบอ้างว่าข้อมูลนั้นไม่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ไม่มีเวลาที่จะแจ้งให้พนักงานรู้ข้อมูลทุกเรื่อง หรือไม่มีข้อมูลใดน่าสนใจ

3) *ข้อมูลตกหล่นอันเกิดจากการกั้นกรอง (Filtering)* จากหลายระดับเมื่อข่าวสารถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ข้อมูลบางอย่างตกหล่นและเมื่อต้องผ่านหลายคนข้อมูลก็ตกหล่นมากขึ้น นอกจากนั้น ข้อมูลที่กั้นกรองจากคนหลายคนแต่ละคนก็ได้ความเห็นลงไปข่าวสาร ซึ่งทำให้เกิดการสับสนและผิดพลาดในเนื้อหาของข่าวสาร

4) *ระยะเวลา (Timing)* ในการส่งข้อมูลไม่เหมาะสมจึงทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง เช่น ส่งข้อมูลในตอนบ่ายของวันทำงานหรือก่อนวันหยุด ทำให้ทุกคนไม่ทราบข้อมูลหากจะต้องปฏิบัติงานในวันรุ่งขึ้นหรือวันเปิดทำการ

2.9.2 *การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)* ได้แก่ การส่งข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าหรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะเกิดขึ้นทั้งการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล ข้อมูลที่ส่งจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหารมักจะเกี่ยวกับข้อมูล 4 เรื่อง คือ

1) *การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ดำเนินการไปแล้วว่าประสบความสำเร็จไปเพียงใด* ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงแผนงานที่จะทำต่อไปในอนาคต

2) *การแจ้งถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานของปฏิบัติที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือจากผู้บริหาร*

3) *การเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น* เพราะผู้ปฏิบัติงานอยู่กับปัญหาทุกวันจึงรู้ว่าอะไรคือปัญหา อะไรคือข้อควรปฏิบัติ

4) *การเปิดเผยความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร* ความรู้สึกนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการร้องทุกข์ของพนักงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะติดต่อจากล่างขึ้นบนมานั้นอาจเพียงใดเกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ รองลงมาคือ บรรยากาศของความไว้วางใจในองค์กร เมื่อเกิดความไว้วางใจกันผู้บังคับบัญชาจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและตรงไปตรงมา ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะรับฟังและแปลความหมายของข้อมูลอย่างถูกต้อง แต่หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาคอยแต่จะตำหนิอย่างเดียวก็น่าจะไม่รายงานหรือแสดงความคิดเห็นเพราะเกิดความไม่ไว้วางใจ แม้ว่าองค์กรจะมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานรายงานและแสดงความคิดเห็นแต่ก็ไม่ได้มีการตอบสนอง

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารตามปกติขององค์กร หากช่องทางการสื่อสารตามปกติถูกทำลายความไว้วางใจก็จะไม่เกิดขึ้น อีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติคือ การใช้นโยบายอย่างเปิดเผยหรือการติดต่อโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร โดยจะปกปิดข้อมูลที่เสนอเป็นความลับเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะต้องกระทำอย่างมีแผนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจึงจะบรรลุผลตามต้องการ

ผลดีของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนก็คือ

1) เป็นข้อมูลที่มีคุณค่าที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้นนำไปใช้ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพราะเป็นข้อมูลที่เกิดจากคนที่อยู่กับงานตลอดเวลา

2) ทำให้รู้ทัศนคติและแนวความคิดของพนักงานและรวมทั้งพฤติกรรมที่มีต่อนโยบาย คำสั่ง ข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติขององค์การ เพื่อผู้บริหารจะได้ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อไป

3) ช่วยปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้คนเกิดความรู้สึกจงรักภักดีและความรู้สึกในด้านดีต่อองค์การเพราะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การซักถาม และข้อเสนอแนะต่างๆต่อกิจกรรมขององค์การ

4) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมั่นคง เพราะผู้บริหารจะลงมาช่วยเหลือและร่วมกันคิดกับพนักงานอันเป็นการสร้างให้เกิดความไว้วางใจมากขึ้น

ผลเสียของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนก็คือ

1) พนักงานมักจะปิดบังซ่อนเร้นความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของตัวเองต่อหัวหน้าหรือผู้บริหารเพราะการแสดงความเห็นอาจก่อให้เกิดผลเสียในตอนที่ทางที่ดีไม่ควรพูดหรือแสดงความคิดจะดีกว่า จะได้ไม่ถูกเพ่งเล็งว่าเป็นคนเจ้าปัญหา

2) ความแตกต่างทางสถานภาพหรือตำแหน่งงานทำให้พนักงานมีความคิดว่า ผู้บริหารไม่สนใจพนักงาน พนักงานเห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยจะสนใจปัญหาอยู่แล้ว เหมือนกับว่าปัญหาของพนักงานเป็นสิ่งที่ไม่มีคุณค่าที่จะต้องเอาใจใส่ และมีความรู้สึกที่ ผู้บริหารมุ่งแต่จะจับผิดและเร่งรัดผลงานอย่างเดียว

3) การขาดสิ่งจูงใจที่จะส่งเสริมให้พนักงานส่งข่าวหรือเสนอรายงานขึ้นมา ตามปกติองค์การไม่เคยกำหนดว่าผู้ส่งรายงานจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร หากรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบข้อมูล จึงไม่เกิดการกระตือรือร้นที่จะส่งข่าวขึ้นมา

4) พนักงานมีความรู้สึกว่าพวกเขา กับผู้บริหารเข้ากันไม่ได้ การแสดงตัวของผู้บริหารหรือบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชาที่ไม่ค่อยจะมีเวลาหรือยุ่งอยู่กับงานประจำมากเกินไปจนไม่มีเวลาที่ฟังปัญหาของพนักงานหรือไม่มีเวลาที่พบกับพนักงานนอกเหนือเวลางานประจำได้ พนักงานมีความรู้สึกที่ผู้บริหารคอยแต่จะจับผิด เร่งการผลิตเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่อย่างเดียวจึงยากที่จะมองปัญหาในแนวเดียวกันได้ (เสนาะ ดิยาวี 2541:334)

2.9.3. การสื่อสารในแนวนอน (*Horizontal Communication*) ได้แก่ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกับขององค์การ และสำหรับบุคคลที่อยู่ใน

หน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในการทำงานมักจะนำมาใช้ในการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน การสร้างความเข้าใจกันและการขจัดข้อขัดแย้งกัน

วิธีที่ใช้ในการสื่อสารในแนวนอนส่วนใหญ่กระทำกันในรูปแบบของการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างบุคคล การคุยกันทางโทรศัพท์ การกระทำกิจกรรมทางสังคม และวงจรกิจกรรมควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) เป็นต้น การสื่อสารในแนวนอนอาจมีรูปแบบไม่แน่นอนไม่เหมือนการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน จึงมีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1) การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะว่าเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อประสานงานหรือเพื่อสร้างความเข้าใจกันจะกระทำได้มากหรือน้อยอยู่ที่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลมากหรือน้อย

2) เกิดผลกระทบต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้ก็เพราะพนักงานติดต่อกันเองอยู่แล้วซึ่งก่อให้เกิดความรวดเร็วจึงไม่จำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานอีก บางครั้งอาจผิดพลาดไม่เป็นแบบอย่างเดียวกันเหมือนกับการเสนอรายงานเพื่อสั่งการ

3) เกิดการแข่งขันกัน การติดต่อในแนวนอนมักจะเป็นเรื่องการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่การแข่งขันกัน จึงเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**2.9.4 การสื่อสารในแนวไขว้ ( Cross-Channel Communication )** ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการข้ามหน้าที่กัน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันก็ได้ เช่น บุคคลที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตติดต่อกับบุคคลที่อยู่ฝ่ายตลาด หรือพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายบุคคลติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นต้น การสื่อสารในแนวไขว้ใช้กันมากที่สุดสำหรับบุคลากรที่เป็นที่ปรึกษา เพราะบุคคลเหล่านี้ไม่มีอำนาจสั่งการแต่ให้คำแนะนำกับฝ่ายต่างๆ บุคคลที่ติดต่อกับหน่วยงานอื่นจะมีความสนิทสนมคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ติดต่อเป็นอย่างดีโดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา จึงมีลักษณะเหมือนกับการลดขั้นตอนในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดผลดี คือ งานรวดเร็วแต่ผลเสียอาจเกิดความไม่แน่ใจว่างานอาจถูกเสนอข้ามหัวโดยไม่มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็น

การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญในองค์การเพราะบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันจะต้องประสานกันเพื่อผลสำเร็จ โดยส่วนรวมขององค์การจึงมีหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) บุคคลที่ต้องการติดต่อสื่อสารในแนวไขว้จะต้องได้รับอนุมัติล่วงหน้าจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงก่อนเป็นการล่วงหน้าว่าสามารถทำได้ องค์กรอาจกำหนดไว้เป็นนโยบายว่าเรื่องใดบ้างที่สามารถติดต่อข้ามหน่วยงานกันได้และมีความเหมาะสมที่ต้องใช้วิธีการเช่นนั้น

2) บุคคลที่ติดต่อกันในแนวไขว้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยตรงทุกครั้งถึงผลของการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกัน

3) ตัวบุคคลผู้ติดต่อมีความสำคัญที่จะต้องมีความรู้ความชำนาญในการสื่อสาร การใช้การสื่อสารต้องมีศิลปะว่าใช้นั้นไม่ไปก้าวล่วงงานของอีกหน่วยงานหนึ่ง ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมเฉพาะงานที่เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำหรืองานช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

4) จะต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในแนวไขว้ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพราะเป็นงานที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในบทบาทของบุคคลที่ทำหน้าที่นี้

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวไขว้มีดังนี้

1) หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมักจะเข้าข้างตัวเองโดยเห็นว่างานของตนสำคัญกว่างานของหน่วยงานอื่น ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของหน่วยงานอื่นหรือผู้ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจึงไม่ให้ความร่วมมือ

2) หน่วยงานมักเกิดความเข้าใจผิดคิดว่าผู้มาติดต่อมาสั่งการจึงไม่ยอมทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้าของตัวเองเท่านั้นที่จะสั่งการได้ เมื่องานไม่ได้รับความร่วมมือ งานจึงไม่อาจดำเนินต่อไปได้หรือล่าช้าเสียเวลาโดยไม่จำเป็น จึงต้องทำความเข้าใจว่าการติดต่อในแนวไขว้เป็นการช่วยงาน

3) ปัญหาเกิดจากบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ทำหน้าที่ติดต่อ ซึ่งจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงจะทำให้งานสำเร็จ ปัญหาจึงเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหากบุคคลใหม่บุคลิกภาพแตกต่างไปจากคนเก่าที่เคยทำงานสำเร็จแต่คนที่ทำหน้าที่คนใหม่กลับทำไม่สำเร็จ

2.9.5 การสื่อสารส่วนบุคคล (Personal Communication) ได้แก่ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลโดยส่วนตัวไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหรือเกี่ยวข้องกับงาน เป็นการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบ เป็นทั้งการติดต่อจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การติดต่อในแนวนอนและแนวไขว้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การสื่อสารส่วนตัวเกิดขึ้นรวดเร็วและกระจ่ายไปทั่วทั้งองค์กร ดีกว่าการสื่อสารที่เป็นทางการ โดย

ที่ฝ่ายบริหารควบคุมไม่ได้เลย ข่าวที่ไม่เป็นทางการนี้บางครั้งเป็นความจริง แต่บางครั้งก็ไม่ใช่ความจริง แต่มีอิทธิพลต่อองค์กรมาก ดังนั้นผู้บริหารอาจควบคุมข่าวที่เกิดจากการสื่อสารส่วนตัวหรือข่าวลือได้ดังนี้

1) เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้ตลอดเวลา อย่าปิดกั้นการแสดงออกต่างๆของพนักงาน หากเกิดข่าวขึ้นมาก็ใช้ช่องทางการสื่อสารขององค์กรที่มีอยู่ได้เพื่อคนจะได้รับรู้

2) องค์กรต้องเสนอข่าวที่เป็นจริงอย่างตรงไปตรงมาตลอดเวลา เพราะข่าวจริงจะซัดข่าวลือได้ดีกว่าการเสนอข่าวแบบไม่จริงใจหรือเสนอข่าวแบบป้องกันตัว ไม่ว่าจะ เป็นข่าวดีหรือข่าวไม่ดีคนก็จะรู้ว่าเป็นข่าวจริง

3) องค์กรต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในการสื่อสารของฝ่ายบริหาร ข่าวทุกข่าวที่เสนอต้องถูกต้องเชื่อถือได้ คนในองค์กรจะเกิดความไว้วางใจและนี่เองเป็นการป้องกันข่าวลือได้

4) อย่าให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายหรือเกิดความรู้สึกจำเจซ้ำซากในการทำงาน องค์กรควรวิธีการใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลาเพื่อคนจะได้มีสิ่งใหม่ๆทำอยู่เรื่อยๆ

5) ควรมีการจัดอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาขึ้นไปให้รู้จักจิตวิทยาป้องกันข่าวลือและใช้ข่าวลือให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็รู้วิธีที่จะชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะอะไรคือข่าวจริงและอะไรเป็นข่าวไม่จริง

6) องค์กรจะต้องสำรวจตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาว่าช่องทางการสื่อสารใดขององค์กรไม่สมบูรณ์หรือขาดตอน เพราะอาจเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดข่าวลือขึ้นได้ หากพบก็รีบแก้ไขก่อนที่จะเกิดผลในทางลบต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามรองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิกาน ได้พิจารณาประเภทการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ไว้ในหนังสือ การบริหารและพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอย่างหนึ่งที่สามารถแทรกซึมไปทั่วทุกองค์กรได้ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้จะถ่ายทอดข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ข่าวลือ และข้อมูลอื่นๆที่หลากหลาย ถ้าผู้บริหารเข้าใจและใช้เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเป็น การหยั่งเสียง ก็จะสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์และบรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าข้อมูลเหล่านั้นถูกบิดเบือนก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร (สมยศ นาวิกาน 2543ก : 471)

ธงชัย สันติวงศ์ได้เสนอไว้ในหนังสือ การจัดการ ว่า ในองค์กรทุกแห่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการหรือที่เรียกกันว่าข่าวลือ (grapevine) นั้น นับว่าเป็นสภาพ

จริงที่มีอยู่ในทุกแห่งก็ได้ จุดอ่อนของข่าวลือก็คือ ส่วนมากมักจะเป็นการซุบซิบที่ทำให้ข้อมูลไม่เป็นที่เชื่อถือ แต่อย่างไรก็ตาม ในหลายกรณีข่าวลือก็มีความจริงในตัวไม่น้อยเหมือนกัน จากความเข้าใจดังกล่าว ผู้บริหารจึงควรสนใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระบบติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆเพื่อที่จะสามารถควบคุมพฤติกรรมต่างๆได้

**2.10 ประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน ( เสนาะ ดิยาว์ 2541ช :326)แบ่งออกได้ 5 ประเภท คือ**

**2.10.1 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน** ข้อมูลนี้จะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไรทำอะไรและผลงานที่ควรได้รับจากการทำงาน รูปแบบของการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คำอธิบายคู่มือการปฏิบัติงานและแบบแสดงลักษณะงาน

**2.10.2 ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน** ข้อมูลประเภทนี้จะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่น และตำแหน่งอื่นอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น งานที่ทำงานจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำนั้น

**2.10.3 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร** องค์กรทุกแห่งจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบเรื่องต่างๆเกี่ยวกับเวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และบริการ การลาป่วยลาพัก สุขภาพและความปลอดภัย สภาพการทำงาน การผลิต และการตั้งราคาขาย นอกจากนี้ จะต้องระบุข้อมูลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบวินัยต่างๆขององค์กรข้อกฎหมายและแนวปฏิบัติที่พนักงานควรปฏิบัติตัวทั้งในขณะทำงานและนอกเวลาทำงาน

**2.10.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน** ข้อมูลประเภทนี้มีอยู่ 3 ประเภทคือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไรและองค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างไร การบอกให้พนักงานรู้ว่ากำลังกระทำอะไรอยู่นั้นมีความสำคัญที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน พนักงานเองก็อยากจะรู้ว่าผู้บังคับบัญชามีความเห็นและประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงานอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การบริหารโดยกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผลงาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติอาจยุ่งยากในการที่จะบอกพนักงานถึงการปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนก็หวังว่าตนเองจะได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาในทางดีเท่านั้น และผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่รือที่จะแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหากผลงานเป็นไปในด้านบวก แต่ถ้าผลออกมาในด้านลบผู้บังคับบัญชาก็คงไม่อยากจะแจ้งให้ทราบ เพราะจะทำให้หมดกำลังใจและผลก็จะยิ่งทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหามากขึ้นไปอีก สิ่งที่ควร

ระมัดระวังอย่างยิ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแน่ใจว่า วิธีการประเมินมีระบบดี มีมาตรฐานที่เชื่อถือได้เป็นที่ยอมรับและมีความเป็นธรรมต่อทุกคน

**2.10.5 ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสำนึกในองค์การ** ความจงรักภักดีต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นสินค้าบริการ หรืองานขององค์การ นับว่าเป็นพลังที่สำคัญอย่างหนึ่ง การสร้างความรู้สึก ความจงรักภักดีต่อองค์การจะต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์การ สร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ องค์การจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ภายในองค์การก่อนแล้วบุคคลในองค์การก็จะเผยแพร่ชื่อเสียงต่อภายนอกในขั้นต่อไป นอกจากนี้ การสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทางด้านความรู้ความสามารถเฉพาะตัวและการประสานงานกัน โดยการจัดประชุมสัมมนาและการเผยแพร่ข่าวสาร

นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน ได้สรุปให้เห็นรายการของวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์การบางอย่างที่อาจจะก่อให้เกิดความคิดเห็นบางอย่างเพื่อพิจารณาว่าเราจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอะไร ดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิกาน 2544:24)

1) **วิธีการทางวาจา (Oral methods)** ได้แก่ การประชุมพนักงาน กลุ่มขนาดใหญ่ การประชุมทางสังคม กลุ่มอภิปรายขนาดเล็ก การร่วมเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์การร้องเรียน คณะกรรมการแรงงาน-ผู้บริหาร การสัมภาษณ์การร้องเรียน คณะกรรมการแรงงาน-ผู้บริหาร การสัมภาษณ์ให้คำแนะนำปรึกษา รายการวิทยุ โทรศัพท์ ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ การประชุม โทรศัพท์วงจรปิด

2) **วิธีการทางลายลักษณ์อักษร (Written Methods)** ได้แก่ จดหมาย บันทึกและรายงาน โทรเลข หนังสือพิมพ์ นิตยสาร คู่มือ รายงานความคืบหน้า คำบรรยายลักษณะงาน คู่มือนโยบาย

3) **วิธีการทางภาพ (Pictorial Methods)** ได้แก่ ปฏิทิน फिल्म รูปภาพและแผนภูมิ โปสเตอร์ ภาพถ่าย สไลด์ เครื่องหมายการค้า

**ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน** (ราณี อธิชัยกุล 2547:329) ได้แก่ กล้องรับฟังข้อคิดเห็น การประชุมกลุ่ม รายงานไปยังผู้บังคับบัญชา และระเบียบวิธีปฏิบัติกรร่งทุกข์หรืออุทธรณ์(สมยศ นาวิกาน 2543:461) เพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาจะแบ่งเป็นสี่ประเภทดังต่อไปนี้

1) **การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร** เช่น ข้อเสนอแนะ บันทึก การสำรวจความคิดเห็น การเขียนรายงาน การประเมินผล เป็นต้น



2) การพบปะแบบตัวต่อตัว เช่น การสัมภาษณ์เพื่อประเมิน การปฏิบัติงาน หรือเพื่อการร้องทุกข์ การประชุม เป็นต้น

3) การพบปะแบบกลุ่มคล้ายคลึงกับการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน เช่น การประชุม ฝ่ายการควบคุมคุณภาพ การฝึกอบรม เป็นต้น

4) การติดต่อโดยสื่อต่างๆ เช่นเดียวกับช่องทางการติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ได้แก่

1) การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น บันทึก รายงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

2) การพบปะแบบตัวต่อตัว เช่น บทสนทนาระหว่างอาหารกลางวัน การนิเทศ หรือการประชุมแบบเป็นทางการ

3) การพบปะแบบกลุ่ม เช่น คณะทำงานหรือคณะกรรมการระหว่างหน่วยงาน การฝึกอบรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

4) การติดต่อสื่อสาร โดยใช้สื่อต่างๆเช่นเดียวกับช่องทางอื่นๆ

## 2.11 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและโครงสร้างองค์การ

องค์การ หมายถึง รูปแบบโครงสร้างที่จัดขึ้นตามหลักและวิธีการ ซึ่งประกอบไปด้วย บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันเพื่อบริหารกิจกรรรมใดๆ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันไว้ อาจเป็นการรวมกันเพื่อผลิตสินค้าหรือการให้บริการ สิ่งสำคัญที่บุคคลมารวมกันเพื่อบริหารกิจกรรรมนี้ ต้องมีการจัดระบบการอยู่และประกอบกิจกรรรมร่วมกันคือต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การ จัดแบ่งหน้าที่การงานให้รับผิดชอบ อาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนแต่ละฝ่ายประกอบกันเข้าจึงจะทำให้งานสำเร็จได้ (ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ 2547:159)

การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์การนั้นก็คือสิ่งทีประกอบไปด้วยคนซึ่งมีความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แต่จะมีการประสานความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Gary Dessler 1997:212 อ้างถึงใน ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ 2547:159)

### 2.11.1 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ

1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใดๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การนั้น

2) เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

3) เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน เนื่องจากหากมีการจัดโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีสายการบังคับบัญชาจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นระเบียบเรียบร้อยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ทำ

4) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์ (ลัทธินิเทศศาสตร์ 2547:161)

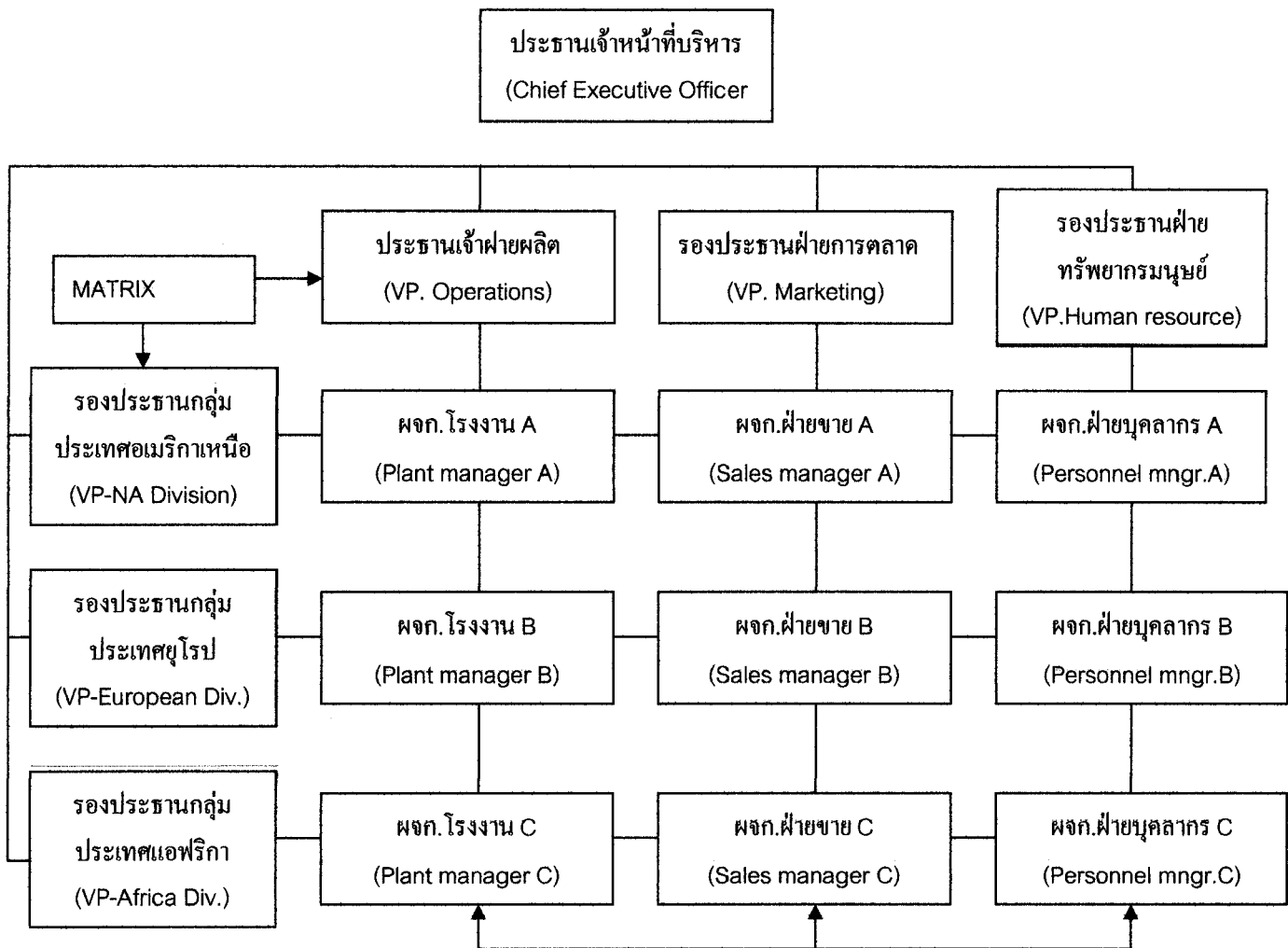
### 2.11.2 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบอิสระ

เป็นการจัดในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์กร โดยมีสายการบังคับบัญชา 2 สายเกิดขึ้นพร้อมกัน คือ จากสายงานการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการแม้ว่าสายการบังคับบัญชา 2 ทาง แต่ก็ไม่เกิดทุกแห่งในองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรแบบเมทริกซ์จะต้องรายงานผู้บังคับบัญชา 2 คน คนหนึ่งจะเป็นผู้จัดการตามสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดขององค์กร ส่วนอีกคนหนึ่งจะเป็นสายการบังคับบัญชาตามแผนกซึ่งจะอยู่ในแนวนอน และทั้งคู่ก็เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่เท่ากัน ในแต่ละสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่และตามแผนกจะเป็นผู้นำที่เรียกว่า Matrix boss

การจัดองค์กรแบบเมทริกซ์ ได้ถูกออกแบบเป็นทางการระหว่าง ค.ศ. 1960 เมื่อบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องบินประสบปัญหาที่เป็นทางเลือกสองทางที่ไม่ดีพอๆกัน คือ จะต้องพัฒนาวัตถุดิบและเครื่องมือให้เร็วและมีประสิทธิภาพในการสำรวจอวกาศ และการป้องกันทางอากาศ องค์กรต้องการพนักงานที่มีความรู้ที่ลึกซึ้งตามหน้าที่ในองค์กร แต่ก็ต้องการความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของพนักงานที่อยู่ในแต่ละแผนก ผู้บริหารจึงใช้ความพยายามในการเอาข้อดีของแต่ละวิธีออกมา โดยตั้งเป็นโครงการแล้วเอาพนักงานที่มีความสามารถของแต่ละหน้าที่ ซึ่งอยู่แต่ละแผนกมาทำงานร่วมกัน ผลของการทำงานไขว้กับสายการบังคับบัญชาในองค์กรแบบเมทริกซ์ทำให้สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ผลลัพธ์จากการทำงานออกมาดีมา ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

ข้อดีของการจัดองค์กรแบบเมทริกซ์มีหลายประการ เช่น องค์กรสามารถที่จะนำพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน ทำให้ผลของงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ โดยไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มและเป็นการทำให้พนักงานทำงานเต็มที่

ส่วนข้อจำกัดในการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ บางครั้งอาจจะทำให้พนักงานเกิดความสับสนว่าตนเองมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย ทำให้การกำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกว่าจะทำงานประจำก่อนหรือทำงานโครงการก่อนจึงเกิดความลังเลใจ นอกจากนั้นหากงานโครงการเสร็จอาจจะถูกย้ายไปอยู่โครงการอื่นอีก ซึ่งผู้บังคับบัญชาก็เปลี่ยนคนอีก ทำให้อาจเกิดปัญหาเรื่องการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้จัดการ ทั้งนี้การตัดสินใจร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะล่าช้า เพราะผู้จัดการโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ต้องมีการแบ่งผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องมีการตกลงกันเพื่อหาความเหมาะสมในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ถ้าหากผู้จัดการและพนักงานขาดความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การทำงานก็จะล้มเหลวและอาจเกิดความขัดแย้งภายในองค์การได้ รวมทั้งการดำเนินงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้(ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ 2547:188-189)



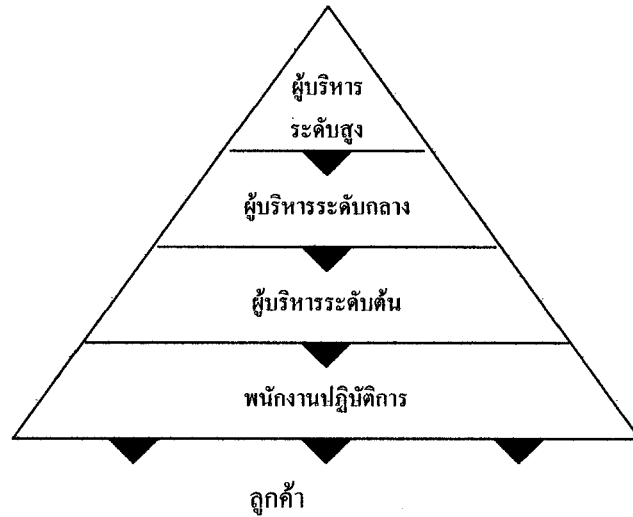
ภาพที่ 2.6 แผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์(ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ 2547:190)

### 2.11.3 การปรับองค์การโดยการจัดโครงสร้างองค์การแบบปิรามิดหัวกลับ (Inverted Pyramid)

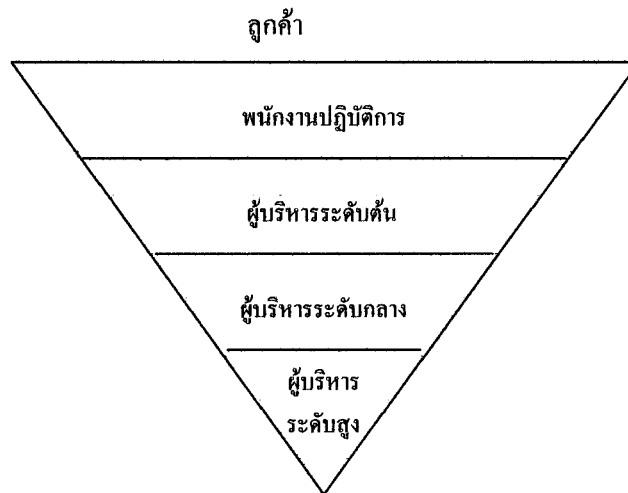
เนื่องจากปัจจุบันนิยมจัดโครงสร้างองค์การแบบปิรามิด (Pyramid) หมายถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่อยู่ส่วนบนสุดขององค์การคือผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผู้ที่จะต้องกำกับดูแล การปฏิบัติงาน การสั่งการ และบังคับบัญชาพนักงานที่อยู่ในระดับรองลงมาตามสายการบังคับบัญชา จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติที่ต้องสัมผัสและให้บริการลูกค้าโดยตรง แต่โดยธรรมชาติแล้วพนักงานเหล่านี้จะทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ถือเป็นเพียงภารกิจหนึ่งของพวกเขา เหมือนกับภารกิจอื่นๆ เช่น การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์การ ทำให้พวกเขาละเลยที่จะให้ความสนใจกับลูกค้าเป็นพิเศษ ดังนั้นจึงพบเห็นอยู่บ่อยๆ ที่พนักงานเหล่านี้จะอ้างถึงกฎ ระเบียบที่ไม่สามารถทำตามข้อเรียกร้องของลูกค้าได้ พวกเขาจะมีทัศนคติต่อลูกค้าในลักษณะที่ลูกค้าต้องอยู่ใต้การควบคุมของพวกเขา และเห็นว่าลูกค้าควรจะยอมตามสิ่งที่พวกเขาต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ลูกค้าคือผู้ที่อยู่ต่ำสุดของโครงสร้างแบบปิรามิดนี้

ดังนั้น องค์การที่ชาญฉลาดจึงควรปรับทัศนคติและมุมมองที่ผิดนี้เสียใหม่ ด้วยการหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก Ken Blanchard เสนอแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การแบบใหม่ด้วยการจัดปิรามิดนี้กลับลง ซึ่งเป็นการนำลูกค้ามาไว้ที่ส่วนบนสุดขององค์การ เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกสุดให้สอดคล้องกับปรัชญาการบริหารจัดการสมัยที่เน้นลูกค้าต้องมาเป็นทีหนึ่ง (customer come first) หรือการมุ่งตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้านั่นเอง (customer satisfaction) เหตุที่ต้องหยิบยกเอาลูกค้าขึ้นเป็นอันดับแรกนี้ก็เพื่อให้ทุกส่วนในองค์การหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้า และเป็นการเน้นย้ำว่านับจากนี้ไปภารกิจหรือการกระทำใดในองค์การก็เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังถือเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติงาน ในฐานะผู้ที่ต้องสัมผัสลูกค้าโดยตรง จึงต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานได้ระดับหนึ่ง หรือที่เรียกว่า (Empowerment) เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้องค์การสามารถให้บริการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ในขณะที่ผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างของปิรามิดจะคอยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในทุกเรื่อง เช่น การจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ช่วยเหลือด้านข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการตัดสินใจ รวมถึงการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่วนผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ล่างสุด จะเป็นผู้ที่ต้องแบกรับภาระทั้งหลายขององค์การไว้ทั้งหมด คือ ต้องรับผิดชอบต่อทั้งองค์การ หากลูกค้าได้รับบริการที่ไม่ดีแทนจะโทษพนักงาน ก็ให้หันกลับมามองผู้บริหารระดับสูงแทน ในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้ที่ต้อง

รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและจัดการและเป็นผู้นำในองค์กรนั้น(ลัทธிகาล ศรีวระมย์ 2547:194)



ภาพที่ 2.7 การจัดโครงสร้างแบบปิรามิดแสดงถึงระดับของการบริหารงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5ระดับ ส่วนล่างสุดจะเป็นลูกค้าขององค์กร ซึ่งถือเป็นแนวคิดแบบเก่าที่ส่งผลเสียมากกว่าผลดีแก่องค์กร (ลัทธிகาล ศรีวระมย์ 2547:195)



ภาพที่ 2.8 การจัดโครงสร้างแบบปิรามิดหัวกลับ(Inverted pyramid) แสดงถึงระดับของการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เป็นการกลับเอาลูกค้าขึ้นมาอยู่บนสุดเป็นการให้ความสำคัญ (ลัทธிகาล ศรีวระมย์ 2547:195)

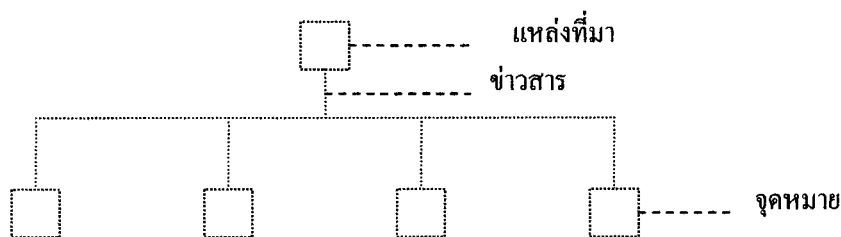
**2.11.4 การกระจายข่าวสารภายในองค์กร (สมยศ นาวิกาน 2544:103)**

ความสำเร็จของงานขององค์กรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับว่าข่าวสารถูกสื่อสารไปยังบุคคลในทุกระดับขององค์กรอย่างดีแค่ไหน กระบวนการของการส่งข่าวสารไปยังสมาชิกขององค์กรและการได้ข่าวสารจากพวกเขาเรียกว่า กระแสข่าวสาร

*1) การกระจายข่าวสารพร้อมกัน (Simultaneous Message Dissemination)*

การติดต่อสื่อสารขององค์กรส่วนใหญ่เป็นการติดต่อบุคคลต่อบุคคล หรือการติดต่อสื่อสารคู่การติดต่อสื่อสารบุคคลต่อบุคคลเกี่ยวข้องกับผู้รับเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่กระนั้นค่อนข้างจะธรรมดาที่ผู้บริหารต้องการส่งข่าวสารไปยังบุคคลมากกว่าหนึ่งคน เช่น เมื่อการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาการทำงานเกิดขึ้น หรือเมื่อกลุ่มต้องการฟังสรุประเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ข่าวสาร-บันทึก-จะถูกส่งไปยังบุคคลหลายคนในองค์กร องค์กรเป็นจำนวนมากพิมพ์นิเทศสารหรือจดหมายส่งไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กร เมื่อสมาชิกทุกคนของหน่วยงานหนึ่ง-แผนก- คณะส่วน-ได้รับข่าวสารในขณะเดียวกัน เราเรียกว่ากระบวนการกระจายข่าวสารพร้อมกัน (ภาพที่ 2.9)

เมื่อข่าวสารอย่างเดียวกันต้องถูกส่งไปยังสถานที่ต่างๆในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารต้องวางแผนการใช้เทคนิคหรือกลยุทธ์ของการกระจายข่าวสารพร้อมกัน การคัดเลือกเทคนิคของการกระจายข่าวสารบนพื้นฐานของระยะเวลา (มาถึงพร้อมกัน) ควรจะถูกพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น สิ่งที่เราให้ความสำคัญอย่างหนึ่งคือ ข่าวสารสามารถกระจายในเวลาเดียวกันได้หรือไม่ เราอาจจะคิดถึงบันทึกลักษณะอักษรว่าเป็นวิธีการที่ดีแน่ในการส่งข่าวสารไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรภายในเวลาเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามบริการรับส่งอาจจะทำให้การรับบันทึกของบุคคลบางคนล่าช้าได้และบุคคลบางคนอาจจะไม่ได้อ่านบันทึกเป็นเวลาหลายวัน การประชุมอาจจะเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการกระจายข่าวสารไปยังบุคคลทุกคนในองค์กรภายในเวลาเดียวกัน แต่ตารางเวลาของบุคคลบางคนอาจจะทำให้พวกเขาไม่สามารถเข้าประชุมได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่าพวกเขาต้องเดินทางมาประชุม (สมยศ นาวิกาน 2544:103)



ภาพที่ 2.9 การกระจายข่าวสารพร้อมกัน(สมยศ นาวิกาน 2544:103)

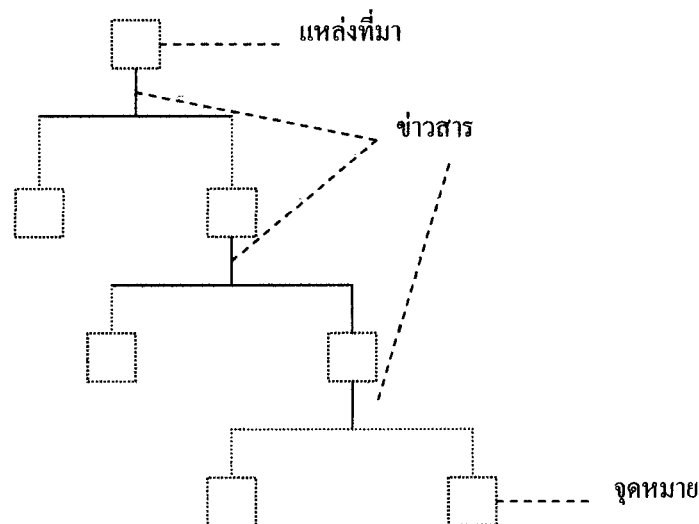
บันทึกเป็นสื่อลายลักษณ์อักษรอย่างหนึ่ง ในขณะที่การประชุมเป็นสื่อวาจาหรือการเผชิญหน้า วิธีการทั้งสองสามารถช่วยกระจายข่าวสารพร้อมกันไปยังกลุ่มสมาชิกขององค์กรได้

เนื่องจากการพัฒนาทางสื่อของการติดต่อสื่อสาร การกระจายข่าวสารไปยังบุคคลทุกคนพร้อมกันมีความง่ายมากขึ้นในองค์กรบางแห่ง เช่น การใช้โทรศัพท์ พวกเขาสามารถมองเห็นและรับฟังข่าวสารพร้อมกันจากผู้บริหารระดับสูงได้(สมยศ นาวิการ 2544:104)

## 2) การกระจายข่าวสารตามลำดับ (Serial Message Dissemination)

Haney ได้อธิบายว่าข่าวสารค่อนข้างมากถูกกระจายโดยวิธีการติดต่อสื่อสารตามลำดับในองค์กร-ธุรกิจ อุตสาหกรรม โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ เมื่อข่าวสารถูกส่งโดยวิธีการติดต่อ หนึ่ง-ต่อ-หนึ่ง-ต่อ-หนึ่ง โดยที่ผู้ริเริ่มข่าวสารส่งข่าวสารแก่บุคคลที่สอง บุคคลที่สองจะแปลความหมายและสร้างข่าวสารขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งเพื่อส่งให้บุคคลที่สาม กระบวนการดังกล่าวนี้เรียกว่า การส่งข่าวสารตามลำดับ (ภาพที่ 2.10)

การส่งข่าวสารตามลำดับเกี่ยวข้องกับการขยายการติดต่อสื่อสารแบบคู่ ข่าวสารถูกถ่ายทอดจากบุคคล ก. ไปยังบุคคล ข. ไปบุคคล ค. ไปบุคคล ง. ไปบุคคล จ. บุคคลแต่ละคนนอกจากผู้ริเริ่มแปลความหมายและส่งข่าวสาร ไปยังบุคคลต่อไปเป็นลำดับ



ภาพที่ 2.10 การกระจายข่าวสารตามลำดับ(สมยศ นาวิการ 2544:105)

ตามรูปที่ 12.2 กระกระจายข่าวสารตามลำดับแสดงให้เห็นถึงแบบแผนของ “ใครพูดกับใคร” เมื่อข่าวสารถูกกระจายเป็นลำดับ ข่าวสารจะกระจายตามตามเวลาที่ไม่มีปกติ โดยส่งมาถึงจุดต่างๆในเวลาต่างกัน บุคคลทราบข่าวสารในเวลาต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างของการรับทราบข่าวสาร ปัญหาของการประสานงานอาจจะเกิดขึ้นได้ ช่วงเวลาหลังของการกระจายข่าวสารอาจจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เนื่องจากบุคคลไม่ทราบข่าวสารได้ เมื่อบุคคลจำนวนมากต้องการทราบข่าวสาร กระบวนการตามลำดับต้องใช้เวลานานในการส่งข่าวสารให้พวกเขา ความถูกต้องของข่าวสารอาจจะสูญเสียไป เนื่องจากการแปลความหมายและการสร้างข่าวสารขึ้นมาใหม่อยู่บ่อยครั้งในการส่งข่าวสารตามลำดับ(สมยศ นาวิการ 2544:104)

### 3) แบบของกระแสข่าวสาร (Patterns of Information Flow)

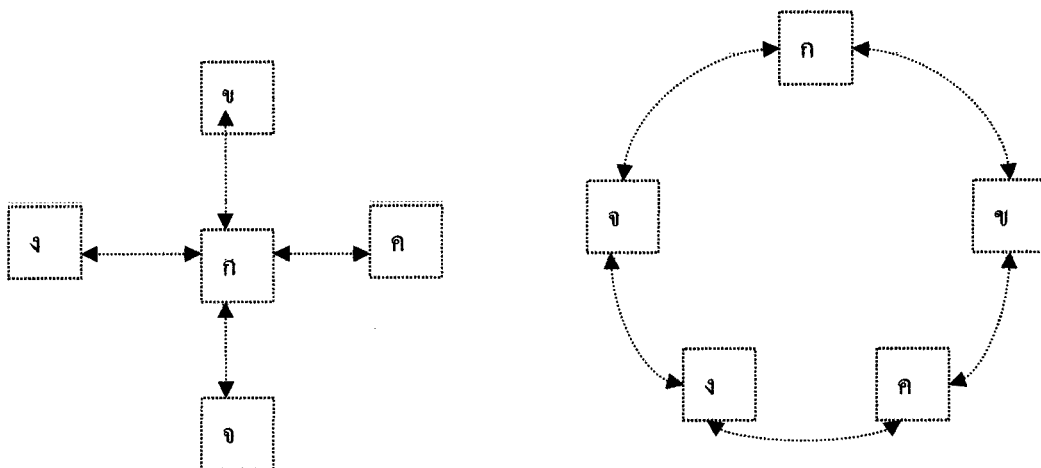
การวิเคราะห์แบบของการติดต่อสื่อสารเชิงทดลองได้เสนอแนะการกำหนดบางอย่างว่า “ใครพูดกับใคร” จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เราจะเปรียบเทียบระหว่างแบบของการติดต่อสื่อสารสองแบบ วงล้อและวงกลม เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของกระแสข่าวสารที่ถูกจำกัดในองค์การ (ดูภาพที่ 2.11) วงล้อเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่ข่าวสารทุกอย่างมุ่งไปสู่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งกลาง บุคคลในตำแหน่งกลางได้รับการติดต่อและข่าวสารจากสมาชิกคนอื่นๆขององค์การ และแก้ปัญหาด้วยคำแนะนำและการยินยอมของบุคคลอื่น วงกลมเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่ยอมให้สมาชิกทุกคนติดต่อสื่อสารกับอีกบุคคลหนึ่งผ่านทางระบบถ่ายทอด ไม่มีบุคคลใดมีการติดต่อโดยตรงกับบุคคลอื่นทุกคน หรือไม่มีบุคคลใดเข้าถึงข้อมูลที่เป็นทุกอย่างโดยตรงเพื่อแก้ปัญหา ก.อาจจะติดต่อสื่อสารกับ ข. และ จ. แต่ไม่ใช่ ค. และ ง. ข. อาจจะติดต่อสื่อสารกับ ก. และ ค. แต่ไม่ใช่ ง. และ จ. ค.อาจจะติดต่อสื่อสารกับ ข. และ ง. แต่ไม่ใช่ ก.และ จ. ง. อาจจะติดต่อสื่อสารกับ ค. และ จ. แต่ไม่ใช่ ก. และ ข. ถ้าหากว่า ง. ต้องการติดต่อสื่อสารกับ ก. ข่าวสารต้องถูกถ่ายทอดผ่านทาง จ. หรือ ค. และ ข.

ผลของการวิจัยการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อและวงกลมเสนอแนะว่าแบบของการติดต่อสื่อสารเหล่านี้ทำให้เกิดผลติดตามมาแตกต่างกันหลายอย่าง ตารางที่ 2.1 ได้สรุปผลกระทบของการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อและวงกลมต่อตัวแปรการติดต่อสื่อสารขององค์การหลายอย่าง(สมยศ นาวิการ 2544:105)



ตารางที่ 2.1 ผลกระทบของแบบต่อตัวแปรการติดต่อสื่อสารขององค์กร(สมยศ นาวิการ 2544:106)

ตัวแปรการติดต่อสื่อสารขององค์กร	แบบวงล้อ	แบบวงกลม
ความสามารถเข้าหากันได้ระหว่างสมาชิก	น้อย	มาก
การควบคุมกระแสข่าวสาร	มาก	น้อย
กำลังใจหรือความพอใจ	ต่ำ	สูง
การปรากฏของผู้นำ	มาก	น้อย
ความถูกต้องของผลลัพธ์	สูง	ต่ำ
ความรวดเร็วของผลงาน	เร็ว	ช้า
จำนวนของข่าวสารที่ส่ง	น้อย	มาก
ความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของงาน	ช้า	เร็ว



ภาพที่ 2.11 แบบของการติดต่อสื่อสาร(สมยศ นาวิการ 2544:106)

แบบวงกลมมีข้อดีกว่าแบบวงล้อในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของสมาชิก ขวัญหรือความพอใจ จำนวนของข่าวสารที่ส่ง และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของงาน ส่วนแบบวงล้อมีข้อดีในแง่ของการควบคุมข่าวสาร(สมยศ นาวิการ 2544:106)

### 2.11.5 นโยบายการติดต่อสื่อสารขององค์กร (สมยศ นาวิการ 2544:123)

นโยบายการติดต่อสื่อสารเป็นนโยบายที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร รองศาสตราจารย์สมยศ นาวิการ ได้อธิบายไว้ในหนังสือ การติดต่อสื่อสารขององค์กรว่า Farace, Taylor และ Stewart ชี้ให้เห็นว่าความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขององค์กรถูกจำกัด

ด้วยทรัพยากรที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับจำนวนของทรัพยากรที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร พวกเขาได้พิจารณาถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขององค์กรหกอย่างคือ

- 1) กฎของการติดต่อสื่อสาร
- 2) โครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร
- 3) คุณลักษณะของข่าวสาร
- 4) คุณลักษณะของผู้ติดต่อสื่อสาร
- 5) ค่าใช้จ่าย
- 6) คุณลักษณะของสื่อกลาง

นโยบาย คือ ข้อความโดยทั่วไปที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางของการตัดสินใจในองค์กร นโยบายเพียงแต่แสดงให้เห็นเป็นนัยเท่านั้น แทนที่จะระบุอย่างตรงไปตรงมา ตัวอย่างเช่น จดหมายที่เข้ามาใหม่อาจจะถูกเก็บไว้ในแฟ้มและใส่ไว้ในลิ้นชักเป็นเวลาหลายวัน ภายหลังจากนั้นจดหมายจะถูกคัดเลือกและส่งให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่ออ่านและตอบ พนักงานใหม่อาจจะสังเกตการณ์ปฏิบัติดังกล่าวนี้ และถามว่าทำไมจดหมายถูกดำเนินการในลักษณะเช่นนี้ เลขานุการที่จัดเก็บเอกสารอาจจะไม่เข้าใจเหตุผลของระเบียบวิธีปฏิบัติดังกล่าวนี้ อย่างชัดเจน แต่คำชี้แจงของเธอที่แน่นอนคือ “เป็นนโยบาย” ความเข้าใจของเลขานุการคือจดหมายจะถูกเก็บไว้ในแฟ้มและใส่ไว้ในลิ้นชัก สองถึงสี่วันขึ้นอยู่กับว่าแฟ้มจะเต็มหรือไม่ ภายหลังจากนั้นจดหมายจะถูกแยกตามรายชื่อของพนักงาน และใส่ไว้ในช่องจดหมายของพนักงาน

#### นโยบายการติดต่อสื่อสาร

นโยบายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงกลุ่มของเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารขององค์กร นโยบายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงปรัชญาขององค์กรเพื่อความสม่ำเสมอบางอย่างในทัศนคติและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ในองค์กรที่ไม่มีนโยบายการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานแต่ละคนอาจจะมึนนโยบายการติดต่อสื่อสารของเขาเองที่อาจจะขัดแย้งกับนโยบายการติดต่อสื่อสารของบุคคลอื่น รองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิการ ได้อธิบายไว้ว่า ในการเกี่ยวพันระหว่างกันภายในองค์กร Sigband สังเกตว่า “เมื่อบริษัทไม่มีนโยบายการติดต่อสื่อสารเราจะมีสิ่งที่เกิดขึ้นดังนี้

- 1) การอภิปรายประเด็นที่ได้เถียงกันจะ ไม่มีหรือมีน้อย (ปัญหาแรงงาน เงินเดือน การเลือก ตำแหน่ง การปลดออกจากงานชั่วคราว เป็นต้น)

2) การจัดการกับประเด็นอย่างเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันทั่วทั้งองค์กร

### นโยบายทางข่าวสารหรือกระแสข่าวสารในองค์กร

นโยบายทางข่าวสารหรือกระแสข่าวสารในองค์กรที่เป็นแนวทางของความคิดมีดังต่อไปนี้คือ

1) **การกำหนดสายใย** สายใยของการติดต่อสื่อสารควรจะถูกกำหนดขึ้นมาและรักษาไว้เพื่อความมั่นใจว่าข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรรับรู้โดยสมาชิกขององค์กร หน้าที่หลักของผู้บริหารระดับสูง คือ การกำหนดและรักษาระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ระบบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารคือ อำนวยการหน้าที่ตามสายงาน แต่อย่างไรก็ตามสายใยอื่นๆ อาจจะถูกพัฒนาขึ้นมาและรักษาไว้ใน การส่งข่าวสารเพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพการผลิต เพื่อส่งเสริมความคล่องตัวและการปรับตัวเพื่อเพิ่มกำลังใจ และเพิ่มความรู้ทางเทคนิคของเจ้าหน้าที่ให้สูงขึ้น

2) **การรับรู้สายใย** เจ้าหน้าที่ทุกคนควรจะรู้ถึงสายใยของอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่ระบุไว้อย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนควรจะรู้ว่าต้องติดต่อกับใครเพื่อข่าวสารบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนควรจะรู้ช่องทางเฉพาะภายในสายใยของการติดต่อสื่อสาร

3) **ขนาดและการใช้สายใย** ช่องทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรควรจะโดยตรงและสั้นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ตามในการลัดสายใยเพื่อความมีประสิทธิภาพ บุคคลที่ลัดช่องทางต้องบอกกล่าวทั้งผู้บังคับบัญชาของตนเองและผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ติดต่อ

4) **ระยะเวลา** ข่าวสารควรจะเผยแพร่ให้ผู้บังคับบัญชาทราบก่อนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขา เมื่อเราต้องติดต่อสื่อสารการตัดสินใจหรือเหตุการณ์ไปยังเจ้าหน้าที่ การติดต่อสื่อสารต้องเกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ(ข่าวลือ การเดา และการซุบซิบ)

5) **ใครควรจะบอกกล่าวข่าวสาร** ถ้าหากว่าบุคคลหนึ่งต้องได้รับการบอกกล่าวข่าวสารบางอย่าง เจ้าหน้าที่ทุกคนที่ต้องการข่าวสารอย่างเท่าเทียมกันควรจะได้รับการบอกกล่าวข่าวสารด้วย

6) **ใครควรจะบอกกล่าวข่าวสาร** ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะรับข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขา ในบางโอกาสเจ้าหน้าที่ทุกคนควรมีโอกาสรับฟังข่าวสาร

โดยตรงจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กร เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง พวกเขาควรจะมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะไปพบผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

7) *ความเชื่อถือได้ของข่าวสาร* ข่าวสารที่เป็นทางการทุกอย่างควรจะชัดเจนและแสดงให้เห็นถึงการให้อำนาจอย่างเป็นทางการวิธีการและระเบียบวิธีปฏิบัติควรจะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อชี้ให้เห็นถึงข่าวสารที่ให้อำนาจอย่างเป็นทางการ

8) *การบอกกล่าวข่าวสารควรจะทำอย่างไร* ผู้บริหารและพนักงานควรมีการติดต่อสื่อสารเผชิญหน้าทางวาจา (ระหว่างบุคคล) อยู่บ่อยครั้ง แต่กระนั้นเทคนิคของการติดต่อสื่อสารทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรควรจะใช้ในการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ประเด็นย่อยที่เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายมีดังต่อไปนี้

(1) *ผู้บริหารควรจะมีเยี่ยมเยือน* โรงงาน สำนักงาน และสถานที่ทำงานเพื่อสร้างการติดต่อส่วนบุคคลกับพนักงานอยู่บ่อยครั้ง ทั้งกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาที่ระดับต่างๆ ควรจะมีการประชุมเป็นประจำและบ่อยครั้ง

(2) *รายงานการอภิปรายที่ระดับการบริหารควรจะมีเผยแพร่ไปยัง* ระดับอื่นๆเป็นประจำเพื่อความคิดเห็นและปฏิกิริยา

(3) *การเห็นด้วยและความเข้าใจที่เกิดขึ้น* ในระหว่างการประชุมเผชิญหน้าควรจะมียืนยันด้วยลายลักษณ์อักษร (สมยศ นาวิการ 2544: 126-127)

### **นโยบายทางบรรยากาศและความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร**

นโยบายทางบรรยากาศและความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติที่ผู้บริหารและพนักงานมีต่อการส่งข่าวสาร ที่มีต่อองค์กรว่าจะถูกบริหารงานอย่างไร และที่มีต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร นโยบายทางการส่งข่าวสาร บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารต่างมีความสำคัญในการให้แนวทางการพิจารณการติดต่อสื่อสารขององค์กรแก่บุคคล

### **บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กร**

1) *ความไว้วางใจ* เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรควรจะใช้ความพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือ ถูกคำนวณไว้โดยการกระทำและนโยบาย

2) *การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ* เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรควรจะได้รับ การติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ ในทุกขอบเขตของนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งของพวกเขา เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรควรจะได้รับโอกาสในการ

ติดต่อสื่อสารและการปรึกษาหารือกับระดับการบริหารที่อยู่สูงกว่าพวกเขา เพื่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมาย

3) การให้ความสนับสนุน บรรยากาศที่จริงใจและตรงไปตรงมาควรจะมีอยู่โดยทั่วไปในองค์กร พนักงานสามารถพูดสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของพวกเขาได้ โดยไม่คำนึงว่าพวกเขากำลังพูดอยู่กับเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา

4) ความเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ยกเว้นเฉพาะในกรณีของข่าวสารเพื่อความมั่นคงเท่านั้น เจ้าหน้าที่ในองค์กรควรจะได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงกับงานของพวกเขา และกระทบต่อการประสานงานของพวกเขากับบุคคลหรือแผนงานอื่น

5) การรับฟังการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน เจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับขององค์กรควรจะได้รับฟังข้อเสนอแนะ หรือปัญหาจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องและใจกว้าง ข่าวสารจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะถูกมองว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน

6) การมุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง เจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กรควรจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง ประสิทธิภาพการผลิตที่สูง คุณภาพที่สูง ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ (สมยศ นาวิการ 2544: 126-127)

#### ความพึงพอใจขององค์กร

1) งาน ผู้บริหารของบริษัทควรจะทำทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อความมั่นใจว่างานสามารถตอบสนองความพอใจแก่พนักงานได้ โดยการมีโอกาสผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีและการมอบหมายงานที่ท้าทายและน่าสนใจ และการมีโอกาสรู้สึกว่าการบรรลุความสำเร็จในสิ่งที่พวกเขากำลังอยู่

2) การบังคับบัญชา พนักงานควรจะรู้สึกว่าเขามีความเป็นอิสระในการทำงานของเขาเอง ผู้บังคับบัญชาของเขาควรจะมีขอบเขตอย่างผ่อนหนักผ่อนเบา วิเคราะห์ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี และบอกให้รู้ว่าพวกเขาควรจะมีจุดยืนอย่างไรในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตอบสนองความพอใจได้

3) ผลตอบแทน พนักงานควรจะมีความรู้สึกว่าพวกเขาได้รับผลตอบแทนที่ดี ผลตอบแทนประกอบด้วยเงินเดือน การพักร้อน บำนาญ และสวัสดิการอื่นๆ

4) การเลื่อนตำแหน่ง พนักงานควรจะมีความรู้สึกว่าพวกเขามีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและเจริญเติบโตในองค์กร องค์กรต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ นโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่สม่ำเสมอ และแสดงให้เห็นว่าพนักงานสามารถก้าวหน้าภายในองค์กรได้

5) เพื่อนร่วมงาน พนักงานควรจะมีความรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานกระตุ้น สนุกสนาน สนับสนุน และเข้ากันได้ง่าย(สมยศ นาวิการ 2544: 127-128)

### ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขององค์การ

ความพึงพอใจองค์การมักจะขึ้นอยู่กับประเภทของข่าวสารที่บุคคลได้รับ นโยบายทางความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับคุณภาพและความเพียงพอของข่าวสารที่ได้รับจากองค์การ

1) *บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร* สมาชิกทุกคนขององค์การควรจะได้รับ ความพึงพอใจบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร

2) *ผู้บังคับบัญชา* สมาชิกทุกคนขององค์การควรจะได้รับ ความพึงพอใจกับระดับที่ผู้บังคับบัญชาในองค์การเปิดรับความคิดเห็น รับฟัง และให้ความสนใจต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3) *การประสานงานขององค์การ* พนักงานทุกคนควรจะได้รับ ความพึงพอใจกับข่าวสารทางสภาพแวดล้อมของงานของพวกเขา เช่น แผนงานของแผนกและข้อกำหนดของงานของพวกเขา เป็นต้น

4) *คุณภาพของสื่อกลาง* สมาชิกทุกคนขององค์การควรจะได้รับ ความพึงพอใจกับความยาวและความชัดเจนของคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และจำนวนของข่าวสารที่เผยแพร่ในองค์การ

5) *ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา* พนักงานทุกคนควรจะได้รับ ความพึงพอใจกับระดับที่พวกเขาตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

6) *สิ่งย้อนกลับส่วนบุคคล* พนักงานทุกคนควรจะได้รับ ความพึงพอใจกับข่าวสารที่ว่า การปฏิบัติงานของพวกเขาถูกประเมินอย่างไร

7) *ภาพรวมขององค์การ* พนักงานทุกคนควรจะได้รับ ความพึงพอใจกับข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ โดยส่วนรวม ประกอบด้วย การบอกเล่า การเปลี่ยนแปลง ฐานะทางการเงิน และนโยบายและเป้าหมาย โดยส่วนร่วมขององค์การ(สมยศ นาวิการ 2544: 128)

## 3.แนวคิดเกี่ยวกับสื่อและสื่อสารสนเทศ

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อ

“สื่อ” (Channel or Medium) คือ พาหนะนำข่าวสาร (Message Vehicles) หรือ พาหนะของสารหรือสิ่งที่ขนส่งสาร (Carrier of Messages) จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งจะส่ง

สารไปได้ก็ต้องอาศัยสื่อที่จะถ่ายทอดข่าวสารออกไป และข่าวสารจะไปถึงผู้รับได้ก็ต้องอาศัยสื่อพาไป เช่น คลื่นวิทยุในอากาศนำเสียงพูดไปให้ผู้ฟัง กระดาษนำตัวอักษรและภาพที่ปรากฏไปให้ผู้รับสารได้อ่าน เป็นต้น ทางด้านผู้รับสารก็เช่นเดียวกัน ต้องอาศัยสื่อในการรับสารนั้นๆ เช่น ผู้รับสารจะต้องมีเครื่องรับวิทยุ เป็นต้น ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายต้องอาศัยสื่อเพื่อการติดต่อให้ถึงกัน มนุษย์ได้คิดค้นประดิษฐ์สร้างขึ้น เสาะหาวิธีการหาช่องทางในรูปแบบต่างๆกัน ตามสภาพของทรัพยากรในท้องถิ่นของตนเอง และพัฒนาวิธีการ กระบวนการ และเครื่องมืออุปกรณ์ให้ก้าวหน้าเพิ่มพูนสมรรถนะ คุณภาพและประสิทธิภาพในการแสวงหาสาร การเก็บสาร การส่งสาร การรับสาร และการสื่อสารกลับ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสารของมนุษย์ต่อไป (ยุพา สุภากุล 2540:100)

“สื่อ” ในที่นี้หมายถึง ระบบ/วิธีการที่คัดเลือกแล้ว เพื่อใช้ในการส่งสาร ในความหมายกว้าง การสื่อสารภายในสามารถส่งได้ด้วยถ้อยคำ รูปภาพ สัญลักษณ์ หรือการแสดงท่าทาง ถ้าจะให้เฉพาะเจาะจงลงไปอีกเราจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้โทรศัพท์ หรือจะเรียกประชุม ปัจจุบันบุคคลต่างก็พัฒนาวิธีการที่เขาชอบที่สุดเพื่อการส่งสารภายในองค์กร บางคนก็ชอบใช้บันทึกสั้นๆบางคนก็ใช้การสนทนา สื่อบางชนิดอาจจะเป็นที่นิยมเพราะอุปนิสัยหรือประเพณีนิยม หรือเป็นเพราะความรวดเร็วและความสะดวกสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ (ผ่องพรรณ ลวนานนท์ 2545: 24 )

### 3.1.1 การแบ่งประเภทสื่อ

การแบ่งประเภทสื่อ นักวิชาการได้แบ่งไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

1) แบ่งประเภทของสื่อออกเป็น สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

(1) สื่อสิ่งพิมพ์ (Printed Media) ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร

หนังสือ ภาพถ่าย

(2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์(ElectronicMedia) ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง

วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์

2) แบ่งประเภทของสื่อออกเป็นสื่อที่รับรู้โดยการฟังหรือสื่อโสต การเห็นหรือสื่อทัศน์ และทั้งการฟังและการมองเห็นหรือสื่อโสตทัศน์ ดังนี้

(1) สื่อโสต (Audio Media) ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง เทป

(2) สื่อทัศน์ (Visual Media) ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร

หนังสือ ภาพถ่าย

3) แบ่งประเภทของสื่อเป็นสื่อร้อนและสื่อเย็น ดังนี้

(1) *สื่อร้อน (Hot Media)* คือ สื่อที่นำสารส่งไปยังผู้รับสาร และผู้รับสารไม่ได้มีส่วนร่วมในการส่งสารเลย ผู้รับสารไม่ต้องใช้ความพยายามใด เพื่อให้ได้สารที่สมบูรณ์ เพราะมีคนจัดคอยดูแลให้ เช่น ภาพยนตร์ มีช่างเทคนิคของโรงภาพยนตร์ได้จัดการฉายให้ชม เป็นต้น

(2) *สื่อเย็น (Cool Media)* คือ สื่อที่นำข่าวสารไปยังผู้รับ โดยบางครั้ง ผู้รับสารจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการพยายามให้ได้ข่าวสารที่สมบูรณ์ เช่น วิทยุโทรทัศน์ ภาพลิ้ม ผู้ชมต้องปรับภาพ เป็นต้น

#### 4) การแบ่งประเภทของสื่อโดยธรรมชาติในการนำสาร ดังนี้

(1) *สื่ออวัจนะ* ได้แก่ สื่อที่นำสารในลักษณะที่เป็นภาษาพูด ภาษาเขียน เช่น การพูด การเขียนทางสื่อมวลชนต่างๆ เป็นต้น

(2) *สื่ออวัจนะ* ได้แก่ สื่อที่นำสารซึ่งไม่เป็นภาษาพูด แต่เป็นสัญลักษณ์ เครื่องหมาย (Signs) และอากัปกริยา การเคลื่อนไหวของร่างกาย ริมฝีปาก การแสดงออกบนใบหน้า นัยน์ตา การขมวดคิ้ว การใช้สัญญาณมือ การสัมผัส การใช้สัญญาณไฟ การตีเกราะ กลอง การยิงพลูเพื่อขอความช่วยเหลือของผู้ที่รอดชีวิตจากเครื่องบินตก หรือเรืออัปปาง สัญญาณจราจร ป้ายทางเข้าออก ทางไปห้องน้ำชาย-หญิง ฯลฯ นอกจากนั้น ยังมีสื่อวัฒนธรรมหรือสื่อพื้นบ้าน เช่น ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน ดนตรี การแต่งกาย และสื่อทัศนศิลป์

5) การแบ่งประเภทของสื่อ ตามรูปแบบและสถานการณ์การสื่อสาร สามารถแบ่งสื่อได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

(1) *สื่อภายในบุคคล (Intrapersonal Communication)* เป็นการสื่อสารกับตนเอง หรือการส่งของบุคคลคนเดียว แต่ละบุคคลมีการสื่อสารภายในตนเองทุกคน เนื้อหาสาระในการสื่อสารมาจากประสบการณ์ ข่าวสาร และข้อมูลที่แต่ละคนได้รับ ตัวบุคคลจึงนับได้ว่าเป็นสื่อหรือช่องทางในการสื่อสารกับตนเอง หรือการสื่อสารภายในบุคคล

(2) *สื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)* การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นรูปแบบของการสื่อสารตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สื่อที่ใช้ในการสื่อสารประเภทนี้ คือสื่อบุคคล บุคคลได้มีการพูดกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้ติดต่อสื่อสารกันทางจดหมาย โทรศัพท์ โทรทัศน์ โทรพิมพ์ เทเลคอมเฟอเรนซ์ การสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ผู้ส่งสารรู้แน่ชัดว่าเป็นกลุ่มใด ผลสะท้อนกลับจากผู้รับสารก็มีได้ง่ายกว่า สื่อหรือช่องทางในการสื่อสารสามารถใช้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(3) *การสื่อสารมวลชน (Mass Communication)* เป็นการแบ่งประเภทสื่อโดยอาศัยการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสเป็นหลัก คือ



ก. สื่อที่รับได้ด้วยการมองเห็น หรือสื่อทัศน์ (Visual Media) ได้แก่ หนังสือพิมพ์ (Newspaper) ภาพถ่าย (Photography)

ข. สื่อที่รับได้ด้วยการฟัง (Audio Media) หรือสื่อโสต ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง

ค. สื่อที่รับได้ด้วยการฟังและการมองเห็น หรือสื่อโสตทัศน์ (Audio-Visual Media) ผู้รับสารรับสารโดยการมองเห็นและการได้ยินพร้อมๆกัน ได้แก่ วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิดีโอ (Video) วิดีโอดิส (Videodisc) การแสดงบนเวที (Theatre) เช่น ละคร ดนตรี อุปรากร การฟ้อนรำ เป็นต้น

6) การแบ่งประเภทของสื่อเป็นสื่อสนับสนุน (Supporting Channel) แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

(1) สื่อสนับสนุนในการบันทึกข่าวสาร คือ โครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ การบันทึกเสียง การบันทึกภาพ ซึ่งต้องอาศัยเครื่องพิมพ์ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องเล่นแผ่นเสียง กล้องถ่ายรูป วัสดุรองรับสาร ได้แก่ กระดาษ แถบบันทึกเสียง แถบบันทึกภาพ ฟิล์ม แผ่นเสียง เป็นต้น

(2) สื่อสนับสนุนในการขนส่งข่าวสาร คือ โครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบการคมนาคม (Transportation) และบริการไปรษณีย์ (Postal Services) ได้แก่ เครื่องข่ายของเส้นทางคมนาคมทางบก ทางอากาศ ทางเรือ ยานพาหนะ บริการส่งจดหมาย และไปรษณีย์ภัณฑ์อื่นๆ

(3) สื่อสนับสนุนในการถ่ายทอดข่าวสาร เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยให้การถ่ายทอดข่าวสาร (Transmission of messages) จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง โดยอาศัยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า ถ่ายทอดสัญญาณผ่านระบบสาย ระบบวิทยุ ระบบแสง และระบบสื่อสารดาวเทียม ซึ่งอาจเรียกรวมกันว่า “การสื่อสารโทรคมนาคม” (Telecommunication) หรือสื่อส่งสัญญาณ (Transmission Media) ได้แก่ โทรเลข โทรศัพท์ โทรพิมพ์ โทรภาพ โทรสาร โทรทัศน์ตามสาย วิทยุคมนาคม เป็นต้น (ยูพา สุภากุล 2540:101-103)

## 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสารสนเทศ

### 3.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ

**ข้อมูล** คือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งบอกให้ทราบเกี่ยวกับสภาพของเรื่องนั้น ในขณะที่สารสนเทศคือข้อความรู้ที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประมวลด้วยกระบวนการต่างๆ ให้เกิดเป็นข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์กับผู้ใช้ เพื่อให้ผู้ใช้มีความรู้

ในเรื่องนั้นมากขึ้น สามารถพิจารณาตัดสินใจได้ดีขึ้น ความแตกต่างของข้อมูลกับสารสนเทศนั้นจึงอยู่ตามความจริงที่ว่าข้อมูลจะคงสภาพการเป็นข้อมูลอยู่โดยตลอดไม่ว่าใครจะใช้หรือไม่อย่างไร ในขณะที่สารสนเทศจะอิงตามผู้ใช้งานว่าข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์กับผู้ใช้หรือไม่ หรือผู้ใช้สามารถใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ เมื่อความต้องการของผู้ใช้แต่ละคนไม่เหมือนกัน สารสนเทศหนึ่งจึงอาจตอบสนองความต้องการของบุคคลหนึ่งได้ แต่อาจไม่ตอบสนองความต้องการของอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นสารสนเทศในเรื่องหนึ่งจึงไม่เป็นสารสนเทศของทุกคน เนื่องจากไม่ก่อประโยชน์กับทุกคน (สุชาติ ภิระนันท์ 2544:107 อ้างถึงใน จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร 2546 : 24)

**สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้และความคิดที่แสดงออกผ่านรหัสต่างๆ ที่เหมาะสม ซึ่งถูกนำมาประมวลและบันทึกไว้ในสื่อหรือทรัพยากรสารสนเทศแบบต่างๆ เพื่อเผยแพร่หรือสื่อสารในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งส่วนบุคคลและสังคม (จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร 2546: 24)

**3.2.2 สื่อสารสนเทศหรือทรัพยากรสารสนเทศ (information resources)** หมายถึง วัสดุที่บันทึกสารสนเทศซึ่งห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล ศูนย์สารสนเทศ หน่วยงาน ฯลฯ ได้จัดหารวบรวม จัดเก็บเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ได้แก่สมาชิกในหน่วยงาน หรืออาจให้บริการแก่บุคคลภายนอกก็ได้ อาจจำแนกตามลักษณะของวัสดุที่ใช้บันทึกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ วัสดุตีพิมพ์ (Printed materials) และวัสดุไม่ตีพิมพ์ (non-printed materials) ดังนี้ (จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร 2546: 32)

1) **วัสดุตีพิมพ์** หมายถึง วัสดุที่ใช้อักษร ข้อความหรือรูปประกอบเป็นสื่อในการบันทึกหรือถ่ายทอดสารสนเทศ ด้วยเทคนิคการพิมพ์หรือการเขียนลงบนวัสดุชนิดต่างๆ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นกระดาษ วัสดุตีพิมพ์มีหลายชนิด ได้แก่ หนังสือ (book) สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง (Serials) จุลสาร (pamphlets) กฤตภาค (Clippings) รายงานการวิจัย (research report) วิทยานิพนธ์ (thesis/dissertation) สิ่งพิมพ์รัฐบาล (government publications) เอกสารการประชุมทางวิชาการ (conference reports/proceedings) เอกสารสิทธิบัตร (patents specification) เอกสารมาตรฐาน (standard specification) และสิ่งพิมพ์อื่นๆ

(1) **หนังสือ** เป็นสิ่งพิมพ์ที่บันทึกความรู้ ความคิดหรือประสบการณ์ของมนุษย์โดนเสนอเนื้อหาอย่างเป็นลำดับ จัดทำเป็นรูปเล่มในเล่มหนึ่งๆ จะมีเรื่องเดียวหรือหลายเรื่องก็ได้ หนังสือสามารถแบ่งกว้างๆออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ก. **หนังสือสารคดี (non-fiction)** คือ หนังสือที่ให้สาระความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ได้แก่ หนังสือความรู้ทั่วไป (general books) ตำราวิชาการ (textbooks)

หนังสืออ่านประกอบ (external reading) หนังสืออ้างอิง (reference books) ซึ่งสามารถจำแนกประเภทได้อีกหลายชนิด เช่น บรรณานุกรม วรรณคดี สารานุกรม นามานุกรม

ข. **หนังสือบันเทิงคดี (fiction)** คือ หนังสือที่เขียนขึ้นจากจินตนาการ และประสบการณ์ของผู้เขียน มุ่งให้ความเพลิดเพลินแก่ผู้อ่านเป็นสำคัญ โดยมีข้อคิด คติชีวิต สาระ ความรู้สอดแทรกด้วย ได้แก่ นวนิยาย (fiction) และหนังสือรวมเรื่องสั้น (short story collection)

(2) **สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง** เป็นสิ่งพิมพ์ที่ออกต่อเนื่องกันตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่

ก. **วารสาร (periodicals)** คือ สิ่งพิมพ์ที่พิมพ์ออกเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และมีกำหนดออกที่แน่นอน ภายในเล่มประกอบด้วยหลายเรื่อง วารสารเป็นที่มาของข้อมูลและเรื่องราวที่ทันสมัยกว่าหนังสือ สามารถแบ่งตามเนื้อหาออกเป็น 2 ประเภท

(ก) **วารสารวิชาการ (journal)** คือวารสารที่มุ่งส่งเสริมความรู้ทางวิชาการเฉพาะสาขาวิชาหรือหลายสาขาวิชา เนื้อหาประกอบด้วยเรื่องราว และวิทยากรใหม่ๆ ที่เขียนโดยนักวิชาการในสาขานั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านมีความรู้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการ ตัวอย่างเช่น วารสารอักษรศาสตร์ วารสารนิเทศศาสตร์ วารสารห้องสมุด Journal of Library Automation Information Processing & Management เป็นต้น

(ข) **วารสารวิเคราะห์ข่าวหรือเสนอข่าวเชิงวิจารณ์** คือวารสารที่ออกเป็นรายสัปดาห์เพื่อรวบรวมข่าวต่างๆ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นในรอบสัปดาห์มานำเสนอในเชิงวิเคราะห์หรือวิพากษ์วิจารณ์ด้วยมุมมองของนักเขียน และมักมีสารคดีประกอบในฉบับ ได้แก่ มติชนสุดสัปดาห์ เนชั่นสุดสัปดาห์ เป็นต้น

ข. **นิตยสาร (magazines)** คือ วารสารที่เน้นความบันเทิงมากกว่าวิชาการมีเนื้อหาหลายๆ เรื่องเช่น นวนิยาย เรื่องสั้น ความรู้เบ็ดเตล็ด สรุปรายข่าว เป็นต้น ตัวอย่างเช่น คิฉัน ขวัญเรือน สกุลไทย ศรีสยาม Cosmopolitan Cleo Elle เป็นต้น

ค. **หนังสือพิมพ์ (newspapers)** คือ สิ่งพิมพ์ที่เสนอข่าวสดที่น่าสนใจทั้งในและต่างประเทศ บทความหรือสารคดีที่แสดงความคิดเห็น ภาพและเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นเรื่องของเหตุการณ์ปัจจุบันซึ่งกำลังอยู่ในความสนใจของประชาชน หนังสือพิมพ์บางฉบับอาจมีนวนิยายหรือบทโทรทัศน์ เพื่อให้ผู้อ่านได้รับความบันเทิงอีกด้วยโดยทั่วไปหนังสือพิมพ์มีกำหนดออกเป็นรายวัน ราย 3 วัน ราย 7 วัน และราย 15 วัน ซึ่งมักจะออกในวันที่มีการออกสลากกินแบ่งรัฐบาล นอกจากนั้นยังมีสิ่งพิมพ์อีกชนิดหนึ่งซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับหนังสือพิมพ์แต่

แตกต่างกันตรงการพิมพ์ที่มีขนาดกระดาษครึ่งหนึ่งของหนังสือพิมพ์ปกติ เรียกว่า แทปลอยด์ (Tabloid) มักเสนอข่าวเฉพาะเรื่องหรือข่าวซุบซิบ เช่น สยามกีฬา การใช้ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ต้องระวังในเรื่องความน่าเชื่อถือของข้อมูล ที่ได้เพราะการผลิตหนังสือพิมพ์ต้องกระทำแข่งกับเวลา จึงทำให้การตรวจสอบความถูกต้องกระทำไม่ได้ไม่เต็มที่

ง. หนังสือรายปี (year books) คือสิ่งพิมพ์ที่ออกต่อเนื่องกันทุกปี เช่น รายงานประจำปีของสถาบันบริการสารสนเทศต่างๆ สยามออกลามาเนค Asia Yearbook เป็นต้น เนื้อหาสาระของสิ่งพิมพ์ประเภทนี้ได้แก่ การรวบรวมสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา หรือเป็นการรายงานผลการประกอบการขององค์กร

จ. จดหมายข่าว (newsletters) คือสิ่งพิมพ์ต่อเนื่องที่ออกมาเพื่อใช้ในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับสังคมหรือเพื่อนร่วมงาน เนื้อหาสารสนเทศจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวใกล้ตัว หรืออาจเป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดของธุรกิจในการรักษาสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น DTAC News เป็นจดหมายข่าวของบริษัท DTAC ที่จัดส่งให้ลูกค้าที่เป็นผู้ใช้โทรศัพท์มือถือเครือข่ายของบริษัทเพื่อแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการบริการหรือการส่งเสริมการขายต่างๆ จดหมายข่าวหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ที่ส่งข่าวสาร ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบริการของหอสมุดกลางให้ผู้ใช้บริการรับทราบ เป็นต้น สิ่งพิมพ์ดังกล่าวอาจมีวาระที่ออกแตกต่างกันตามความเหมาะสม

(3) จุลสาร เป็นสิ่งพิมพ์ขนาดเล็ก มีความหนาไม่มากนัก อาจจัดพิมพ์เป็นกระดาษแผ่นเดียวพับไปมาหรือเป็นเล่มบางๆ เนื้อหาจะเป็นความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวและมีข้อความจบสมบูรณ์ในตัวเองหรืออาจเป็นการโฆษณาชวนเชื่อหรือทรศนะแปลกๆ ใหม่ๆ หลายเรื่อง อยู่ในความสนใจเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้นมักจัดทำโดยหน่วยราชการ องค์กร สถาบันต่างๆ เพื่อเผยแพร่เรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงานแขนงนั้นๆ จุลสารเป็นสิ่งพิมพ์ที่มีประโยชน์มาก เพราะให้ข้อมูลที่ทันสมัยที่ยังไม่จัดพิมพ์เป็นหนังสือเล่ม หรือบางเรื่องก็ไม่อาจหารายละเอียดได้จากทรัพยากรสารสนเทศประเภทอื่นๆ เช่น จุลสารเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับพรบ.ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของรัฐที่ดูแลเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่ประชาชน ซึ่งตีพิมพ์โดยกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อแจกจ่ายให้กับประชาชนผู้สนใจและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(4) กฤตภาค เป็นสิ่งพิมพ์ซึ่งได้แก่ ข่าว บทความ ข้อความ ที่คัดจากหนังสือพิมพ์วารสารและเอกสารอื่นๆ แล้วนำมาผนึกบนกระดาษพร้อมกับมีการกำหนดหัวเรื่องและแหล่งที่มาด้วย แล้วนำไปจัดเก็บเข้าแฟ้มไว้เป็นเรื่องราว ตามลำดับอักษรของหัวเรื่อง เพื่อสะดวกในการค้นคว้าในวงการนิเทศศาสตร์ กฤตภาค เป็นทรัพยากรสารสนเทศที่สำคัญมากชนิดหนึ่ง เพราะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการสื่อสารที่ได้กระทำไปโดยเฉพาะในงาน

ประชาสัมพันธ์ที่การทำกฤตภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่า “ข่าวแจก” (press release) ที่ส่งไปถึงผู้สื่อข่าวได้รับการตอบสนองมากน้อยแค่ไหน หรือเป็นการตรวจสอบว่าสังคมและคู่แข่งพูดถึงองค์กรในด้านใดบ้างนอกจากข่าวเกี่ยวกับองค์กรแล้ว กฤตภาคยังครอบคลุมไปถึงธุรกิจของคู่แข่ง เพื่อรู้ความเคลื่อนไหว แฟ้มที่เก็บ กฤตภาครู้จักกันอีกชื่อว่า “แฟ้มข่าว” (clipping report) กฤตภาคยังเป็นประโยชน์ต่อนักข่าวในการประมวลเรื่องราวเชิงลึกได้อีกทางหนึ่ง จะเห็นว่าหน่วยงานหนังสือพิมพ์มักจะมีการจัดทำกฤตภาคเพื่อให้นักข่าวของตนได้ใช้ในการทำงาน และในบางแห่งหากมีจำนวนมากพอก็นำมาขายเป็นธุรกิจ ได้ เช่น กฤตภาคที่จัดทำโดยศูนย์ข้อมูลมติชน เป็นต้น

(5) *รายงานการวิจัย* เป็นรายงานผลการศึกษาค้นคว้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆอย่างมีระเบียบแบบแผน มีจุดมุ่งหมายชัดเจนและนำข้อมูลต่างๆมาวิเคราะห์ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์และสถิติเพื่อค้นหาความรู้ใหม่ ตลอดจนหาเหตุผลความเป็นมาของข้อมูลและสรุปผลอย่างมีระบบ

(6) *วิทยานิพนธ์* เป็นสิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะเช่นเดียวกับรายงานการวิจัย แต่มีข้อแตกต่างตรงที่วิทยานิพนธ์เป็นรายงานผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยอย่างละเอียดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งผู้ทำเป็นนักศึกษาที่มีความรู้ความสนใจพิเศษในหัวข้อนั้น และเรียบเรียงขึ้นเพื่อเสนอต่อสถาบันการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก นอกจากนั้นยังมีสิ่งพิมพ์ที่เรียกว่า สารนิพนธ์ หรือปริญญาานิพนธ์ก็มีลักษณะคล้ายกับวิทยานิพนธ์ แต่มีขอบเขตการศึกษาไม่ลึกซึ้งเท่า

(7) *สิ่งพิมพ์รัฐบาล* เป็นสิ่งพิมพ์รูปแบบต่างๆที่ผลิตโดยหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ อาจจะจัดทำเป็นหนังสือ วารสาร จุลสาร ฯลฯ ก็ได้ จัดเป็นสิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาที่มีความน่าเชื่อถือมาก เพราะถือว่าเป็นสิ่งพิมพ์ที่จัดทำโดยหน่วยงานซึ่งถือว่าเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ

(8) *เอกสารการประชุมทางวิชาการ* เป็นเอกสารการประชุมของสมาคมหรือสถาบัน ได้แก่ รายงานการประชุมรายงานการสัมมนา รายงานการอภิปราย และรายงานการฝึกอบรม รูปแบบของรายงานการประชุมทางวิชาการอาจจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม เอกสารอัดสำเนา หรือเป็นส่วนหนึ่งของวารสาร การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศประเภทนี้จะใช้ได้ดีในกรณีที่ต้องการเริ่มต้นหารายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะสิ่งที่รายงานไว้ในเวลาที่มีการประชุมถือเป็นเรื่องใหม่ แต่เมื่อเวลาผ่านไปข้อมูลพวกนี้จะล้าสมัยได้เร็ว สิ่งที่เป็นประโยชน์ในสิ่งพิมพ์ประเภทนี้คือ ข้อมูลจากบทความรับเชิญ ซึ่งเป็นบทความปริทัศน์ ที่ให้ภูมิหลังพอสมควร และให้รายชื่อเอกสารอ้างอิงที่สำคัญๆ

(9) เอกสารสิทธิบัตร เป็นเอกสารที่จดทะเบียนสิ่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่เพื่อแสดงกรรมสิทธิ์ และความคุ้มครองการประดิษฐ์หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์แก่ผู้ที่เปิดเผยความคิดให้สาธารณชนทั่วไปได้รับความรู้ใหม่ทั้งยังเป็นการคุ้มครองตามกฎหมาย ผู้อื่นจะนำไปใช้ประโยชน์โดยเจ้าของไม่อนุญาตไม่ได้ เนื้อหาในเอกสารสิทธิบัตรจะบ่งบอกถึงความสำเร็จและแนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ได้รายละเอียดความเป็นมาของการประดิษฐ์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแหล่งความคิดสร้างสรรค์สำหรับนักค้นคว้าวิจัยซึ่งช่วยในการคาดคะเนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี การจดทะเบียนสิทธิบัตรเป็นการกระตุ้นให้นักประดิษฐ์คิดค้นแน่ใจว่าจะได้รับค่าตอบแทนหากมีผู้นำเอาไปใช้ในเชิงการค้า หากพ้นระยะเวลาคุ้มครองสิทธิ สังคมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ แต่อย่างไรก็ตามการคุ้มครองมีผลเฉพาะต่อการนำผลงานไปใช้ในเชิงพาณิชย์แต่ไม่มีข้อจำกัดหากนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการ ดังนั้นเอกสารสิทธิบัตรจึงเป็นขุมทรัพย์ทางปัญญาที่ได้สะสมตกทอดมาจนถึงปัจจุบัน การจดทะเบียนสิทธิบัตรช่วยให้ความรู้ทางเทคโนโลยีถูกบันทึกไว้ไม่สูญหาย สิทธิบัตรฉบับแรกของโลกคือสิทธิบัตร Old Venation Republic ออกให้แก่กาลิเลโอ เมื่อปี พ.ศ. 2137 เรื่องระบบไฮดรอลิกที่ใช้ในการสูบและส่งน้ำ

(10) เอกสารมาตรฐาน เป็นสิ่งที่กำหนดสำหรับใช้เป็นเครื่องวัดปริมาณหรือคุณภาพ สิ่ง que เลือกเอามาเป็นแบบอย่างเพื่อเปรียบเทียบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินหรือเกณฑ์รับรอง เพื่อบอกว่าสิ่งนั้นดี แท้ เหมาะสมหรือไม่เพียงใด มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้นมีทั้งที่ใช้โดยการบังคับและใช้โดยสมัครใจ อาจมีการเปลี่ยนแปลงยกเลิกแก้ไขหรือปรับปรุงตามความเหมาะสมได้ ผู้ที่จัดพิมพ์เอกสารมาตรฐานได้แก่ หน่วยงานของรัฐบาล สถาบันมาตรฐานแห่งชาติ สถาบันหรือสมาคมเฉพาะวิชา และองค์การมาตรฐานระหว่างประเทศ เช่น ISO (International Organization for Standardization) ซึ่งเป็นองค์การที่หลายๆประเทศมาร่วมกันร่างข้อกำหนดมาตรฐานต่างๆ British Standards เป็นสถาบันมาตรฐานของอังกฤษ ส่วนสหรัฐอเมริกา มี US National Bureau of Standards ในประเทศไทยมีสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ต่างๆ ส่วนงานมาตรฐานด้านวิศวกรรมก็มีวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยคอยดูแลเรื่องต่างๆอยู่

เนื่องจากเอกสารมาตรฐานมีเอกสารเฉพาะเรื่องจึงมีเป็นจำนวนมากที่ว่าด้วยข้อกำหนด (standard specification) เกี่ยวกับลักษณะทางกายภาพ ความจุ ความกว้าง ความยาว คุณภาพการวิเคราะห์ ทดสอบ การเรียกชื่อ สัญลักษณ์ การใช้ การเก็บ การระวังรักษาความปลอดภัย สภาพแวดล้อม ฯลฯ ในเรื่องผลิตภัณฑ์ต่างๆ หรือวิธีปฏิบัติในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการใช้เอกสารมาตรฐานก็เพื่ออ้างอิง เช่น การส่งผลิตภัณฑ์ออกไปขายที่ประเทศใด ผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานประเทศนั้นๆ

(11) *สิ่งพิมพ์อื่นๆ* นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ห้องสมุดหรือศูนย์สนเทศบางแห่งอาจมีสิ่งพิมพ์ชนิดอื่นๆ อีก เช่น เอกสารต้นฉบับตัวเขียน หนังสือโบราณ รายงานการทดลอง วรรณกรรมทางการค้า เป็นต้น สิ่งพิมพ์เหล่านี้ใช้ตัวอักษรเป็นหลักในการถ่ายทอดสารสนเทศ และผู้ใช้สามารถใช้ประโยชน์โดยการอ่านตัวอักษรจากวัสดุได้โดยตรง (จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร 2546: 32-36)

2) *วัสดุไม่ตีพิมพ์* หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่บันทึกและถ่ายทอดสารสนเทศโดยอาศัยภาพและเสียงอาจมีหรือไม่มีตัวอักษรประกอบก็ได้ และในบางประเภทอาจไม่สามารถอ่านข้อมูลจากวัสดุนั้นได้โดยตรงแต่จะต้องใช้อุปกรณ์แสงและเสียงช่วยในการอ่าน วัสดุไม่ตีพิมพ์มีหลายประเภท ได้แก่ โสตวัสดุ (audio materials) ทักษนวัสดุ (visual materials) โสตทัศนวัสดุ (audio-visual materials) และวัสดุอิเล็กทรอนิกส์

(1) *โสตวัสดุ* คือ วัสดุที่ใช้เสียงเป็นสื่อในการถ่ายทอดสารสนเทศ มีดังนี้

ก. *แผ่นเสียง (phonodisc)* เป็นวัสดุที่ทำด้วยครีหรือพลาสติกมีลักษณะเป็นแผ่นกลม มีร่องเล็กๆซึ่งเก็บเสียงอัดไว้

ข. *เทปเสียง (phonotape หรือ tapes)* เป็นวัสดุบันทึกเสียงทำด้วยอะซิเตทและโพลีเอสเตอร์มีลักษณะเป็นแถบบางๆยาวๆ ที่นิยมใช้กันมีแบบเป็นม้วน (reel tape) และแบบคาสเสท (cassette tape)

สื่อโสตทัศนเป็นสื่อสารสนเทศที่จะพบมากในการทำงานด้านวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ที่จะเป็นผู้ผลิตสื่อต่างๆเหล่านี้ในการปฏิบัติงานประจำวัน

(2) *ทัศนวัสดุ* คือวัสดุที่ผู้รับสารสนเทศต้องใช้สายตาในการรับรู้ ซึ่งอาจดูด้วยตาเปล่าหรือใช้อุปกรณ์อื่นช่วย เช่น เครื่องฉาย เล่นซ์ขยายภาพ ทัศนวัสดุ มีดังนี้

ก. *วัสดุกราฟิก (graphic materials)* เป็นวัสดุทั้งวัสดุตีพิมพ์ เพราะจะพิมพ์หรือเขียนความรู้ความคิดลงบนวัสดุที่เป็นแผ่นกระดาษ แผ่นผ้า หรือวัสดุอื่นที่มักจะเป็นแผ่นโดยใช้เส้น รูปภาพ สี หรือเครื่องหมาย เพื่อสื่อความหมายโดยมิได้ใช้ตัวอักษรเป็นหลัก ได้แก่

(ก) *รูปภาพ (pictures)* อาจเป็นภาพถ่าย ภาพวาด ภาพเขียน ภาพพิมพ์ที่แสดงเนื้อหาให้เข้าใจเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้ที่ทำงานด้านข่าว

ไม่ว่าจะเป็นงานข่าวด้านประชาสัมพันธ์ หรืองานข่าวของหนังสือพิมพ์ หรือข่าวนิตยสารจะมีทรัพยากรสารสนเทศประเภทนี้เก็บไว้เป็นจำนวนมาก เพราะเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำวัน

(ข) แผนภาพ (diagrams) เป็นทัศนวัสดุที่เขียนขึ้นเป็นรูปร่างๆ เพื่อให้เห็นโครงสร้างที่สำคัญที่ต้องการอธิบายหรือแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการหรือเรื่องราวต่างๆ โดยใช้ภาพโครงร่างและคำหรือสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น แผนภาพการทำงานของกล้องถ่ายภาพ

(ค) แผนผัง (charts) เป็นทัศนวัสดุที่แสดงให้เห็นและช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริงต่างๆ ด้วยภาพและคำอธิบายอาจจะมีสัญลักษณ์ตัวเลข และตัวอักษร ประกอบกัน แผนภูมิมีหลายแบบ เช่น แบบตาราง แบบเปรียบเทียบ แบบองค์กร แบบต้นไม้ เป็นต้น

(ง) แผนภูมิ (graphs) หรือ แผนภูมิสถิติ เป็นทัศนวัสดุ ที่ใช้แสดงแทนข้อมูลที่เป็นตัวเลขเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของปริมาณที่เปลี่ยนแปลงตามลำดับเวลาและเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการเปรียบเทียบในเรื่องปริมาณต่างๆ กราฟมีหลายประเภทด้วยกัน ได้แก่ กราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลม กราฟรูปภาพ

(จ) แผนที่ (maps) แสดงภาพสัญลักษณ์ของพื้นผิวโลก ซึ่งได้แก่ ลักษณะภูมิประเทศ อาณาเขต พื้นผิวโลก เป็นต้น มีลักษณะเป็นแผ่นแบนราบ หรืออาจจะจำลองทำในลักษณะของลูกโลกก็ได้

ข. วัสดุ 3 มิติ (3-D materials) เป็นวัสดุที่แสดงเนื้อหาโดยรูปร่างและสัญลักษณ์ที่ใช้ในวัสดุนั้นในลักษณะของความกว้าง ความยาว และความลึก ได้แก่

(ก) หุ่นจำลอง (models) เป็นวัสดุที่คล้ายของจริง แต่อาจใหญ่หรือเล็กกว่าก็ได้ เช่น หุ่นจำลองรถยนต์ หุ่นจำลองบ้าน

(ข) ของล้อแบบ (mock up) เป็นหุ่นจำลองประเภทหนึ่งแต่จำลองเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น และสามารถปฏิบัติงานได้เหมือนของจริง เช่น หุ่นจำลองการทำงานของระบบไหลเวียนของเลือดในหัวใจที่ใช้ในการสอนวิชาสรีรวิทยา เป็นต้น

(ค) ของจริง (Specimens) เป็นตัวแทนของวัสดุหรือสิ่งของกลุ่มหนึ่งหรือประเภทหนึ่ง หรืออาจเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งของของจริง เช่น ตัวอย่างหิน ตัวอย่างแร่ธาตุชนิดต่างๆ เป็นต้น



ค. วัสดุโปร่งใสวัสดุทึบแสง เป็นวัสดุที่ต้องใช้อุปกรณ์ประเภทเครื่องฉาย เพื่อให้เกิดภาพบนจอหรือในช่องสำหรับดู ได้แก่

(ก) ภาพโปร่งแสง (transparencies) หรือแผ่นใสเป็นภาพที่ใช้กับเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (overhead projector) มี 2 ชนิด คือ ชนิดแผ่นและชนิดม้วน

(ข) สไลด์ (slides) เป็นภาพโปร่งใสที่บันทึกลงบนฟิล์มหรือกระจก มีหลายขนาดแต่ที่นิยมใช้กันมาก คือขนาด 2×2 นิ้ว ถ่ายทำโดยใช้ฟิล์มขนาด 35 มม. ตัดออกทีละภาพแล้วหุ้มกรอบด้วยกระดาษแข็งหรือพลาสติก

(ค) ฟิล์มสตริป (filmstrips) เป็นภาพนิ่งโปร่งแสงแสดงเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่งเรียงลำดับกันเป็นชุดติดต่อกัน โดยถ่ายทำลงบนฟิล์มขนาด 35 มม. มีทั้งชนิดภาพสี่และขาวดำ มีลักษณะเป็นม้วนเล็กๆเก็บในกล่องโลหะหรือกล่องพลาสติก จำแนกออกเป็น 2 ขนาด คือ แบบกรอบเดี่ยว (single frame) และแบบกรอบคู่ (double frame) ภาพเลื่อนนี้อาจใช้เครื่องฉายสำหรับคุณคนเดียวหรือใช้เครื่องฉายบนจอสำหรับดูเป็นกลุ่มก็ได้

ง. วัสดุย่อส่วน (microforms) เป็นวัสดุที่เกิดจากการถ่ายภาพย่อส่วนของสิ่งพิมพ์ต้นฉบับลงบนฟิล์มหรือกระดาษทึบแสง โปร่งแสง ด้วยเทคโนโลยีหรือเทคนิคที่เรียกว่าไมโครกราฟิก (micrographics) ดังนั้น จึงต้องอ่านด้วยเครื่องอ่านวัสดุย่อส่วนประเภทนั้นๆ วัสดุย่อส่วนที่นิยมใช้ในปัจจุบันมีหลายประเภท ดังนี้

(ก) ไมโครฟิล์ม (microfilm) เป็นวัสดุย่อส่วนที่มีลักษณะเป็นฟิล์มม้วนขนาด 16 มม. 35 มม. 70 มม. และ 105 มม. ที่มีภาพถ่ายตัวอักษรหรือภาพจำลองจากต้นฉบับเดิมโดยย่อส่วนลงประมาณ 15:1 ถึง 40:1 บรรจุข้อความที่มีขนาดเล็ก อ่านด้วยตาเปล่าไม่เห็น มีความยาวมาตรฐาน 100 ฟุต ไมโครฟิล์มมีทั้งชนิดเนกาตีฟ (Negative) คือ อักษรตัวขาวบนพื้นดำ และโพสิตีฟ (Positive) คือ อักษรตัวดำบนพื้นขาว ไมโครฟิล์มส่วนมากจะเป็นภาพจากวารสาร หนังสือพิมพ์ หนังสือหายากและจดหมายเหตุ มีทั้งแบบม้วน และแบบดรัม

(ข) ไมโครฟิช (microfiche) เป็นแผ่นฟิล์มโปร่งใสถ่ายภาพหรือข้อความย่อส่วนจากเดิม โดยย่อตั้งแต่ 15 : 1 ถึง 40 : 1 มีขนาดตั้งแต่ 3×5 นิ้ว ถึง 6×9 นิ้ว แต่ขนาดมาตรฐาน คือ 4×6 นิ้ว บรรจุได้ 60 ถึง 98 กรอบภาพต่อแผ่น ข้อความจากต้นฉบับจะถูกย่อส่วน และเรียงเป็นคอลัมน์บนแผ่นฟิล์ม ที่ส่วนบนของแผ่นไมโครฟิชมีรายละเอียดทางบรรณานุกรมของข้อมูลที่บรรจุ และรายละเอียดอื่นๆเพิ่มเติม ซึ่งสามารถอ่านได้โดยไม่ต้องใช้เครื่องอ่าน เพื่อช่วยให้ผู้ใช้ได้ทราบถึงลักษณะของข้อมูลในไมโครฟิชแผ่นนั้นๆ

(ค) อุลตราฟิช (ultrafiche) เป็นการถ่ายย่อส่วนเอกสารในอัตราตั้งแต่ 90:1 ถึง 500:1 มีลักษณะเหมือนกับไมโครฟิช เป็นแผ่นฟิล์มขนาด 4×6 นิ้ว สามารถบรรจุข้อความย่อส่วนจากหนังสือได้ประมาณ 2,000-4,000 หน้า

(3) โสตทัศนวัสดุ คือ วัสดุที่ถ่ายทอดความรู้ความคิดด้วยภาพและเสียงพร้อมกันไป ได้แก่

ก. ภาพยนตร์ (motion pictures) เป็นภาพนิ่งโปร่งแสงเป็นชุดซึ่งถ่ายทำอิริยาบถของการเคลื่อนไหวมาเป็นภาพๆ ต่อเนื่องกันด้วยความเร็วสูงของกล้องเมื่อทำให้เป็นภาพโพลีติฟเรียบร็อยแล้วนำมาฉายด้วยเครื่องฉายภาพยนตร์ ทำให้มองเห็นภาพชุดนั้นเคลื่อนไหวได้

ข. เทปโทรทัศน์หรือวีดิทัศน์ (Videotape) เป็นเทปที่ใช้บันทึกภาพและเสียงไว้ในรูปของคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า

ค. อเนกนิทัศน์ (slide multivision) เป็นสไลด์ประกอบเสียง โดยทำการการฉายภาพนิ่งและมีเสียงประกอบไปพร้อมกัน คล้ายภาพยนตร์

(4) วัสดุอิเล็กทรอนิกส์ เป็นทรัพยากรสารสนเทศที่บันทึกและอ่านสารสนเทศที่มีการแบ่งเป็นสัญญาณอิเล็กทรอนิกส์ในระบบดิจิทัล เวลาใช้ต้องมีเครื่องมือที่จะแปลงสัญญาณอิเล็กทรอนิกส์กลับคืนเป็นภาพและหรือเสียง ได้แก่

ก. แผ่นดิสเก็ต แผ่นบันทึก หรือจานบันทึกแบบอ่อน (diskette หรือ floppy disk) เป็นสื่อเก็บข้อมูลชนิดหนึ่งมีลักษณะคล้ายแผ่นเสียงใช้อ่านและบันทึกสารสนเทศเป็นสัญญาณไฟฟ้าแม่เหล็กโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันที่นิยมใช้จะมีขนาด 3.5× 3.5 นิ้ว เก็บข้อมูลได้ประมาณ 800,000 ถึง 1,600,000 ตัวอักษร

ข. ซีดี-รอม (CD-ROM) ย่อมาจาก Compact Disc Read Only Memory) คือแผ่นไฟเบอร์ที่มีเส้นผ่าศูนย์กลางขนาด 4.75 นิ้ว หรือ 12 ซม. มีลักษณะเป็นแผ่นกลม อ่านและบันทึกสารสนเทศด้วยแสงเลเซอร์เมื่อบันทึกสารสนเทศลงไปแล้วไม่สามารถลบได้ สามารถบันทึกสารสนเทศได้ประมาณ 250,000 หน้ากระดาษ ต่อซีดีรอมหนึ่งแผ่น

ค. จานวีดิทัศน์ (Videodisk หรือ Videodisc) มีลักษณะเป็นแผ่นกลมคล้ายแผ่นเสียง ใช้เก็บสารสนเทศได้ทั้งภาพและเสียง จุข้อมูลประมาณ 1 พันล้านตัวอักษร ใช้อ่านโดยจอโทรทัศน์

ง. จานวีดิทัศน์ดิจิทัล (Digital Video Disc) เรียกกันง่ายๆว่า DVD เป็นวัสดุสารสนเทศที่มีรูปร่างเหมือนกับแผ่นซีดีที่เราคุ้นเคยคือ เป็นแผ่นกลมขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 12 ซม. (4.75 นิ้ว) แต่มีความสามารถบรรจุข้อมูลได้มากกว่าแผ่น CD-ROM ถึง 25

เท่า แผ่นวีซีดีใช้เทคโนโลยีแสงในการบันทึกข้อมูล มี 4 ประเภท ตามชนิดของการบันทึกข้อมูลลงแผ่น คือ ชนิดแผ่นด้านเดียว/ชั้นเดียว บรรจุข้อมูล ได้ 4.7 กิกะไบต์ ชนิดแผ่นด้านเดียว/ สองชั้น บรรจุข้อมูลได้ 8.5 กิกะไบต์ ชนิดแผ่นสองด้าน/ชั้นเดียว บรรจุข้อมูลได้ 9.4 กิกะไบต์ และชนิดแผ่นสองด้าน/สองชั้นบรรจุข้อมูลได้ 71 กิกะไบต์ (จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร 2546: 32-38)

### 3.3 การเผยแพร่สารสนเทศในอินเทอร์เน็ต

#### 3.3.1 ความหมายของอินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ต เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคมที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์สาธารณะขนาดใหญ่ระหว่างกันได้โดยมี “โพรโทคอลที่ซีพี/ไอพี” (Transmission Control Protocol/Internet Protocol/Internet Protocol:TCP/IP) ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์หรือภาษากลางในการเชื่อมโยงสื่อสารข้อมูลระหว่างเครือข่ายเข้าด้วยกันอย่างกว้างขวาง จนได้รับสมญานามว่า “เครือข่ายของบรรดาเครือข่าย” (a network of networks) ซึ่งผู้ใช้สารสนเทศสามารถรับบริการด้านการสื่อสารหรือบริการด้านสารสนเทศได้ โดยการเชื่อมโยงเข้ากับแหล่งสารต่างๆ แจ้งขอรับบริการข้อมูลข่าวสารตามที่แหล่งสารได้จัดไว้แล้ว(พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ 2546: 32-38)

ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นระบบเครือข่ายประเภทหนึ่งที่มีการเชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวนมาก เข้าด้วยกัน ซึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์เหล่านั้น ก็คือเครื่องแม่ข่ายและเครื่องลูกข่าย ที่เชื่อมต่อกัน สามารถแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกันได้ องค์กรธุรกิจ หรือ หน่วยงานต่าง ๆ จะทำการ เชื่อมโยง เครื่องคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ถึงกัน ด้วยระบบเครือข่ายขนาดเล็ก เชื่อมโยงไปยังข้อมูล ของหน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยผู้ใช้งาน สามารถ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ ด้วยโปรแกรมมาตรฐาน ที่เป็นสากล ที่เรียกว่า โปรแกรม web browser ซึ่งการใช้งาน ในลักษณะนี้ หากมีการใช้งานเฉพาะ ภายในขอบเขตที่จำกัด เช่น เฉพาะในองค์กร หรือ ในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง จะเรียกว่า ระบบอินทราเน็ต (Intranet) แต่ถ้าหากระบบ เครือข่ายขององค์กรนั้น มีอุปกรณ์ในการเชื่อมต่อ ระบบเครือข่าย ของตน ออกไปเชื่อมต่อ กับระบบเครือข่ายขององค์กรอื่น ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระบบเครือข่าย ระหว่างองค์กร เกิดขึ้น เมื่อมีเครือข่าย ในลักษณะนี้จำนวนมาก จึงเรียกว่า อินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งทำให้ผู้ใช้งาน ภายในองค์กร สามารถเชื่อมโยง เครื่องคอมพิวเตอร์ จากภายใน องค์กร ออกไปยังเครื่องแม่ข่าย ที่ให้บริการอยู่ ภายนอกองค์กรได้ ทั้งนี้ การเชื่อมโยง ระบบเครือข่ายดังกล่าว มีความซับซ้อน โยงใยเส้นสายไปมา จนนับไม่ถ้วน เปรียบเสมือน โยแมงมุม เชื่อมโยงไปยัง ระบบเครือข่ายอื่น ๆ ได้ทั่วโลก จึงได้ชื่อว่าเป็นระบบเครือข่ายโยแมงมุม หรือ World Wide Web (www) นั่นเอง

เมื่อองค์กรธุรกิจขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ ต้องการนำเสนอ สินค้าหรือบริการ ของตนเอง ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ จึงมีการจัดตั้งเครื่องแม่ข่าย เป็นที่จัดเก็บข้อมูล และตั้งชื่อเครื่องให้ ผู้ใช้งานอื่นหรือลูกค้าได้รู้จัก ซึ่งเราเรียกเครื่อง เหล่านี้ว่า web server หรือ web site โดยมีชื่อ เครื่องที่ถูกกำหนดด้วยมาตรฐานสากล ในรูปแบบที่เรียกว่า Universal Resource Locator (URL) หมายถึง แหล่งเก็บข้อมูล โดยมีรูปแบบการใช้งาน เช่น www.google.com หรือ www.thaiairways.com เป็นต้น ซึ่งผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยโปรแกรม web browser โดย ปัจจุบัน การบินไทย ได้นำโปรแกรม Microsoft Internet Explorer (MSIE) มาใช้งานในลักษณะนี้ ([http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet\\_Guide/www\\_home.htm](http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet_Guide/www_home.htm))

### 3.3.2 ประเภทของการรับบริการอินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ตได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้ในการเชื่อมโยงการสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งทั่วถึงมากขึ้นจะเป็น เครื่องข่ายขนาดใหญ่ที่ทวีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ โดยบริการบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ บริการด้านการสื่อสาร และบริการด้านสารสนเทศ

1) *บริการด้านการสื่อสาร* อินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน โดยสามารถช่วยให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดยถึงแม้จะอยู่กัน ห่างไกลก็ตามซึ่งแบ่งเป็นการให้บริการ 4 ประเภท ได้แก่ การบริการไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (electronic mail) การบริการสนทนาโต้ตอบทันที (real-time communication) การบริการกลุ่มข่าว (newsgroup) และการบริการเข้าถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ที่อยู่ห่างไกล (remote log-in)

(1) *การบริการไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์* หรือที่นิยมเรียกสั้นๆว่า “อีเมล” เป็นบริการในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในรูปแบบการรับส่งจดหมายที่ผ่าน สื่อคอมพิวเตอร์โดยต่างฝ่ายต่างฝากส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกันตาม “ที่อยู่” (e-mail address) ได้ อย่างเป็นสะดวก และรวดเร็ว ประหยัด ภายใต้อินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน จึงได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก อีกทั้งข้อมูลจะถูกจัดเก็บไว้ในตู้รับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (electronic mail-box) ของ ผู้รับอย่างครบถ้วนสมบูรณ์บนเครื่องคอมพิวเตอร์บริการอีเมล (mail server) ที่ผู้รับเป็นสมาชิกอยู่ นอกจากนี้ใช้เพื่อการรับส่งจดหมายแล้วยังใช้เพื่อการรับส่งเอกสารแนบ (attachment) ในรูปแบบ แฟ้มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ด้วย

(2) *การบริการสนทนาโต้ตอบทันที* หรือที่นิยมกันว่า “แชต” (chat) เป็นบริการในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ใช้ตั้งแต่สองคนขึ้นไปสามารถโต้ตอบกันได้ทันที โดยอยู่ต่างสถานที่หรือห่างกันด้วยการส่งข้อความผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่กำลังเปิดเครื่องใช้

งานอยู่ในขณะนั้น (on-line) ซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายรับรู้สารที่ส่งผ่านถึงกันได้ทันที ในปัจจุบันได้รับความนิยมมากขึ้นตามลำดับ

(3) การบริการกลุ่มข่าว หรือที่เรียกกันว่า “ยูสเน็ต” (User Network : USENET) เป็นบริการการติดต่อสื่อสารที่ผู้ใช้สนใจเนื้อหาข่าวสารเดียวกันสามารถใช้กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (electronic bulletin board ) เป็นเวทีอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องดังกล่าวระหว่างสมาชิกเป็นกลุ่มๆตามประเด็นนั้น โดยผู้ใช้ที่สนใจกลุ่มข่าวใดก็ให้เข้าไปสืบค้นยังเครื่องคอมพิวเตอร์บริการข่าว(news server) ซึ่งมีข้อมูลที่สมาชิกคนอื่นได้เขียนแสดงความคิดเห็นไว้ให้อ่านแล้วเรียงตามลำดับวัน และเวลาที่มีการแสดงความคิดเห็น

(4) การบริการเข้าถึงคอมพิวเตอร์ที่อยู่ห่างไกล หรือที่เรียกว่า “เทลเน็ต” (telnet) เป็นบริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้เพื่อให้สามารถเข้าถึงและใช้งานบนเครื่องคอมพิวเตอร์บริการที่อยู่ห่างไกลอันเสมือนหนึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้เป็นเครื่องปลายทาง (terminal emulator) ของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ตนต้องการเข้าไปขอใช้บริการด้วยการเชื่อมโยงระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ดังกล่าวผ่านคอมพิวเตอร์แม่ข่ายบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยผู้ใช้จะต้องได้รับอนุญาตให้เข้าใช้เครื่องคอมพิวเตอร์บริการแล้วด้วยการใส่ชื่อผู้ใช้ (user name/user id) และรหัสผ่าน (password)

2) บริการด้านสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันนี้มีประโยชน์อย่างมากต่อการบริการด้านสารสนเทศ 2 ประการ ได้แก่ การบริการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูล (file transfer protocol) และการบริการเว็ลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web : WWW)

(1) การบริการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูล หรือที่เรียกว่า “เอฟทีพี” (ftp) เป็นบริการสำเนาแฟ้มข้อมูลจากคอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งไปยังคอมพิวเตอร์อีกเครื่องหนึ่งบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มักเป็นการถ่ายโอนจากเครื่องคอมพิวเตอร์บริการเอฟทีพี (ftp server) ไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้ด้วยการดาวน์โหลด (downloading) แต่ก็อาจมีการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้ไปยังเครื่องบริการเอฟทีพีซึ่งเรียกว่าการอัปโหลด (uploading) ในการดาวน์โหลดนั้นผู้ใช้จะต้องได้รับสิทธิในการเข้าถึงและถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลก่อนยกเว้นแต่ผู้ให้บริการจะอนุญาตให้ผู้ใช้เข้าถึงและถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลโดยไม่ต้องแสดงสิทธิ ถ้าเป็นลักษณะนี้ก็เรียกว่า “อะนอนีมัสเอฟทีพี” (anonymous ftp)

(2) การบริการเว็ลด์ไวด์เว็บ บางครั้งเรียกสั้นๆว่า “เว็บ” (web) เป็นบริการเผยแพร่สารสนเทศแบบมัลติมีเดีย (multimedia-based information) ที่สามารถส่งข่าวสารที่เป็นข้อความ ภาพ เสียง และอื่นๆ โดยสารสนเทศเหล่านี้จัดเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์บริการเว็บ (web server) แล้วให้ผู้ใช้ทำการเรียกสืบค้นสารสนเทศนั้น ซึ่งในปัจจุบัน

ได้พัฒนาขอบเขตการให้บริการที่กว้างขวางและสะดวกรวดเร็วในการใช้งานได้อย่างง่ายดาย จึงได้รับความนิยมมากที่สุดของการบริการบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต(พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ 2546: 38-39)

### 3.3.3 แนวทางการเผยแพร่สารสนเทศในอินเทอร์เน็ต

ความแพร่หลายอย่างรวดเร็วในการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน และความง่ายดายที่สะดวกและรวดเร็วในการสืบค้นสารสนเทศได้ทำให้สื่ออินเทอร์เน็ตทวีบทบาทที่มีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ ดังนั้นบริการที่ผ่านอินเทอร์เน็ตจึงได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี สำหรับแนวทางการเผยแพร่สารสนเทศในอินเทอร์เน็ตมีดังนี้

1) ต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้และพัฒนาเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารและการบริการสารสนเทศในสื่ออินเทอร์เน็ต โดยให้เกิดการแพร่กระจายของสารสนเทศและการพัฒนาควบคู่กันไป

2) ต้องพัฒนาเว็บไซต์โดยการทำโฮมเพจให้ง่ายต่อการสืบค้นและพยายามจัดเว็บเพจให้น่าสนใจชวนแก่การใช้งาน

3) ต้องขยายผลในการที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายให้กว้างขวางและมีฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสารสนเทศโดยทำให้ประเด็นที่ตั้งขึ้นนั้นได้รับการพัฒนาการรับรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

4) ต้องปรับข้อมูลที่มีอยู่ให้ทันสมัย เพราะการสืบค้นนี้สามารถทำได้ตลอดเวลาในทุกสถานที่ และควรจัดระเบียบข้อมูลข่าวสารให้เป็นระบบ

5) ต้องมีวิสัยทัศน์ในการเก็บ การสืบค้นการให้บริการสารสนเทศในสื่ออินเทอร์เน็ตที่เอื้อประโยชน์และสะดวกรวดเร็วโดยง่ายต่อการใช้งาน (พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ 2546 2546: 39)

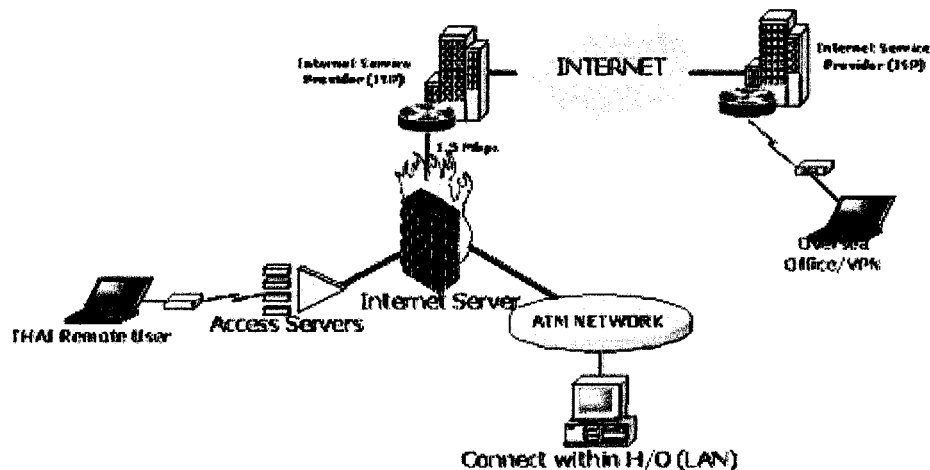
### 3.3.4 การเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทฯ

เครือข่ายคอมพิวเตอร์ของบริษัทฯ มีการเชื่อมต่อเข้ากับเครือข่าย ระบบอินเทอร์เน็ต ผ่านอุปกรณ์ด้าน เครือข่ายที่ติดตั้งไว้ โดยต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อป้องกันมิให้ผู้ไม่ประสงค์ดี สามารถ ลักลอบเข้าสู่เครือข่ายของบริษัทฯ จากการเชื่อมต่อดังกล่าว ทั้งนี้ แม้ว่า บริษัทฯ จะมีการลงทุนวางระบบเครือข่าย ที่มีประสิทธิภาพและความเร็วในการ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน แต่ก็สามารถทำได้เฉพาะภายในเครือข่าย ของบริษัทฯ เท่านั้น ดังนั้น บริษัทฯ จะต้องมีการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการ เชื่อมต่อระบบไปยัง ผู้บริการอินเทอร์เน็ต (ISP : Internet Service Provider) ที่บริษัทฯ สมัครเป็นสมาชิก เพื่ออาศัยการเชื่อมต่อออกไปยังเครือข่ายภายนอก อีกทีหนึ่ง ซึ่งเป็นช่องการในการเชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ไปสู่ระบบ

อินเทอร์เน็ตนั่นเอง

ปัจจุบัน เส้นทางการรับส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตนี้ นอกจาก เชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทฯ ไปยังระบบ อินเทอร์เน็ตแล้ว ยังเป็นช่องทางที่ อนุญาตให้ผู้ใช้งานที่เป็นพนักงาน ของบริษัทฯ สามารถใช้ เทคโนโลยีเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เชื่อมโยงเครื่องคอมพิวเตอร์จากภายนอกเครือข่าย กลับเข้ามายังเครือข่ายภายในของบริษัทฯ ได้ โดยเรียกการเชื่อมต่อลักษณะนี้ ว่า Remote Access แบบการใช้งานผ่านระบบ VPN (Virtual Private Network) ที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในลักษณะการปฏิบัติแบบ ทุกที่ ทุกเวลา

### THAI Internet Configuration



ภาพที่ 2.12 THAI Internet Configuration ( [http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet\\_Guide/www\\_home\\_03.gif](http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet_Guide/www_home_03.gif))

#### 3.3.5 ขอบเขตการให้บริการระบบอินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายของบริษัทฯ

การเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ต ของบริษัทฯ อนุญาตให้ผู้ใช้บริการ THAISphere ระดับ Silver มีสิทธิในการใช้งาน โดยผู้ใช้งาน โดยส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงาน โดยเชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ จากเครือข่าย LAN ของบริษัทฯ โดยตรง และมีสำนักงาน ที่ปฏิบัติงาน ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล นอกเหนือจากนี้ จะเป็นพื้นที่ ที่จำเป็นต้องเชื่อมต่อเข้าสู่เครือข่ายบริษัทฯ ด้วย Remote Access แบบ VPN ที่มีความต้องการพื้นฐาน ในการที่ ต้องสามารถเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ต ก่อนเชื่อมต่อเข้าสู่บริษัทฯ อยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องขอใช้บริการ ดังนั้น พนักงานที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่ให้บริการ LAN ของบริษัทฯ โดยตรง จะได้รับ สิทธิระดับ Bronze ที่สามารถ ใช้งานระบบ E-Mail และ ระบบงานสารสนเทศต่าง ๆ ของบริษัทฯ

โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยตรง โดยอาจ เชื่อมต่อแบบ Individual ที่มี username/password ส่วนตัว หรือ บางสำนักงานที่เชื่อมต่อเครือข่ายแบบ Site-to-Site VPN ก็จะสามารถเชื่อมต่อเข้าสู่ เครือข่ายของบริษัทฯ ได้โดยตรง ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ด้วยเช่นเดียวกัน โดยไม่ต้อง username/password เหมือนการใช้งานแบบส่วนบุคคล

( [http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet\\_Guide/www\\_home.htm](http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet_Guide/www_home.htm))

### 3.3.6 การเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตจากเครือข่ายของบริษัทฯ

การเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ต ของบริษัทฯ อนุญาตให้ผู้ให้บริการ THAISphere ระดับ Silver มีสิทธิในการใช้งาน โดยผู้ใช้งาน จะได้รับชุด username/password จาก หน่วยงาน VI-p ซึ่งเป็นชุดรหัสเดียวกับบริการ Dial up และ VPN สำหรับผู้ใช้งานที่มี Token ให้ใช้ PIN Code 4 หลักร่วมกับ passcode 6 หลักบนตัว Token ในการเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ต จาก เครือข่ายของบริษัทฯ ( [http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet\\_Guide/www\\_home.htm](http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet_Guide/www_home.htm))

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร

### 4.1ความสำเร็จในการสื่อสาร

ความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อการจัดการอาจพิจารณาได้ใน 3 มิติ คือ การ มีประสิทธิภาพอันประกอบด้วย *ความ รวดเร็ว* และ *ความประหยัด* การมี *ประสิทธิผล* (สกว. และ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร 2549:151)

### 4.2 ความหมาย

**การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสาร เกิดขึ้นต่ำสุด เวลาที่เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่ถูกบริหารใช้ไปกับการสื่อสาร เช่น การที่ผู้บริหารใช้ วิธีการสื่อสารโดยวิธีการพูดเป็นการส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสียเวลามาก ผู้บริหารจึงใช้ การส่งบันทึกข้อความให้กับพนักงานแต่ละคนแทนการพูดคุยกันตัวต่อตัว ใช้การประชุมเป็นกลุ่ม แทนการพบปะเป็นการส่วนตัว สิ่งที่ผู้บริหารวิตกกังวลก็คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอาจไม่ เกิดประสิทธิผลเสมอไปอย่างเช่น การส่งข้อมูลทางอีเมลล์ในเครือข่ายคอมพิวเตอร์สามารถ ประหยัดเวลาได้มาก แต่ไม่แน่ใจว่า ผู้รับข้อมูลจะได้ข้อมูลที่มีความหมายเดียวกันกับผู้ส่งข้อมูล และในทำนองเดียวกันการสื่อสารที่มีประสิทธิผลอาจไม่มีประสิทธิภาพเสมอไปอย่างที่ต้องการ ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมรู้ดีว่าจะใช้การสื่อสารอย่างไรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ขณะเดียวกันก็ยังคงก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการสื่อสารอย่างมีเหตุผลสมควร ในกรณีนี้



จำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีภายในองค์กรที่ผู้บริหารเข้าไปเยี่ยมชมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจอย่างแท้จริง แม้ว่าจะเสียค่าใช้จ่ายสูงมากก็จำเป็นต้องทำเพราะรู้ว่าการลงทุนเช่นนั้นก่อให้เกิดประสิทธิผลทางการสื่อสารคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป (เสนาะ ดิยาวี 2546 ค :269)

**การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Communication)** จะเกิดขึ้น ณ ต้นทุนต่ำสุดในแง่ของการใช้ทรัพยากร เวลาจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งภายในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ( สมยศ นาวิการ 2543:448)

**การสื่อสารเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ** คือ การสื่อสารสองทาง (Two-way communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเรียกพนักงานมาสั่งงาน บอกให้ทำเช่นนั้นเช่นนี้ พนักงานก็เอ่ยปากรับทราบคำสั่ง หรือซักถามในรายละเอียดวิธีการทำงานนั้นๆ เช่นนี้จึงเป็นการสื่อสารสองทาง ถ้าหากว่าผู้จัดการเรียกพนักงานมาสั่งงานแล้วไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ได้สื่อสารกลับมา พนักงานอาจไม่เข้าใจ ไม่กล้าถาม และปฏิบัติตามคำสั่งไปตามการคาดคะเนของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลเสียหายแก่การทำงานนั้นๆ ได้ เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้จัดการไปยังพนักงานแต่ฝ่ายเดียว (อรรวรรณ ปิรันธน์โอวาท 2537 : 64)

**การสื่อสารที่มีประสิทธิผล** หมายถึง ความหมายของข้อมูลที่ส่งกับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกัน หรือข่าวสารที่ผู้รับข่าวแปลความหมายตรงกันกับข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจส่ง นี่เองเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นแม้จะไม่ใช่เป็นจริงทุกกรณี ผู้บริหารมักจะเกิดความวิตกกังวลมากหากข้อมูลที่ส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในรูปของการสื่อสารโดยการเขียนหรือการสื่อสารโดยการพูดก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจ ดังนั้น การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากระทบประสิทธิผลของการสื่อสาร แม้ว่าวิธีการสื่อสารโดยการพูดแบบพบหน้ากันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่า การสื่อสารด้วยการเขียนบันทึกจดหมาย หนังสือคู่มือ คอมพิวเตอร์ สิ่งตีพิมพ์ และอื่นๆก็ตาม ก็ต้องระมัดระวังค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารนั้นด้วย (เสนาะ ดิยาวี 2546 ค :268-269)

**การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)** จะเกิดขึ้นเมื่อข่าวสารมุ่งหมายไว้ของผู้ส่งและการแปลความหมายข่าวสารของผู้รับเป็นอย่างเดียวกัน (สมยศ นาวิการ 2543:448)

**4.3 ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ประกอบด้วย** (สกว. และ สุรพงษ์ โสภนะเสถียร 2549:154-161)

**4.3.1 การบรรลุเป้าหมาย** คือการที่ผลงานสามารถบรรลุไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

**4.3.2 การขจัดปัญหาและความขัดแย้ง** คือการขจัดปัญหาในการทำงานให้ราบรื่นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นำไปสู่ความสำเร็จในเชิงประสิทธิผล

**4.3.3 ความคิดสร้างสรรค์** คือ การยอมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปพนักงานซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการจัดการ

**4.3.4 ความพึงพอใจ** คือ ความพึงพอใจในประชาคมต่างๆแต่ละองค์การ มองความพึงพอใจไม่เหมือนกัน บางองค์การพึงพอใจในสื่อที่ทันสมัยและเข้าถึงได้เช่น อินเทอร์เน็ต แต่กลับไม่ค่อยพอใจในข่าวสารที่ลงเนื่องจากมีความเคลงใจในเนื้อหาที่ลง

**4.3.5 การมีข้อมูลสะท้อนกลับ** คือสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของการสื่อสารคือ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่า ข้อมูลที่ส่งไปนั้นมีความหมายตรงกับที่ตั้งใจหรือไม่ ข้อมูลสะท้อนกลับทำให้การสื่อสารเป็นการสื่อสาร 2 ทาง คือ ผู้ส่งข่าวจะทำหน้าที่เป็นผู้รับข่าวด้วย และผู้รับข่าวก็ทำหน้าที่ผู้ส่งข่าวด้วย หากข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวกก็จะส่งเสริมให้ผู้ส่งข่าวดำเนินงานต่อไปเพราะการสื่อสารบรรลุเป้า แต่ถ้าข้อมูลสะท้อนกลับในทางลบผู้ส่งข่าวก็จะได้ปรับปรุงและแก้ไขเพราะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าการสื่อสารนั้นไม่ประสบผลที่ต้องการ การที่ไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับก็จะทำให้ผู้บริหารไม่รู้ว่าการสื่อสารมีประสิทธิผลหรือไม่ (เสนาะ ดิยาวี 2546 ค : 272)

#### 4.4 ลักษณะของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรจะต้องประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้(เสนาะ ดิยาวี 2538 ก : 196-198)

**4.4.1 การเปิดเผย (Openness)** การเปิดเผยประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ คือประการแรกบุคคลจะต้องมีความเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดต่อบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งไม่ได้หมายความว่า เป็นการเปิดเผยเรื่องส่วนตัวของเราให้กับบุคคลที่เราติดต่อสื่อสารด้วย แต่หมายถึงความเต็มใจที่เราจะเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือเรื่องราวที่ทำการสื่อสารนั้น เพราะการเปิดเผยทุกอย่างบางครั้งก็ไม่จำเป็นหรือน่าสนใจหากเรื่องที่เปิดเผยนั้นไม่เกี่ยวกับหัวข้อของการสื่อสารระหว่างบุคคล ประการที่สองบุคคลผู้ทำการสื่อสารอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งได้รับรู้ข้อมูลจะต้องมีความเต็มใจที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารที่เปิดเผยนั้นอย่างจริงจังและตรงไปตรงมา การนิ่งเฉย การไม่วิพากษ์วิจารณ์และการไม่มีความรู้สึกรับรู้ต่อข้อมูลนั้นจะทำให้

การเปิดเผยของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นสิ่งไร้ความสำคัญโดยสิ้นเชิง ทุกคนต้องการหรืออย่างน้อยก็หวังที่จะได้เห็นปฏิกิริยาที่แสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่งต่อข้อมูลที่ฝ่ายแรกเปิดเผยออกมา แม้การแสดงออกนั้นจะเป็นการไม่เห็นด้วยก็ยังคงดีกว่าไม่แสดงอะไรเลย ประการที่สามการเปิดเผยหมายถึง การยอมรับว่าความรู้สึกและความคิดที่เราแสดงออกนั้นเป็นของเราเองและเรายินดีรับผิดชอบต่อข่าวสาร หรือข้อมูลที่เรเปิดเผยนั้น บางครั้งเรื่องหรือหัวข้อที่เราเปิดเผยไปนั้นก่อให้เกิดผลขึ้นมาที่เป็นหน้าที่ของผู้เปิดเผยที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงไม่พยายามที่จะผลักความรับผิดชอบนั้นไปยังบุคคลอื่น

**4.4.2 มีความรู้สึกร่วมด้วย (Empathy)** หมายถึงมีความรู้สึกในทางเดียวกันกับบุคคลผู้นั้น เขาดีใจเราดีใจด้วย เขาเสียใจเราก็เสียใจด้วย มีความยินดีที่เขาได้ประสบความสำเร็จและรู้สึกเสียใจด้วยเมื่อเขาประสบความทุกข์ยาก การที่เรารู้สึกอย่างเดียวกับที่คนอื่นรู้สึกเป็นการแสดงว่าเราเข้าใจสถานะของเขาดี เราเข้าใจสิ่งที่เขาเป็นหรือกำลังประสบอยู่ และเข้าใจในสิ่งที่เขากำลังจะกระทำต่อไป ซึ่งเป็นการแสดงว่าเราไม่ตัดสินเขาว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่ หรือความคิดเห็นของเขานั้นผิดหรือถูก การแสดงความรู้สึกของเรามีทัศนคติที่กว้างไกลจะช่วยส่งเสริมให้คนอยากที่จะติดต่อกับเราด้วย

**4.4.3 ความรู้สึกสนับสนุน (Supportiveness)** การแสดงความรู้สึกเห็นด้วยหรือมีแนวคิดในทางเดียวกันกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งย่อมจะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นใจอย่างเดียบบางครั้งก็ไม่อาจทำให้บรรยากาศของการสื่อสารดีขึ้น ตลอดจนการแสดงความเห็นหรือการวิพากษ์วิจารณ์ทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เขาเปิดเผยก็อาจทำให้บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งไม่ยินดีที่จะเปิดเผยโดยเฉพาะการวิจารณ์ในเชิงคัดค้าน หรือมีความเห็นตรงกันข้าม ดังนั้นลักษณะที่จะทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยความรู้สึกในทางสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับบุคคลที่เราสื่อสาร

**4.4.4 ความรู้สึกในแง่ดี (Positiveness)** การรู้สึกในแง่ดีจะก่อให้เกิดผล 3 ประการ คือประการแรกจะทำให้ตัวเองรู้สึกในทางดีแก่ตัวเอง คนที่มีความรู้สึกทางด้านร้ายหรือมองสิ่งต่างๆ ในแง่ร้ายก็จะมองตัวเองในด้านไม่ดีด้วย ผลของการมีความรู้สึกไม่ดีจะตกกับตัวเอง หากเรามองคนอื่นในแง่ดีความดีจะตกอยู่กับเราเพราะความดีจะตอบสนองเราในด้านดีตอบด้วย ประการที่สองจะทำให้คนอื่นดีกับเราและเต็มใจที่จะติดต่อกับเราอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคคลอื่นจะเกิดความรู้สึกในด้านดีอันจะส่งเสริมให้เขาเปิดเผยข้อความหรือข่าวต่อเราทั้งหมด ประการที่สามจะก่อให้เกิดผลดีโดยส่วนรวมแก่การสื่อสารระหว่างทั้งสอง เมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกในด้านดีก็จะยินดีที่จะติดต่อสื่อสารต่างฝ่ายต่างรู้สึกว่าการสื่อสารนั้นเป็นความสุขและเป็นสิ่งที่สร้างความสบายใจ

**4.4.5 ความเท่าเทียมกัน (Equality)** เป็นเรื่องยากที่จะทำให้สิ่งต่างๆเท่าเทียมกันเพราะเราก็ไม่ได้เหมือนกันทุกอย่างมีส่วนที่ดีกว่ากันบ้างและเลวกว่ากันบ้าง บางคนมีคุณสมบัติเด่นในบางด้านและมีความด้อยอยู่อีกด้านหนึ่ง ไม่มีใครที่มีดีไปทุกอย่างหรือเสียไปทุกอย่าง และที่สำคัญไม่มีบุคคลใดเลยที่เหมือนกันทุกอย่าง ในแง่ของการสื่อสารผู้ที่มีความเท่าเทียมกันสามารถที่จะสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่ได้แปลว่าคนที่ไม่เท่าเทียมกันจะสื่อสารกันไม่ได้ ความเท่าเทียมกันในแง่บุคลิกภาพจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าทราบใดบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมีความรู้สึกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์เหมือนกัน และแต่ละฝ่ายต่างมีความสำคัญต่อการสื่อสาร หากจะระบุให้ชัดเจนไปอีกความเท่าเทียมกันในการสื่อสารก็คือ ความเท่าเทียมกันระหว่างการพูดกับการฟัง เช่น ถ้าฝ่ายหนึ่งพูดอยู่ตลอดเวลาขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งฟังตลอดเวลา อย่างนี้เรียกว่า ขาดลักษณะของความเท่าเทียมกันในการสื่อสาร นั่นคือต่างฝ่ายต่างควรทำหน้าที่ทั้งรับและส่งข่าวสารในลักษณะที่เท่าเทียมกันซึ่งไม่ได้หมายความว่า การพูดจะต้องใช้เวลาให้เท่ากับการฟัง แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่กระทำในการสื่อสารว่าการพูดกับการฟังมีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งบุคคลที่สื่อสารควรทำหน้าที่ของตนเองให้สมกับหน้าที่หรืองานอาชีพของตนเอง นักเรียนคงไม่อยากพูดให้เท่าเทียมกับฟังในขณะที่อาจารย์กำลังสอนอยู่ทำนองเดียวกัน อาจารย์ก็ไม่อยากพูดกับพนักงานขายที่มาเสนอขายสินค้าในอัตราส่วนที่เท่าเทียมกัน หรือคนขับรถฝ่าฝืนกฎจราจรจะต้องพูดในลักษณะที่เท่าเทียมกันกับตำรวจจราจรแต่ละคนก็มีทางหรือบทบาทของตัวเองในเรื่องของการสื่อสาร (เสนาะ ดิยาวี 2538 ก : 196-198)

**4.5 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (วิรัช สงวนวงศ์วาน 2550:135)**

**4.5.1 การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Filtering)** โดยอาจมีเจตนาเอาใจผู้บังคับบัญชา องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชายาวต้องผ่านความเห็นจากหลายระดับ โอกาสที่ข่าวสารข้อมูลจะผิดเพี้ยนไปจากความจริงย่อมมากขึ้น การสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การใช้การส่ง e-mail จะแก้ปัญหานี้ได้มาก

**4.5.2 การเลือกรับรู้ข่าวสาร (Selective Perception)** คือการที่บุคคลเลือกรับหรือตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอย่างมีอคติ ตามความสนใจ ภูมิหลัง ประสบการณ์ และทัศนคติของตนเอง

**4.5.3 อารมณ์ความรู้สึก (Emotions)** อารมณ์ของผู้รับข่าวสารในขณะที่ได้รับข่าวสาร จะมีผลต่อการตีความข่าวสารที่ได้รับต่างกัน เช่น กำลังดีใจหรือเสียใจจะมีความรู้สึกต่อข่าวสารไม่เหมือนกัน

**4.5.4 การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload)** ทำให้เกินความสามารถในการรับข่าวสาร ทำให้อาจต้องรับรู้รับทราบเฉพาะบางข่าวสาร บางข้อมูลที่มีความสำคัญอาจถูกละเลยผ่านข้ามไปหรือข่าวสารถูกกลืนเลื่อนไป ซึ่งอาจเป็นข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการตัดสินใจ

**4.5.5 การต่อต้าน (Defensiveness)** เมื่อผู้รับข่าวสารรู้สึกว่าการสื่อสารนั้นกระทบต่อตนในทางลบก็เกิดปฏิกิริยาต่อต้านไม่พยายามเข้าใจหรือรับรู้ข่าวสารนั้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารได้

**4.5.6 ปัญหาของภาษา (Language)** การสื่อสารระหว่างผู้คนที่แม้จะเป็นชนชาติเดียวกันแต่แตกต่างกันที่วัย(Age) การศึกษา(Education) และวัฒนธรรม(Culture) ก็อาจมีทักษะและความเข้าใจในเรื่องภาษาต่างกัน ในองค์กรที่มีพนักงานจากหลากหลายชนชาติ หรือเชื้อชาติปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้มากขึ้น หรือในแต่ละฝ่ายหรือแผนงานขององค์กรเดียวกันก็อาจมีการใช้ศัพท์เฉพาะ (Jargon) ที่เข้าใจกันเฉพาะในกลุ่มงานนั้น เมื่อติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่นๆก็อาจเกิดปัญหาได้เช่นกัน

**4.5.7 วัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture)** ของชนชาติต่างๆที่ติดต่อสื่อสารกันอาจเป็นอุปสรรคต่อความเข้าใจต่อกัน หากมิได้มีการศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้

#### 4.6 หลักสำคัญของการสื่อสารในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี 2538: 454-456)

**4.6.1. การทำให้การสื่อสารนั้นง่าย** ผู้ที่รู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร และทำไมจึงทำเช่นนั้น มักจะสามารถใช้วิธีการสื่อสารได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและทำการสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นและเหมาะสม ตรงกันข้ามกับผู้ที่ไม่มีความมั่นใจว่าตัวเองอยากจะทำอะไรและทำไมจึงพูดเช่นนั้น ย่อมจะใช้ถ้อยคำหรือข้อความที่เข้าใจยาก การใช้คำที่เข้าใจยากจะเสียเวลาในการเลือกคำมาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะพูดหรือเขียน ดังนั้นการจะเขียนหรือพูดจะต้องเข้าใจเนื้อหาและสาระของเรื่องที่จะสื่อสารนั้นจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นง่าย

**4.6.2. การทำให้การสื่อสารนั้นก่อให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติ** การสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นถึงตัวบุคคลผู้ทำการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและองค์กร การพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติการใช้วิธีการสื่อสารจะต้องใช้ได้จริงและเกิดผลตามที่ต้องการ การสื่อสารจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บทบาทและหน้าที่ของตนและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น การพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจะทำให้การสื่อสารเกิดขึ้นอย่างมีระบบสัมพันธ์กับกิจกรรมอย่างอื่นขององค์กร ถ้าผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องที่ตนเอง

ต้องการสื่อสารหรือทำไมจึงต้องสื่อสารแล้ว ผู้บริหารก็ต้องพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจริงต่อองค์กรเป็นสำคัญ แนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในเรื่องดังกล่าว จะต้องถามตนเองดังนี้

- 1) จำเป็นต้องมีการสื่อสารหรือไม่ในฐานะที่ตนเองมีหน้าที่และบทบาทในตำแหน่งงานนั้น
- 2) ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการสื่อสารหรือไม่
- 3) มีข้อมูลเพียงพอที่จะสนับสนุนการสื่อสารนั้นเพียงใด
- 4) ผลกระทบของการสื่อสารนั้นมีต่อองค์การอย่างไร ไม่ใช่มีต่อผู้เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนั้นเท่านั้น
- 5) ผลที่เกิดจากการสื่อสารทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเป็นอย่างไร

#### 4.6.3. การลดการต่อต้านความกำกวมและความไม่แน่นอนของผู้รับข้อมูล

นั้น ข่าวสารใดก็ตามหากไม่ชัดเจนจะทำให้ผู้รับข่าวสารนั้นเกิดความสับสน ขัดแย้ง ต่อต้านและความไม่พอใจ เพราะคนทุกคนมีความคาดหวังในข่าวสารหรือในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งอยู่แล้ว ถ้าเกิดความไม่ชัดเจนในข่าวสารและสถานการณ์นั้นแล้วความไม่แน่ใจจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือชัดเจนอาจก่อให้เกิดข่าวลือและข่าวบิดเบือนจากความเป็นจริง

4.6.4. การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ส่งข่าวนั้น ผู้พูดหรือผู้เขียนข้อความที่ชัดเจนและมีสาระจะส่งเสริมความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ผู้รับข่าวจะไม่เพียงอ่านข้อความบรรทัดต่อบรรทัดเท่านั้นแต่จะแปลความหมายและเจตนาของผู้ส่งข่าวว่าเป็นอย่างไร จะได้รับข่าวสารนั้นมีวัตถุประสงค์ที่แท้จริงอย่างไร

4.6.5. การบอกข้อมูล การสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเสนอข้อมูลไม่ว่าจะเป็นการเขียนจดหมาย การบันทึกข้อความ การเขียนรายงาน หรือการออกคำสั่งด้วยวาจาที่ตามผู้เขียนหรือผู้ออกคำสั่งนั้นมีวัตถุประสงค์ให้ผู้อ่านหรือผู้รับคำสั่งเข้าใจความหมายของข้อมูลนั้น การบอกข้อมูลนั้นมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความชัดเจน คำว่าข้อมูลถูกต้องหมายถึงความทันสมัย มีข้อเท็จจริงสนับสนุนและภาษาที่ใช้กะทัดรัด อธิบายข้อความได้ครบ ความสมบูรณ์ของข้อมูลหมายถึงจำนวนและการครอบคลุมของข้อมูลโดยมีข้อมูลเพียงพอที่สนับสนุนความเข้าใจของผู้รับข้อมูล มีข้อมูลไม่มากเกินไปและน้อยเกินไป มีการเสนอข้อมูลตรงปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการ ความชัดเจนของข้อมูลหมายถึงข้อมูลนั้นผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งข้อมูล โดยข้อความสั้นและชัดเจน ใช้ภาษาเหมาะสมกับผู้รับ ใช้จำนวนไม่สูงไปหรือต่ำไป ทำให้เห็นแนวความคิดได้ชัด การยกตัวอย่างประกอบทำให้เห็นแนวความคิดได้ชัด การยกตัวอย่างประกอบทำให้เห็นปัญหาหรือประเด็นของข้อมูล

**4.6.6. การบอกความคิดเห็น** การสื่อสารจะทำให้ผู้รับข้อมูลยอมรับความคิดและกระทำตามความคิดของผู้ส่งข้อมูล การทำให้บุคคลอื่นยอมรับความคิดเห็นมีลักษณะ 3 ประการคือ

- 1) **จงใจให้บุคคลกระทำตาม** หลักสำคัญของการจงใจบุคคลคือการทำให้บุคคลเกิดอารมณ์และความรู้สึกที่จะกระทำตามมากกว่าจะใช้เหตุผล
- 2) **ความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูล** การสร้างให้ผู้รับข้อมูลเกิดความไว้วางใจและยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ให้ข้อมูล จะทำให้ยอมรับความคิดเห็น ไม่ว่าความน่าเชื่อนั้นจะเกิดจากตำแหน่ง หน้าที่การงาน การศึกษาหรือสถานภาพใดๆก็ตาม
- 3) **ความมีเหตุผล** การจงใจให้คนคล้อยตามความคิดเห็นมีอยู่หลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ เหตุผล การแสดงเหตุผลจะช่วยทำให้ข้อมูลนั้นเป็นที่ยอมรับและเห็นตาม

**4.6.7. การแก้ปัญหา** ปัจจุบันผู้บังคับบัญชาใช้เวลาในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหามากกว่ากิจกรรมอย่างอื่น พนักงานที่มาสาย ขาดงานบ่อย ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือไร้ประสิทธิภาพเหล่านี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลามากและเป็นงานที่จำเป็นที่จะต้องแก้ไขโดยด่วน ความสำเร็จในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ 3 ประการของบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการสื่อสารคือ

- 1) **การใช้มนุษยสัมพันธ์** การสื่อสารมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมและความรู้สึกคน ดังนั้นการใช้มนุษยสัมพันธ์จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
- 2) **การสร้างความเหมาะสมในการใช้การสื่อสาร** หากเป็นการสื่อสารด้วยวาจา การรักษาระดับเสียงให้เหมาะสมจะทำให้บุคคลยอมรับแม้ว่าจะเป็นเรื่องร้าย หากเป็นการเขียนก็จะต้องเลือกใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมที่จะไม่กระทบความรู้สึกของคน ดังนั้นการเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมจะทำให้การแก้ปัญหาได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย
- 3) **การเสนอแนะความคิดเห็นด้วยความระมัดระวัง** การทำให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้แก้ปัญหาได้ แต่การเสนอความคิดเห็นก็อาจกระทบกระเทือนความรู้สึกของคนได้ ดังนั้นจึงต้องเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการเสนอความคิดเห็น (เสนาะ ดิยาวี 2538: 454-456)

#### 4.7 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร

วุฒิพงษ์ ถายะพิงค์ ได้เสนอไว้ในหนังสือ “สื่อสารอย่างไรให้ครองใจลูกค้า: การสื่อสารเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ” เกี่ยวกับตัวชี้วัดการสื่อสารภายในหน่วยงานคือ

ประสิทธิภาพในหน่วยงานทุกระดับ และได้เสนอ ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานสากลภาครัฐ 1102 ระบบการสื่อสาร โรงพยาบาล..... โดยมีตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานการสื่อสารภายในหน่วยงาน ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
การสื่อสารภายในหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการสื่อสารภายในที่สามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา โดยใช้ระบบงานสารบรรณ รับ คัด กรอง และแจกจ่ายหนังสือราชการที่รวดเร็ว</li> <li>2. มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆแยกออกเป็นหมวดหมู่ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน</li> <li>3. มีการประกาศรายการเสียงตามสายภายในโรงพยาบาลที่บุคลากรสามารถได้ยินชัดเจนโดยทั่วถึง</li> <li>4. มีจุดสารภายในโรงพยาบาลที่แจกจ่ายให้บุคลากรทุกแผนกได้รับทุกคน</li> <li>5. มีการจัดทำปฏิทินข่าวประจำเดือนของโรงพยาบาลแจกจ่ายให้ทุกตึก ทุกฝ่าย ทุกแผนกภายในอย่างทั่วถึง</li> <li>6. มีการประชุมคณะกรรมการประสานงานโรงพยาบาล...เป็นประจำทุกเดือน</li> <li>7. มีระบบการสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ภายในโรงพยาบาล (Intranet)</li> </ol>

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานสากลภาครัฐ 1102 ระบบการสื่อสาร โรงพยาบาล.....

(วุฒิปวงษ์ ภาวะพวงค์ 2546: 75-76)

## 5.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 ทฤษฎีการสื่อสาร (Communication Theory)

ทฤษฎี หมายถึง การอธิบายข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ที่ตรวจสอบแล้ว หรือยอมรับกันแล้วตามสมควร การศึกษาทฤษฎีจะช่วยกระตุ้นความคิดเพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้าความจริงและวิธีการใหม่ๆ ในทฤษฎีและสามารถกำหนดวิธีการทดสอบหรือพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ (ยูพา สุภากุล 2540: 35)



ทฤษฎีทางการสื่อสาร หมายถึง การอธิบายการสื่อสาร ซึ่งโดยทั่วไปมักอิงทฤษฎีในศาสตร์สาขาอื่นๆ เช่น ทฤษฎีทางจิตวิทยา ปรัชญา รัฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีทางการสื่อสารจึงมีความเป็นสหศาสตร์ว่าด้วยกระบวนการสื่อสารของมนุษย์(ยุพา สุภากุล 2540: 35)

ดร. ธนวดี บุญถือ(ธนวดี บุญถือ 2529 :282-789 อ้างถึงใน ยุพา สุภากุล 2540:35) ได้สรุปแนวทางการศึกษาต่างๆของทฤษฎีการสื่อสารไว้ 4 แนวทาง คือ

### 5.1.1 ทฤษฎีสื่อสารเชิงระบบพฤติกรรม (*Communication Theory: Systems of Behavior*)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายการกระทำทางการสื่อสารว่า เป็นระบบพฤติกรรม อธิบายองค์ประกอบของกระบวนการการสื่อสารว่า การสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อแหล่งสารหรือผู้ส่งสาร ส่งสารผ่านช่องสาร ไปยังจุดหมายปลายทางหรือผู้รับสาร เนื่องจากการสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน ผู้คิดแบบจำลองแต่ละคน จึงพยายามอธิบายองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสื่อสาร เช่น แบบจำลอง ชาร์ลส์ ออสกูด และ เดอเฟลอร์ เพิ่มคำอธิบายเกี่ยวกับปฏิกิริยาป้อนกลับหรือการสื่อสารกลับ วิลเบอร์ ชเรมม์ แนะนำแนวคิดเกี่ยวกับกรอบแห่งประสบการณ์หรือกรอบแห่งการอ้างอิง และเห็นว่า กระบวนการสื่อสารดำเนินไปเป็นวงกลม เป็นต้น

### 5.1.2 ทฤษฎีสื่อสารเชิงพฤติกรรมถอดและเข้ารหัส (*Communication Theory: Decoding-Encoding*)

เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายกิจกรรมการเข้ารหัสและการถอดรหัส ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร กิจกรรมของผู้ส่งสารและผู้รับสารมี 3 ประการ คือ

- 1) การรับรู้ หรือ การถอดรหัส (*Perception or decoding*)
- 2) การคิด หรือ การตีความ (*Cognition or interpretation*)
- 3) การตอบสนอง หรือ การเข้ารหัส (*Response or encoding*)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ต้องการตรวจสอบ ประเมิน และควบคุม สิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการกระทำดังกล่าว จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อเรามีข้อมูลเพียงพอ ดังนั้น เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ จึงต้องทำการสื่อสาร ซึ่งก็คือ ต้องมีการถอดรหัส และเข้ารหัสอยู่ตลอดเวลา

### 5.1.3 ทฤษฎีเชิงปริบททางสังคม (*Communication Theory: Interaction*)

เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายกระบวนการเชื่อมโยง หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่สมดุลกัน เพราะความสัมพันธ์นั้นถูกกำหนดโดย

ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกคือ ปัจจัยทางจิตวิทยา และสังคมวิทยา เช่น อารมณ์ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ระยะทางหรือความใกล้ชิดระหว่างบุคคล กลุ่มอิทธิพล ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร ความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกันทางความคิด และความขัดแย้ง เป็นต้น

#### 5.1.4 ทฤษฎีเชิงปริบททางสังคม (Communication Theory :Social Context)

เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการสื่อสารของมนุษย์ คือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมของสังคม และวัฒนธรรม โดยเชื่อว่า สภาวะแวดล้อมหรือบรรยากาศทางสังคมเป็นตัวควบคุมการส่งของผู้ส่งสาร การไหลของกระแสข่าวสาร หรือผลของการสื่อสารจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยทุกครั้ง

### 5.2 ทฤษฎีการสื่อสารขององค์การ (Theories of Organization Communication)

นักทฤษฎีองค์การที่ให้ความสนใจการศึกษาองค์การตามแนวทางการสื่อสารในองค์การนี้มีหลายคน เช่น

5.2.1 Carl Weick เป็นนักทฤษฎีองค์การที่สำคัญคนหนึ่งในด้านการสื่อสารในองค์การ เขาเสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การที่เรียกว่า Weick 's Model ไว้ในหนังสือ The Social Psychology of Organization ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1969 โดยมีเนื้อหาสาระดังนี้ (Stephen W. Littlejohn 1983:253-256 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:182)

1) องค์การคือการรวมกำลังกันเพื่อทำงาน องค์การจึงมีความหมายถึงการ ทำกิจกรรม ไม่ใช่มีความหมายในลักษณะที่เป็น โครงสร้างที่มองเห็นได้ แต่เป็นกิจกรรมที่มองไม่เห็น

2) การทำกิจกรรมขององค์การหมายถึงการมีการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือพฤติกรรมการประสานสัมพันธ์ของบุคคล (Interlocked Behavior) ในองค์การซึ่งมีลักษณะของการสื่อสารเป็นแบบปฏิริยาสองชั้น (Double Interacts)

3) ปฏิริยาสองชั้นของพฤติกรรมการประสานสัมพันธ์นี้หมายถึง เมื่อบุคคลหนึ่งมีการกระทำ(Act) อย่างใดอย่างหนึ่งลงไปแล้ว ก็จะมีการตอบสนองต่อการกระทำอันแรกจากอีกคนหนึ่ง เรียกการตอบสนองนี้ว่าเป็นการตอบโต้การกระทำ (Interact) จากนั้นผู้ที่กระทำ (Act) คนแรกนั้นจะมีปฏิริยาตอบกลับ จึงเรียกว่าเป็นปฏิริยาสองชั้น(Double Interacts) คือเป็นการกระทำจากบุคคลที่เริ่มต้นกระทำก่อนนั้นเป็น 2 ครั้ง คือ การทำแล้วมีการตอบสนองแล้วจึงมีการตอบกลับอีกครั้งหนึ่ง เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งเลขให้เตรียมรายงาน (Act) เลขจัดเตรียมงาน

และนำมามอบให้ผู้บังคับบัญชา (Interact) ผู้บังคับบัญชากล่าวขอโทษหรือชมเชยเลขา (Double Interacts)

4) ส่วนประกอบพื้นฐานของการทำกิจกรรมขององค์กรคือ สิ่งแวดล้อม ความคลุมเครือ การกำหนดความหมาย การคัดเลือก การเก็บรักษา การตัดสินใจ กฎการทำงาน วงจรพฤติกรรม และการขจัดความคลุมเครือ

5) สิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นผลลัพธ์อันเนื่องมาจากบุคคลในองค์กร หมายถึงการที่ปัจเจกชนรับรู้และให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมของตนเองแตกต่างกันตามทัศนคติ ค่านิยม และระดับของประสบการณ์ของแต่ละคน

6) ความคลุมเครือ (Equivocality) หมายถึงความไม่แน่นอน มีความหมายหลายนัยของข่าวสารข้อมูล ฉะนั้นมนุษย์จะใช้พฤติกรรมประสานสัมพันธ์แบบปฏิริยาสองชั้นเพื่อลดความน่าสงสัย และความไม่แน่นอนของข่าวสารข้อมูลลง ทำให้ข่าวสารชัดเจนมากขึ้น

7) การกำหนดความหมาย (Enactment) เป็นกระบวนการหนึ่งในองค์กร คือเป็นการกำหนดความหมายให้กับสิ่งต่างๆหรือสถานการณ์ต่างๆเป็นการจดจำข่าวสารข้อมูลที่บุคคลต้องเกี่ยวข้องหรือได้รับจากสิ่งเร้าภายนอก

8) การคัดเลือก (Selection) เป็นอีกกระบวนการหนึ่งในองค์กรคือเป็นการกำหนดความหมายให้กับสิ่งต่างๆหรือสถานการณ์ต่างๆ เป็นการจดจำข่าวสารข้อมูลที่บุคคลต้องเกี่ยวข้องหรือได้รับจากสิ่งเร้าภายนอก

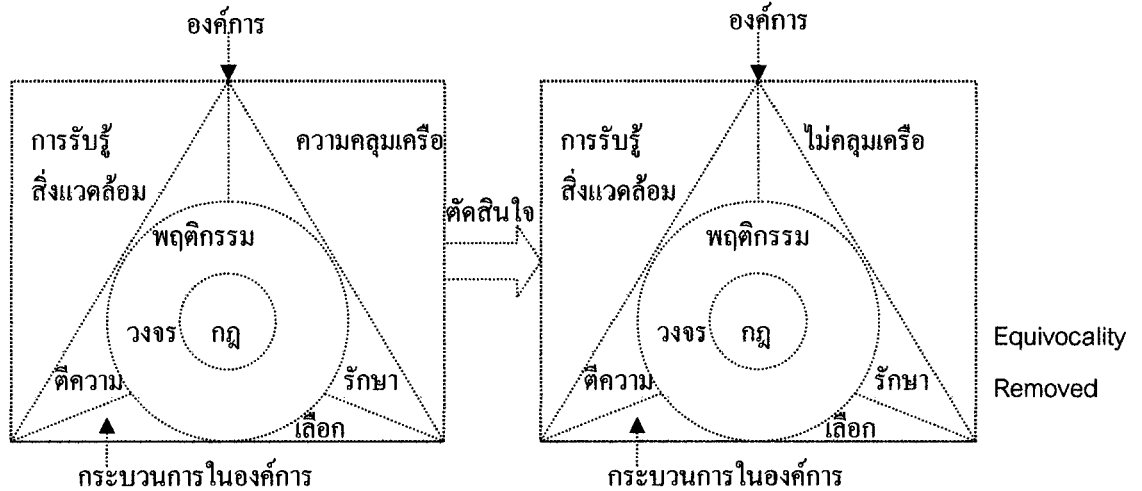
9) การเก็บรักษา (Retention) เป็นกระบวนการที่องค์กรจะเก็บรักษาไว้ซึ่งข่าวสารข้อมูลที่ตนต้องการ

10) การตัดสินใจเลือก (Choice) เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นตามหลังกระบวนการให้ความหมาย การเลือกข่าวสาร และการเก็บรักษาข่าวสาร โดยบุคคลจะทำการตีความข่าวสารเฉพาะที่ได้เลือกแล้วอีกครั้งหนึ่ง ทบทวนถึงข่าวสารที่ตัดทิ้งไป เพื่อนำมาปรับพฤติกรรม

11) กฎการทำงาน (Assembly Rules) ในทั้ง 3 กระบวนการคือ กระบวนการการให้ความหมาย การคัดเลือกและการเก็บรักษาจะมีกฎเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการรวมกลุ่ม

12) วงจรพฤติกรรม (Behavior Cycles) ในทั้ง 3 กระบวนการคือ กระบวนการการให้ความหมาย การคัดเลือก และการเก็บรักษาจะมีวงจรพฤติกรรมปรากฏอยู่ในทุกๆกระบวนการ โดยหมายถึงพฤติกรรมประสานสัมพันธ์แบบการติดต่อสองระดับจะเกิดขึ้นในส่วนของความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม

13) การขจัดความคลุมเครือ (Equivocality Removed) ภายหลังจากส่วนประกอบพื้นฐานของการทำกิจกรรมขององค์กรได้ทำงานร่วมกันแล้วจะเป็นการลดหรือขจัดความคลุมเครือของข่าวสารข้อมูลให้น้อยลง ซึ่งจะช่วยให้ภารกิจต่างๆขององค์กรดำเนินต่อไปได้ (ดูภาพ 2.13 ประกอบ)



ภาพที่ 2.13 ตัวแบบจำลองเรื่องการสื่อสารขององค์กรดังนี้ ( สมิหรา จิตตลดากร 2546:184)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการสื่อสารขององค์กรตามตัวแบบของ Weick นี้เป็นทฤษฎีนามธรรม (Abstract Theory) ซึ่งไม่ได้อธิบายถึงเนื้อหาของกิจกรรมในองค์กรแต่เสนอถึงการเกิดขึ้นของกิจกรรมขององค์กร สำหรับทฤษฎีการสื่อสารที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะได้เสนอถึงปัญหาของการสื่อสารในองค์กร และเป็นทฤษฎีเนื้อหา (Substantive Theory)

5.2.2 Richard Farace, Peter Monge and Hamish Pussell ได้เสนอทฤษฎีการสื่อสารขององค์กรไว้คือ Structural Functional Theory อยู่ในหนังสือ Communicating and Organizing ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในปี ค.ศ 1977 โดยมีเนื้อหาสาระดังนี้ (Stephen W. Littlejohn 1983:256-259 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:184)

1) เป็นทฤษฎีที่ใช้ทฤษฎีระบบ (System Theory) เข้าอธิบาย โดยกล่าวว่า องค์กรคือระบบที่คนอย่างน้อย 2 คนมีความสัมพันธ์กันตามแนวทางของการมีปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านเข้าไปภายใน (Throughout) และกลายเป็นปัจจัยนำออก (Output) โดยมีข่าวสารข้อมูล (Information) เป็นทรัพยากร หรือเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญมากที่สุด นอกจากนั้นก็ยังมีพลังงานและวัตถุดิบจากสิ่งแวดล้อม

2) ลักษณะของข่าวสารข้อมูลมี 2 ประเภท

(1) Absolute Information ข่าวสารทั้งหมดในองค์กรซึ่งเป็นการสื่อสารอย่างสมบูรณ์ ในความหมายว่า องค์กรรู้เรื่องอะไรบ้าง

(2) *Distributed Information* ข่าวสารที่กระจายไปในองค์การ หรือในความหมายว่าการกระจายของข่าวสาร ไปให้แก่ใครบ้างในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เพียงพอกภายในระบบ

3) การสื่อสารขององค์การก็คือ การใช้ข่าวสารข้อมูล (Information) เพื่อลดความไม่แน่นอน ให้บุคคลสามารถจะทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากระบบขององค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสัญลักษณ์ (Symbolic Forms) ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลบนพื้นฐานของสิ่งที่บุคคลเคยมีความรู้ความเข้าใจมาก่อน หรือภูมิหลังของแต่ละบุคคล

4) กรอบการศึกษา *Structural Function* ในการสื่อสารขององค์การนี้มี 3 มิติ คือ เป็นการวิเคราะห์เรื่องของระดับ (System Level) หน้าที่ของการสื่อสาร (Functions of Communication) และ โครงสร้างของการสื่อสาร (Structure of Communication)

5) การวิเคราะห์การสื่อสารในเรื่องของระดับ (System Level) มี 4 ระดับ คือ

- (1) ปึงเจกชน คนจะสื่อสารกับคนอื่น ๆ
- (2) กลุ่ม การสื่อสารที่เป็นคู่ๆกันนี้จะรวมกันเป็นกลุ่ม
- (3) องค์การ การสื่อสารระหว่างกลุ่มรวมกันเป็นองค์การ และตา

ข่ายงานขนาดใหญ่

6) หน้าที่ของการสื่อสาร (Functions of Communication) มี 3 หน้าที่

(1) *Production* หมายถึง การประสานงานและการควบคุม กิจกรรมให้เกิดเป็นผลผลิต

(2) *Innovation* หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและริเริ่ม ใหม่ๆในระบบ

(3) *Maintenance* หมายถึง การรักษาค่านิยมและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลเพื่อดำรงไว้ซึ่งระบบ

7) โครงสร้างของการสื่อสาร (Structure of Communication) หมายถึง รูปแบบและระเบียบกฎเกณฑ์ในการแปลงข่าวสาร (Information) ในกระบวนการของการสื่อสาร ทุกๆระดับตั้งแต่ระดับ 2 คน กลุ่มและองค์การ

8) ในกระบวนการสื่อสารนั้นจะวิเคราะห์ถึงคุณสมบัติของข่าวสาร กล่าวคือ การสื่อสารจะต้องประกอบด้วย ข่าวสารข้อมูลที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยพิจารณา จาก

(1) จำนวนของข่าวสารข้อมูลหรือคำร้องขอ (เชิงปริมาณ)

(2) ความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้าอื่นๆ

(เชิงคุณภาพ)

คุณสมบัติของข่าวสารที่ได้รับนั้นจะเกิดปัญหาที่เนื่องจากข่าวสารที่ได้รับนั้นน้อยกว่าความสามารถของบุคคลที่จะดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งเรียกว่า Underload และข่าวสารที่ได้เกินกว่าความสามารถของบุคคลที่จะดำเนินการจัดการได้ ซึ่งเรียกว่า Overload

คุณสมบัติของข่าวสารดังกล่าวหรือที่เรียกว่าภาระของการสื่อสารนั้น (Communication Load) เป็นสิ่งที่ใช้อธิบายถึงลักษณะข่าวสารได้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับปัจเจกชน 2 คน กลุ่มและองค์การ

9) การสื่อสารในระดับสองคน (Dual Level) นี้จะต้องเกี่ยวข้องกับลักษณะของการคาดหมายซึ่งแต่ละคนมีต่อกัน ซึ่งเป็นกฎของการติดต่อในระดับ 2 คน สำหรับกฎที่ใช้ในองค์การจะมีทั้งกฎที่เป็นกฎภายในตัวบุคคลเอง และกฎจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งจะบอกได้ว่าควรจะมีการติดต่อกันอย่างไร เมื่อไหร่ กับใครและติดต่อกันในเรื่องอะไรบ้าง

10) การวิเคราะห์ในระดับกลุ่มคือการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างในกลุ่มซึ่งมีอยู่ 3 แบบ

(1) Communication Structure หรือสายใยในระดับจุลภาค (Micronetwork) หมายถึงรูปแบบที่คนติดต่อกันภายในกลุ่ม

(2) Power Structure หมายถึงโครงสร้างที่กำหนดว่าบุคคลใดจะมีอำนาจเหนือใคร

(3) Leadership หมายถึงโครงสร้างที่มีการกระจายบทบาทไปภายในกลุ่มว่าใครมีบทบาทที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น

11) การวิเคราะห์ในระดับองค์การเป็นการวิเคราะห์ตาข่ายหรือสายใยระดับมหภาค (Macro Network) ซึ่งหมายถึงรูปแบบของการแปลงข้อมูลระหว่างกลุ่มในองค์การในลักษณะที่เป็นสายใย (Network) ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมโยง (Links) ระหว่างกัน รวมถึงลักษณะของบทบาทที่เชื่อมโยงจนเป็นสายใยนั้น (Network Roles)

12) ความเชื่อมโยง (Links) เป็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มและบุคคลในกลุ่ม ซึ่งต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการ ดังนี้

(1) Symmetry เป็นความเชื่อมโยงที่ได้ส่วนสักระหว่างการให้และการรับข่าวสารข้อมูล

(2) *Strength* เป็นความเชื่อมโยงที่มีความแข็งแกร่ง (ซึ่งขึ้นกับความถี่ของการติดต่อ)

(3) *Reciprocity* เป็นความสัมพันธ์ที่ 2 ฝ่ายตอบแทนกัน แลกเปลี่ยนประโยชน์กัน

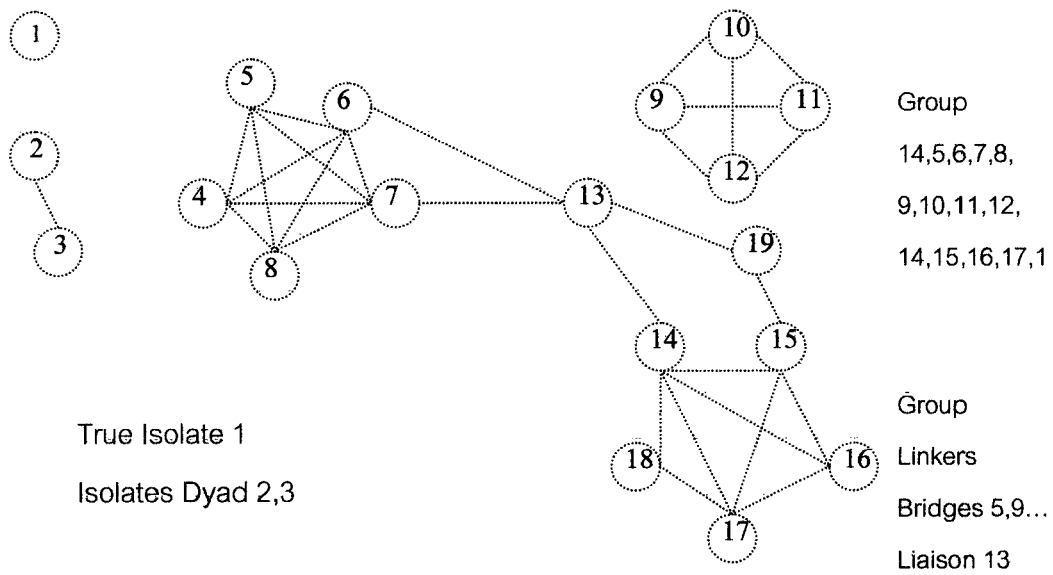
(4) *Content* เป็นความเชื่อมโยงที่มีเนื้อหาว่าเกี่ยวกับอะไรบ้าง เช่น งาน หรือสังคม

(5) *Mode* เป็นความเชื่อมโยงที่มีตัวแบบของการติดต่อ เช่น โดยจดหมาย โทรศัพท์ การประชุม หรือพบปะกัน

13) บทบาทของสายใย (Network Roles) ในกรณีที่คนแยกอยู่ต่างหากไม่เข้าสู่ระบบการสื่อสารคือไม่ติดต่อกับสมาชิกคนอื่นๆ เรียกว่า Isolate แต่ถ้าคนไม่แยกอยู่ต่างหากจากระบบการสื่อสาร เขาก็จะมีบทบาทในสองรูปแบบคือ

(1) *Bridges* คือสมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่น

(2) *Liaisons* คือคนที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่มใดๆเลย แต่มีบทบาททำหน้าที่ในการเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นๆ 2 กลุ่มหรือมากกว่า ( โปรดดูภาพ 2.14 ประกอบ)



ภาพที่ 2.14 ภาพแสดงถึงบทบาทสายใยของการสื่อสาร( สมิหรา จิตตลดากร 2546:188)

จึงกล่าวได้ว่าปัจเจกชนจะกลายเป็นตัวเชื่อมโยงในโครงสร้างขององค์การ โดยอาศัยความสามารถของการสื่อสาร การติดต่อระหว่างคน 2 คนจะกลายเป็นการเชื่อมโยงให้กับกลุ่ม และกลุ่มเชื่อมโยงให้กับองค์การ สิ่งสำคัญสำหรับการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกับองค์การ คือ

การมีส่วนร่วมในการจัดแบ่งข่าวสารข้อมูลซึ่งกันและกัน ความต้องการของคนจะสัมฤทธิ์ผลได้ ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มในองค์การ การที่บุคคลจะมีบทบาทอย่างไรมันจะขึ้นอยู่กับการใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อแบ่งปันอำนาจในองค์การ และอาจจะสรุปได้ว่าอำนาจ (Power) ขึ้นอยู่กับความชอบธรรมของการได้มาซึ่งอำนาจ (Authority) และการครอบครองหรือการมีข่าวสารข้อมูล (Information) อยู่ในมือ ฉะนั้นความสำคัญของกระบวนการสื่อสารคือการที่กระบวนการสื่อสารเป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้ภารกิจต่างๆขององค์การได้บรรลุสู่เป้าหมายทั้งนี้จะต้องอาศัยข่าวสารข้อมูลที่ผ่านตามบทบาทของสายใย (Network Roles) เป็นสิ่งสำคัญ (Stephen W. Littlejohn 1983:261 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:188)

### 5.3 ทฤษฎีระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อการจัดการ (Theory of Management Information System)

การขยายบทบาทของข่าวสารข้อมูลในองค์การตามแนวความคิดเรื่องทฤษฎีการสื่อสารขององค์การที่กล่าวไปแล้วนั้น ทำให้เกิดความต้องการที่จะหาวิธีการที่จะรวบรวมข่าวสารข้อมูลให้สมบูรณ์ และเหมาะสมกับการขยายตัวทั้งด้านขนาด (Size) และความสลับซับซ้อน (Complexity) ขององค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ ขณะเดียวกันความก้าวหน้าด้านเทคนิคของกระบวนการข่าวสารทำให้เกิดการต้องการพัฒนาระบบการประมวลข่าวสารด้วยเครื่องจักรกลมีมากขึ้นเป็นลำดับ

การบริหารงานโดยระบบข่าวสาร (Management by Information System) เป็นการบริหารงานที่ต้องอาศัยข่าวสารข้อมูลเป็นทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ จึงเปรียบเทียบข่าวสารข้อมูลว่าเป็นเสมือนกับเส้นเลือดที่ใช้หล่อเลี้ยงขององค์การ การที่ฝ่ายจัดการต้องการข้อมูลก็เพื่อกำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางปฏิบัติขององค์การ ฉะนั้นการจัดรวบรวมข่าวสารข้อมูลจึงจำเป็นจะต้องมีระบบการจัดเก็บเพื่อให้การใช้ข่าวสารสะดวก รวดเร็วและทันสมัย จึงเป็นเหตุให้มีการพัฒนาระบบข่าวสารให้เหมาะสม และเรียกว่า Management Information System หรือ MIS (William A. Shrode and Dan Voich, Jr 1974:447-448 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:189)

การพัฒนาระบบข่าวสารมีข้อจำกัดมากมายกล่าวคือ การมีข่าวสารน้อยหรือมากเกินไป ข่าวสารไม่ทันสมัย ค่าใช้จ่ายในการซื้อข่าวสารสูง และความสลับซับซ้อนขององค์การ ฉะนั้นการนำเครื่องจักรกลมาใช้ในการแก้ไขข้อจำกัดที่กล่าวไปแล้วนั้น โดยเฉพาะการนำเครื่องคำนวณและคอมพิวเตอร์มาใช้จึงเป็นที่นิยมกันมากในปัจจุบันและมีรายละเอียดเกี่ยวกับ MIS ดังต่อไปนี้ (William A. Shrode and Dan Voich, Jr 1974:449 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:189)



### 5.3.1 การบริหารงานโดยใช้ระบบข้อมูลข่าวสารข้อมูลนี้มีหลายวิธีการ ได้แก่

- 1) การใช้แผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ของแต่ละส่วนขององค์การ
- 2) การตรวจตราจากฝ่ายจัดการ (Management Survey) ซึ่งเป็นการกำหนดข่าวสารที่ฝ่ายจัดการต้องการเป็นวิธีการ Top Down Approach ซึ่งไม่ได้รับความนิยม
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบระบบข่าวสาร
- 4) การใช้คลังข้อมูล (Data Bank) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลทั้งที่ต้องการและไม่ต้องการ เน้นด้านการเก็บข้อมูลมากกว่าที่จะให้ข่าวสาร (เน้น Input มากกว่า Output)
- 5) การเก็บข้อมูลในอดีต (Integrate Late) โดยปกติเป็นหน้าที่ของแต่ละองค์การที่จะเก็บรวบรวมข่าวสารในอดีตทีละเล็กละน้อย
- 6) การเก็บข้อมูลทั้งหมด (Total System) เก็บข้อมูลทุกชนิด จัดระเบียบข้อมูล มีการออกแบบวิธีการและการปฏิบัติการเกี่ยวกับข้อมูลภายในกรอบการทำงานที่สามารถจะรวบรวมเอาข่าวสารไว้ได้ทั้งหมดในทุกช่วงเวลา และในทุกด้านของข่าวสาร ซึ่งในปัจจุบันนี้ระบบนี้ยังเป็นไปได้ยากมาก เพราะอุปสรรคในเรื่องระดับการใช้ประโยชน์คอมพิวเตอร์ในระบบข่าวสาร ข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถของผู้ใช้คอมพิวเตอร์ ชนิดและลักษณะของการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบข่าวสารกับการนำไปใช้ในภาคปฏิบัติ

จะนั้นจะเห็นได้ว่าในระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อการจัดการนั้น ไม่จำเป็นจะต้องมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เสมอไป แต่พัฒนาการของการเก็บข่าวสารนั้นนำไปสู่การใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยทุ่นแรง ประหยัดค่าใช้จ่าย และประหยัดเวลา จึงมีผู้กล่าวว่า ระบบข่าวสารเพื่อการจัดการ (MIS) นี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้คอมพิวเตอร์รวบรวมข้อมูลและส่งข่าวสารข้อมูลให้กับฝ่ายจัดการเพื่อทำการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลมากเพียงพอที่จะใช้แก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ (William A. Shrode and Dan Voich, Jr 1974:451 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:190) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า MIS คือระบบที่ออกแบบให้มีการจัดเตรียมข่าวสารข้อมูลให้กับผู้บริหารและเป็นกลไกของการบริหารเพื่อจัดให้มีการใช้กระบวนการสื่อสารในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Ricky W.Griffen 1984:490 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:190)

5.3.2 ในการสร้าง MIS นั้น ต้องมีลักษณะดังนี้ (Ricky W.Griffen 1984:490-492 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:190)

- 1) พัฒนาลงข้อมูลข่าวสารข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลทั้งด้านประวัติความเป็นมาและข้อมูลของสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กร
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลไว้ให้ง่ายต่อการแก้ไข เรียกมาใช้และลบทิ้งได้
- 3) ต้องจัดให้ระบบสามารถจัดเตรียมข้อมูลได้ตามความต้องการทั้งในกรณีปกติและในกรณีพิเศษตามคำขอ

ในการใช้ MIS นั้นจะต้องบอกให้ระบบได้ทราบว่าต้องการให้ทำอะไร ต้องให้มีการนำข้อมูลที่มีอยู่มาแก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ และต้องจัดรูปแบบของการเสนอข้อมูลให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทของงานหรือแต่ละประเภทของวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูล

**5.3.3 เป้าหมายของการนำ MIS มาใช้นั้น** ก็เพื่อให้ผลผลิตและการให้บริการด้านข่าวสารข้อมูลแก่องค์กรมีคุณค่ามากกว่าที่จะใช้บุคคลที่เป็นผู้ชำนาญการเป็นผู้จัดเตรียมแต่ฝ่ายเดียว เพราะเป็นการดำเนินการโดยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ MIS ยังทำให้เกิดการรวบรวมข่าวสารมาไว้ที่เดียวกัน มีการวางแผนการประสานด้านข่าวสาร มีการควบคุมกิจกรรมขององค์กรได้อย่างทั่วถึง (Richard L. Daft 1983:329 อ้างถึงใน สมิหระ จิตตลดากร 2546:191)

**5.3.4 ผลกระทบของคอมพิวเตอร์ต่อการออกแบบขององค์กร** โดยเฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะขยายตัวในเรื่องการนำคอมพิวเตอร์มาใช้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่องค์กรได้รับนั้นมีมากมายหลายประการคือ (William A. Shrode and Dan Voich, Jr 1974: 463-467 อ้างถึงใน สมิหระ จิตตลดากร 2546:191)

- 1) ในด้านโครงสร้างขององค์กรทำให้องค์กรมีการแบ่งหน่วยงานออกไปตามแนวดิ่งและแนวราบลดน้อยลงขณะเดียวกันก็จะมีผู้จัดการในระดับกลางน้อยลงแต่มีงานประจำของผู้จัดการระดับกลางมากขึ้น กล่าวคือ เป็นการลดจำนวนผู้บริหารระดับกลางลงโดยที่ผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้จะมีหน้าที่ในด้านการดูแลงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นงานประจำมากขึ้นกว่าเดิม
- 2) บทบาทของผู้จัดการระดับสูงจะเปลี่ยนไป กล่าวคือ ต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนมากขึ้น เพราะขาดผู้บริหารระดับกลางที่จะใกล้ชิดกับระดับล่าง เพื่อคอยช่วยแก้ไขปัญหา
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล มีผู้ถูกเปลี่ยนโยกย้ายงานไปสู่หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการประมวลผลข้อมูล ขณะเดียวกันจะมีงานให้แก่พนักงานในระดับเสมียนน้อยลงด้วย
- 4) ระบบข่าวสารข้อมูลจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้จัดการในองค์กรมากขึ้น

5) เป็นการเพิ่มการรวมอำนาจขององค์กรมากขึ้น กล่าวคือ จะลดการกระจายการตัดสินใจไปยังส่วนต่างๆขององค์กร โดยจะให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจากฝ่ายประมวลผลข้อมูลข่าวสาร

6) เทคโนโลยีด้านข่าวสารจะทำให้โครงสร้างเรื่องอำนาจของหน่วยงานซึ่งแบ่งงานกันทำตามหน้าที่นั้นเปลี่ยนไป กล่าวคือ คอมพิวเตอร์จะมีบทบาทในการทำหน้าที่ควบคุมหน่วยงานอื่นๆทำให้กลายเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจมากที่สุด

7) เป็นองค์กรที่มีกระบวนการ (วางแผน งบประมาณ ประเมิน) และมีการมอบอำนาจมากกว่าที่จะมีโครงสร้างที่เป็นทางการ (ทำงานตามความชำนาญประสานงาน ขอบข่ายการควบคุม)

8) เป็นองค์กรที่มีฝ่ายการปฏิบัติงานมากกว่าฝ่ายจัดการทั่วไป

### 5.3.5 ตัวแบบของการใช้ MIS ที่เหมาะสมกับชนิดของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ใน

องค์กรนี้ Richard L. Daft และ Normon B. MacIntosh ได้ทำการศึกษาและพัฒนาตัวแบบไว้เป็นข้อเสนอดังต่อไปนี้ (Ricky W. Griffen 1984:492-494 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2546:192)

1) งานที่มีลักษณะความหลากหลายของงานต่ำ ใช้ความรู้ในงานน้อยเป็นการใช้เทคโนโลยีแบบช่างฝีมือ เช่น งานประกันชีวิต การประกอบอาหาร โรงงานเป่าแก้ว งานประเภทนี้เหมาะกับ MIS ที่หายาๆคร่าวๆ ใช้ข่าวสารข้อมูลเพียงผิวเผินนิดหน่อยเพื่อการตัดสินใจในงานประจำ

2) งานที่มีลักษณะความหลากหลายของงานสูงและเป็นการใช้เทคโนโลยีในด้านการวิจัย เช่น งานด้านการวิจัยและพัฒนา งานประเภทนี้ต้องการ MIS ที่มีขอบข่ายกว้างสามารถรับมือกับข้อมูลที่มีเป็นจำนวนมากได้ การใช้ข่าวสารข้อมูลจะไม่เร่งรัดและใช้อย่างรอบคอบระมัดระวัง

3) งานที่มีลักษณะความหลากหลายของงานสูงและเป็นงานที่ใช้ความรู้ในระดับสูง หรือความรู้เฉพาะ โดยจะเป็นเทคโนโลยีทางด้านวิชาชีพ เช่น กฎหมาย การบัญชี และวิศวกรรม งานประเภทนี้เหมาะกับ MIS ที่สามารถรับมือกับข้อมูลที่มีเป็นจำนวนมากและมีรายละเอียดมากด้วย โดยจะต้องเป็น MIS ที่ประณีต วางแผนอย่างละเอียดแม้ว่าจะเป็นการใช้ข่าวสารไม่บ่อยครั้งนัก แต่ก็ใช้อย่างรอบคอบ ระมัดระวัง

4) งานที่มีลักษณะความหลากหลายต่ำ แต่ใช้ความรู้ระดับสูงในการทำงานประเภทนี้ เช่น ระบบการจองตั๋วเครื่องบิน การใช้บัตรธนาคาร งานประเภทนี้เหมาะสมกับ MIS ที่รัดกุม หรือรวบรัดให้สั้นๆไม่เสียเวลามาก เพราะเป็นการต้องการข้อมูลจำนวนน้อยและชัดเจน เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป MIS เน้นให้มีการรักษาความสามารถขององค์กร โดยผ่านกระบวนการของระบบข่าวสารข้อมูล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความถูกต้องในการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารมากขึ้น โดยอาศัยการประมวลข่าวสารที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้สูง อย่างไรก็ตามปัญหาด้านคุณภาพ ปริมาณ ความล่าช้า และทุนของกระบวนการข่าวสารข้อมูลนี้อาจจะเกิดขึ้นได้ หากขาดการประสานงานด้านข้อมูลร่วมกัน

แนวความคิดเรื่อง MIS นี้เป็นการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Approach) บนพื้นฐานสมมติฐานที่ว่าเป็นการผสมผสานกระบวนการ ข่าวสาร และการรวบรวมข่าวสารทางด้านการจัดการไว้ในที่เดียวกัน MIS เป็นมิติที่สำคัญของการจัดการเพื่อรักษาไว้ซึ่งระบบขององค์กรให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันนี้

จากแนวความคิดของทฤษฎีการสื่อสารขององค์กรและเชื่อมโยงต่อเนื่องมาถึงทฤษฎีระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อการจัดการนี้ เป็นแนวความคิดที่ได้รับอิทธิพลจากการบริหารงานโดยอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณและการบริหารงานเชิงปฏิบัติงาน (Operation Management) โดยมีสมมติฐานอยู่ว่า การจัดการที่คืบคลานขึ้นอยู่กักระบบการจัดการเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลขององค์กร ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข่าวสารข้อมูลและโครงสร้างขององค์กรคือสายใยของการสื่อสารของข่าวสารข้อมูลมากกว่าที่จะเป็นโครงสร้างในเรื่องอำนาจและเรื่องของผู้นำ ทั้งนี้เพราะข่าวสารข้อมูลก็คืออำนาจนั่นเอง (Information is a power) หน่วยของการวิเคราะห์ในทฤษฎีอยู่ที่การประสานงานของคนในองค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงคนงานในระดับล่าง โดยเฉพาะเป็นการวิเคราะห์ที่ระดับปัจเจกชน และที่รองลงมาคือกลุ่ม อย่างไรก็ตามแนวความคิดของทฤษฎีสมัยใหม่นี้มุ่งหวังให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีให้มากขึ้น ตลอดจนการทำให้้องค์กรมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นทั้งด้านโครงสร้างและกระบวนการในองค์กร พร้อมกันนั้นก็เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับคนมากขึ้น โดยลดงานประจำลงและเพิ่มงานที่ต้องแสดงความสามารถมากขึ้นด้วย (สมิหรา จิตตลดากร 2546:193)

#### 5.4 พฤติกรรมการสื่อสารกับวัฒนธรรมองค์กร

พฤติกรรมการสื่อสาร คือ การแสดงออกของบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน หรืออากัปกริยา การแต่งกาย น้ำเสียง การจัดที่นั่ง ที่ทำงาน ฯลฯ เป็นภาพรวมของบุคคลที่อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ได้และเกิดผลกระทบต่อการสื่อสารสะท้อนกลับ หรือพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการสื่อสารนั้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างใกล้ชิด ดังนั้นพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคลในองค์กรย่อมได้รับผลกระทบหรือแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ หากวัฒนธรรมหลักขององค์กรใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เน้นการอยู่ร่วมกันอย่างสนิท

สนมเป็นกันเอง มีสายการบังคับบัญชาน้อย พฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรก็จะมุ่งที่คนที่ทำงานด้วยกันเป็นหลัก หากองค์กรนั้นจัดและยึดถือแนวความคิดคลาสสิก มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา การควบคุมที่ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น พฤติกรรมการสื่อสารจะเป็นไปตามข้อบังคับกฎเกณฑ์ที่กำหนด พฤติกรรมการสื่อสารจะมุ่งเน้นที่งานเป็นหลัก ขณะเดียวกัน ในองค์กรอาจเกิดระบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการทดแทนเป็นวัฒนธรรมการสื่อสารอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกันออกไป ส่วนองค์กรที่จัดโดยยึดหลักการวิเคราะห์องค์กรเชิงระบบ เป็นการจัดการตามสภาพแวดล้อมและใช้วิชาการหลายสาขาประกอบกัน พร้อมทั้งจะปรับรูปแบบไปตามสภาพแวดล้อมพยายามรักษาสมดุลและความสอดคล้อง ประสานสนับสนุนระหว่างทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมการสื่อสารจะคำนึงถึงทั้งคนและงานนำไปสู่ระบบเปิด คือ เปิดรับข้อมูลข่าวสาร สื่อสารสองทางระหว่างทุกฝ่าย วัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทมากขึ้น(อรวรรณ ปีลันธนโหวาท 2537:68)

#### 5.4.1 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรที่ ผสมผสานการจัดการกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรในระบบเปิดมักเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้(อรวรรณ ปีลันธนโหวาท 2537:69-77)

1) **ผู้บังคับบัญชา** พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการหัวหน้างาน ฯลฯ จะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในความควบคุมดูแลของเขา เป็นการลอกเลียนแบบซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่รู้ตัว มีผู้กล่าวว่า การทำงานของคนคนหนึ่งเป็นอย่างไรมัน ให้ดูเจ้านายคนแรกของเขา คนมักเลียนแบบคนอื่น โดยเฉพาะคนที่ตนนับถือศรัทธาและยอมรับว่าเป็นผู้ควบคุมดูแลตนเอง

ผู้บังคับบัญชาจะใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงานก็ต่อเมื่อใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับพนักงาน คือ ส่งเสริมและยอมรับการสื่อสารสองทาง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ เห็นใจเขา และมองดูเขาอย่างที่เขาเป็น

2) **ผู้ใต้บังคับบัญชา** โดยทั่วไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะลอกเลียนแบบวิธีการ ของผู้บังคับบัญชาเสียเป็นส่วนใหญ่ เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาเคยมีประสบการณ์มาก่อน อาจมีอายุสูงกว่า การศึกษาสูงกว่า ฯลฯ เมื่อผู้บริหารให้ความใกล้ชิด เข้าใจในตัวเขา ก็จะมีอิสระในการคิด กล้าพูด กล้าทำมากขึ้น มีความรอบรู้และเข้าใจในนโยบายต่างๆมากยิ่งขึ้น เพราะความคุ้นเคยในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาทำให้กล้าซักถามและแสดงความคิดเห็น

พฤติกรรมสื่อสารเช่นนี้ย่อมทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำงานมากยิ่งขึ้น และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความภาคภูมิใจที่คนได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ

3) *บรรยากาศในการสื่อสาร* บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะเป็นไปอย่างเป็นกันเอน เป็นบรรยากาศแบบเปิดรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารในระบบเปิด หรือการสื่อสารสองทาง ซึ่งถือว่าเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างฝ่ายต่างยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ปรึกษาหารือกันเสมอ ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความเข้าใจกัน ความเข้าใจทำให้เกิดเห็นอกเห็นใจและนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือระบุไว้สำหรับคนแต่ละคน

4) *ผลงาน/ผลดีที่จะมีต่อการทำงานเมื่อใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ* มีความพยายามในการทำงานสูงของทุกๆฝ่าย เกิดความตั้งใจ ความสนใจในการทำงานพนักงานทุกระดับมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น เพราะความภาคภูมิใจในตนเองที่เป็นที่ยอมรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะ ยอมรับว่ามีส่วนในการทำงานให้สำเร็จ

เมื่อผลงานออกมาดี ผลงานนั้นก็จะเป็นตัวกระตุ้น เป็นแรงเสริมให้ทุกคนร่วมมือกันยิ่งขึ้น มีความสามัคคีกลมเกลียวกันมากยิ่งขึ้น ผลงานที่ดีเป็นผลมาจากการสื่อสารที่ดีมีระบบ ทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกัน รักงานที่ทำ ภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนมีส่วนร่วม และเชื่อมั่นมากขึ้น ทำให้ไว้วางใจกันมากยิ่งขึ้น แน่นแฟ้นขึ้นระหว่างทั้งสองฝ่าย

5) *การสื่อสารด้วยเมตตาธรรม* การให้ความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องแสดงออกมาให้เห็นด้วยการพูด การเขียน การแสดงออก (ท่าทาง) และการปฏิบัติ ถือว่าเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถใช้ปฏิบัติได้ในองค์การที่มีระบบและส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด พฤติกรรมสื่อสารด้วยความเมตตากรุณาสามารถแปลความออกมาเป็นรูปธรรมได้ เช่น

(1) *การเอ่ยปากให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา* โดยเอ่ยปากที่จะช่วยว่า “ถ้ามีอะไรที่ผมช่วยได้ ผมยินดีช่วยเต็มกำลังความสามารถ” ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยินดีดีใจ รู้ว่าตนมีที่พึ่งที่เป็นกันเอง

(2) *พูดชวนให้ออกความเห็น หรือถามความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา* ถือว่าเป็นความกรุณาจากผู้บริหาร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้พูด ได้อธิบาย

(3) **พูดแสดงความเข้าใจ เห็นใจ** การจะพูดเช่นนี้ได้ก็ต่อเมื่อรับฟังความคิดเห็น คำอธิบายจากบุคคลกรอย่างตั้งใจ ติดตาม และแสดงปฏิกิริยาตอบสนอง เช่น พยักหน้า ส่งเสียงแสดงการรับฟัง

(4) **พูดแสดงความรับผิดชอบในส่วนของตน** ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลยที่จะบอกให้บุคลากรได้ทราบว่า ตนเองรับผิดชอบในส่วนใด แค่นั้น ซึ่งให้ชัดเจนว่าบุคลากรรับผิดชอบในส่วนใด

(5) **พูดจากใจจริง** เมื่อใจคิดอย่างไรก็พูดไปอย่างนั้น อาจไม่จำเป็นจะต้องพูดออกมาตามที่ใจคิดทั้งหมด แต่เมื่อพูดสิ่งใดออกไปแล้วสิ่งที่พูดนั้นจะต้องมาจากใจคิด ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเสแสร้งแก้งสมหรือเอ่ยปากว่าจะช่วยทั้งๆที่ตนเองก็ไม่รู้ว่าจะช่วยอย่างไร แสดงความเห็นใจทั้งๆที่ไม่ได้รู้สึกลักษณะนั้นในขณะนั้น บุคลากรจะจับได้และรู้ความจริงสักวันหนึ่งจากนั้นก็จะมีขาดความเลื่อมใส เกิดทัศนคติในทางลบ

การสื่อสารด้วยเมตตาธรรมเมื่อใช้ควบคู่กับการสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือการสื่อสารแบบเห็นหน้าเห็นตากัน (Interpersonal Communication) จะเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด หากเปรียบเทียบกับ การสื่อสารในระดับ กลุ่ม หรือ ระดับมวลชน ทั้งนี้ เพราะผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบแสดง ปฏิกิริยาตอบสนองกันได้ทันทีทันใด

6) **พฤติกรรมการสื่อสารตัวต่อตัว** การสื่อสารตัวต่อตัวเป็นการสื่อสารที่ช่วยให้เกิดมิตรภาพระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี เพราะช่วยตอบสนองประสาทสัมผัสการรับรู้ของแต่ละบุคคลได้ดีกว่าการสื่อสารรูปแบบอื่น ผู้ส่งสาร และผู้รับสารมองเห็น สัมผัส ได้ยิน ได้เห็น อากัปกริยาของกันและกัน

การสื่อสารระหว่างบุคคลทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถเจรจาโต้ตอบกันได้ทันที นอกจากการแลกเปลี่ยนทัศนะ ข้อมูล ข่าวสาร ต่างๆแล้ว ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถแสดงความสนใจ หรือตรวจสอบการรับรู้ของตนได้จาก การซักถาม

พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารตัวต่อตัวที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือ การให้ความสนใจด้านการรับฟัง โดยทั่วไปแล้วมนุษย์คุ้นเคยกับการพูด และเรียนรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับการพูดแต่ให้ความสนใจด้านการรับฟังน้อยมาก ในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ผู้ทำการสื่อสารจะต้องเรียนรู้และฝึกทักษะในการรับฟังพร้อมกับแสดงการตอบสนองที่เหมาะสม ว่าตนกำลังรับฟังเรื่องราวต่างๆ พร้อมกับแสดงความเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยการพูดและการแสดงออก

7) **การพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสารในองค์การ** เมื่อการสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการและการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

การพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร แม้ว่าบางคนจะมีความเชื่อมั่นแล้วว่าทักษะในการสื่อสารเป็นสิ่งที่ฝึกได้ยาก ความชำนาญด้านการพูด การแสดงออก เป็น “พรสวรรค์” ของคนแต่ละคน พอๆ กับการเป็นผู้จัดการ ผู้บริหาร ที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จในชีวิต เรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจผิด เพราะหากใครสักคนหนึ่ง มีความรักที่จะศึกษาหาความรู้และฝึกฝนอย่างตั้งใจ เอาใจใส่ ก็ย่อมสามารถพัฒนาตนเองได้เช่นกัน การสื่อสาร การจัดการ การบริหารงานล้วนเป็นทักษะที่ฝึกฝนได้ แนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน มีดังนี้

(1) พัฒนาความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องสะสมความรู้ด้วยการอ่าน การฟัง การคิด รู้จักสังเกตในเรื่องต่างๆ มีทักษะความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

(2) พัฒนาทักษะในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ล้วนจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารเพราะผู้บริหารต้องรู้จักใช้คน พูดกับคน เรียนรู้วิธีการพูด การสั่งการ การติดตามผล ความชำนาญในส่วนนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตในองค์กร

(3) กำหนดเป้าหมายสิ่งที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตรงจุดและสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ อาจตั้งเป้าหมายรวบยอดว่าต้องการแก้ไขพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์กรในระดับใด เช่น ระบบการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกัน เป็นต้น

(4) สร้างต้นแบบเฉพาะของตนเอง เป็นไปไม่ได้ที่ทุกๆคนจะใช้วิธีการ กฎเกณฑ์ รูปแบบเดียวกันหมด ผู้บริหารแต่ละคนมีลีลา วิธีการ ที่แตกต่างกัน จึงควรคิดค้นแบบ วิธีการของตนเองไว้ใช้งาน เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เมื่อคิดค้นแบบได้แล้วก็ควรมีการตรวจสอบ ทดลองใช้ ฝึกทักษะ และปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล และสาระที่จะสื่อสาร

(5) ฝึกความสามารถในการปรับเปลี่ยน เพื่อให้การสื่อสารได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือตรงตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะ การสื่อสารเป็นกระบวนการแห่งการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลมีการส่งและการรับ พฤติกรรมการส่งจะทำให้เกิดผลในพฤติกรรมการรับแล้วส่งสารกลับ การยึดมั่นในรูปแบบมากเกินไปจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ การรู้จักปรับเปลี่ยนโดยมิไหวพริบ และเข้าใจว่า “คน” มีความแตกต่างกันออกไป เพราะพื้นฐานความต้องการ ความรู้ประสบการณ์ ทัศนคติ ฯลฯ แตกต่างกันไป ทำให้ผู้ทำการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน ฝ่ายจัดการจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนตามสภาวะการณ์มากยิ่งขึ้น



8) **หลักสำคัญ 3 ประการของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** เมื่อกล่าวถึง การพัฒนาสมรรถภาพในการสื่อสารของแต่ละบุคคลไปแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการ ปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือพฤติกรรมที่เลือกใช้ในการสื่อสาร อาจทำให้นักบริหารหรือผู้จัดการเข้าใจ ไปได้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารนั้นเป็นการเล่นละคร หรือ หลอกลวง ให้ฝ่ายผู้รับสารยอมทำงาน ตามที่ตนประสงค์คืออย่างที่ตนต้องการ เป็นการสร้างสมรรถภาพในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดย ไม่มีความบริสุทธิ์ใจซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารในหลายองค์การอาจเป็นเช่นนั้นในทาง ปฏิบัติ

เพื่อให้พฤติกรรมการสื่อสารมีสิ่งควบคุม มีความคงที่ในเนื้อหาสาระที่ สื่อสารออกไปยังผู้รับ ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ ในฐานะที่เป็นผู้ปกครอง ดูแล ควบคุม และกำกับสั่งการไปยังผู้น้อย ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ผู้บริหารน่าจะมี ความเมตตา กรุณาต่อบุคลากร ความเมตตา กรุณาเป็นคุณธรรมที่ดีสำหรับนักปกครอง แต่ก็ยังเป็น นามธรรม ซึ่งในที่นี้ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับความเมตตา กรุณาของผู้บริหารมาเป็นพฤติกรรม ที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารจะต้องมี ความจริงใจ ความปรารถนาดี ความมีน้ำใจ

คุณธรรม 3 ประการนี้จะต้องอาศัยเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ และผู้บริหาร จะต้องพูดหรือแสดงการกระทำออกมาให้บุคลากรเห็นอย่างต่อเนื่อง และพฤติกรรมเหล่านี้จะ ได้รับการลอกเลียนแบบและแสดงตอบโต้เช่นเดียวกันในอนาคต

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระรินทิพย์ เพ็ญศรี (2548) ได้วิจัย การสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจในการ สื่อสารของพนักงานขาย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไทยนิสซิน เทคโนโลยี พบว่า การติดต่อสื่อสาร จะทำให้เกิดการวางแผน การสั่งการ การมอบหมาย และการประสานงานที่ดี ผู้บริหารให้ ความสำคัญต่อความคิดเห็นและความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการใดๆ โดยมีการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งมีความรวดเร็ว แต่อาจทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูก กระทบ เสมือนว่าผู้สื่อสารนั้นควบคุมบงการในส่วนที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ ความสามารถ ส่วน การสื่อสารสองทางซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็น ได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกตนเองได้รับความยุติธรรมและนิยมชมชอบ นอกจากนี้ บริษัท ยังใช้ รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบและสามารถปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้เสมอ ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารกับระดับปฏิบัติการมีความเป็นกันเอง คอยช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้บริหารหัวหน้างานทั้งในและนอกเวลาทำการ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็

ให้ความสำคัญกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน สำหรับรูปแบบการสื่อสาร พบว่า มีรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างมากที่สุด รองลงมาคือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสาร แนวนอนและการสื่อสารแบบข้ามสายงานตามลำดับ โดยรวมแล้ว ส่วนใหญ่การสื่อสารของ พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกรณีศึกษาบริษัทไทยนิสซีสเทค โนมิกจำกัด มีความพึงพอใจ ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารและสั่งการจากผู้บริหารหัวหน้า ลักษณะประชากรที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการสื่อสารต่างกัน วิธีการสื่อสารกับหัวหน้า ช่องทางการสื่อสาร ประเภท การสื่อสาร และทิศทางการสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายใน องค์กร อาจเป็นเพราะว่า บริษัทยังใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายอยู่ ไม่ได้ใช้รูปแบบเดียว พนักงานจึงเกิดความคิดแตกต่างกันว่าใช้รูปแบบการสื่อสารแบบไหนถึงจะดีกว่ากัน

พรรณประภา อินทรวินัยนันท์ (2548) ได้วิจัยกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบรรณรค์หา เสี่ยงเลือกตั้งของผู้สมัครนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดปี 2547 พบว่า ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความสัมพันธ์ใกล้ชิด สร้างความผูกพัน และกลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการเมือง เน้นชื่อ และ เบอร์ของผู้สมัคร ผลงานที่ผ่านมา นโยบาย ภาพในอนาคต ขอความเห็นใจ มีการใช้ถ้อยคำที่ดึงดูด ใจ จดจำได้ง่าย สำหรับกลยุทธ์การใช้สื่อมีการใช้สื่อบุคคล สื่อเฉพาะกิจ และสื่อมวลชนให้ เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ มีการจัดวางสื่อเพื่อความคุ้มค่าและน่าสนใจ ส่วนของผู้รับสารมีการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายย่อยหลายกลุ่ม มีการประเมินความนิยมเป็นระยะ สำหรับกลยุทธ์การ ดำเนินการสื่อสารเพื่อการบรรณรค์หาเสี่ยงเลือกตั้ง ผู้สมัครใช้กลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กร ภายใน โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย มีการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและ อุดมการณ์ร่วมกันมาปฏิบัติงาน มีการนำเทคโนโลยีสื่อสารและคอมพิวเตอร์ มีการวิจัยประเมินผล การดำเนินงาน ส่วนการผลิตและเผยแพร่สื่อ ผู้สมัครใช้สื่อตามระยะเวลา ปริมาณ ขนาดพื้นที่ และ ความเข้มข้น ทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายทั้งจังหวัดในการประสานงาน มีการจัดลำดับชั้นการ ควบคุม ระบุผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามที่ กฎหมายกำหนด

สุภวรรณ พวงไกรสร (2550) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของ การสื่อสารในองค์กร กับประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส.จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส.จำกัด ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันมีความ ชัดเจนเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างแผนกเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือหน่วยงานในแผนกให้ความ

ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และพนักงานมีความเข้าใจอย่างชัดเจนต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับขณะปฏิบัติงานเป็นอันดับสาม และพนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขและพัฒนาข้อมูลข่าวสารที่ส่งมาจากต่างแผนกเพื่อให้งานดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติประจำสม่ำเสมอ มีระดับการปฏิบัติประจำสม่ำเสมอในเรื่องผลการทำงานของพนักงานเป็นที่พอใจของหัวหน้างานเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถในเวลางานที่ตนเองมีอยู่ และพนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพเป็นอันดับสาม ส่วนพนักงานมีการปฏิบัติงานระดับการปฏิบัติดีนาน ๆ ครั้ง ในเรื่องพนักงานมักขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานแผนกต่างๆ เสมอ เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาทางงานเป็นอันดับสุดท้าย 4. ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด พิจารณาโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001  $r = .398$   $p = .000$

แก้วตา ชัยมะโน (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การสวัสดิการสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า สภาพปัญหาการสื่อสารของกรมคุมประพฤติปัจจุบันยึดติดระบบและรูปแบบตามสายงานอย่างเคร่งครัด ทำให้การส่งสารล่าช้า การไม่มีแผนการติดต่อสื่อสารหรือคำอธิบายที่ชัดเจนในขั้นตอนการสื่อสาร การแจ้งข่าวกระชั้นชิดจนเกินไปทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ การส่งข่าวสารหลายทอดทำให้ข่าวสารตกหล่นหรือบิดเบือนไป การไม่สนใจที่จะรับรู้ข่าวสารของข้าราชการ การมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของข้าราชการต่างกัน ทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสื่อสารในเรื่องนโยบายจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชายังมีความเข้าใจไม่ชัดเจน และการกระจายข่าวสารไปยังบุคลากรยังไม่ทั่วถึงขาดเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีการบูรณาการ ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร ขาดสื่อ ผู้นำกลุ่มการประชุมบางคนยังขาดทักษะในการให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นกันอย่างทั่วถึง การที่ผู้บริหารในหน่วยงานส่วนกลางเข้าร่วมประชุมในขณะทำงานต่างๆบ่อยครั้ง เป็นผลให้ผู้บริหารบางคนขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในการประชุมและทำให้งานประจำที่ผู้บริหารต้องดำเนินการล่าช้า กรมคุมประพฤติยังขาดการประชุมผลและติดตามงานในบางเรื่องที่ได้มีนโยบายหรือคำสั่งไปแล้ว การแต่งตั้งคณะกรรมการต่างๆของกรมฯส่วนใหญ่มีสมาชิกมาก ทำให้เสียเวลาในการนัดหมายการประชุมให้พร้อมกัน และทำให้การแสดงความคิดเห็นเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง การออกคำสั่งหรือนโยบายในเรื่องบางเรื่อง ยังขาดการรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากหน่วยงานใน

ส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารของกรมคุมประพฤติ ไว้ ดังนี้ คือ รูปแบบการสื่อสารที่มีการปรับปรุงให้มีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์ อักษรและด้วยวาจาให้เพิ่มมากขึ้น รูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two - way Communication) รูปแบบการสื่อสารที่มีช่องทางสื่อสารที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รูปแบบการสื่อสารที่มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารที่มีการจัดทำแผนการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานของกรมคุมประพฤติให้ชัดเจน รูปแบบการสื่อสารที่มีการแต่งตั้งผู้ประสานงาน ข่าวสารประจำทุกหน่วยงานในกรมคุมประพฤติ รูปแบบการสื่อสารที่มีการจัดทำระบบระเบียบของ ข่าวสารหรือสารนิเทศ โดยให้มีการพัฒนาระบบศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้มีความถูกต้อง ชัดเจนและ สะดวกต่อการใช้บริการ รูปแบบการสื่อสารที่เน้นทิศทางการสื่อสารตามแนวนอนให้มากขึ้น รูปแบบการสื่อสารที่โอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายหรือคำสั่งในเรื่องต่างๆอย่างทั่วถึง และให้ส่วนภูมิภาคมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของกรมฯร่วมกัน รูปแบบ การสื่อสารที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสมกับรูปแบบการ สื่อสารที่ใช้ในสำนักงานคุมประพฤติภาคควร ใช้วิธีการติดต่อกับหน่วยงานระดับต่างแทน กรมฯ โดยไม่ต้องรอให้กรมฯ หรือหน่วยงานสนับสนุนติดต่อสื่อสารไปยังสำนักงานคุมประพฤติ จังหวัดอีก รูปแบบการสื่อสารที่มีการประเมินผลหรือติดตามงานในเรื่องที่ได้มีการสื่อสารหรือ คำสั่งไปแล้วว่า การสื่อสารในเรื่องนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ รูปแบบการสื่อสารที่ส่งเสริม บรรยากาศการสื่อสารภายในกรมคุม ประพฤติ โดยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สุวรรณมา แสงไกรรุ่งโรจน์ (2540) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเปิดรับ ข่าวสารภายในองค์การของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับ 3ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1. ความสนใจของพนักงานที่มีต่อข่าวสารประเภทต่าง ๆ ภายในองค์การ 2. การประเมินคุณค่าเนื้อหาข่าวสารภายในองค์การของพนักงาน 3. ปริมาณและความยากง่ายของ ข่าวสารภายในองค์การ ส่วนตัวแปรความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของสื่อภายในองค์การ จากคำถามปลายเปิดสรุปได้ ดังต่อไปนี้ คือ 1. การสื่อสารจากบนลงล่าง ควรปรับปรุงกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานให้ สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ควรแจ้งข่าวสารที่พนักงานต้องการทราบ เช่น การ ประเมินผล การปฏิบัติงานควรแจ้งให้ทราบตามวาระ และแจ้งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน มากขึ้น ส่วนข่าวสารประเภทกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน พนักงานได้รับมากเกินไป 2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ควรจะมีการสื่อสารแบบสองทางขึ้นในองค์การ เพื่อให้ พนักงานได้มี

โอกาสเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้รับรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงานองค์กร และ เพื่อให้พนักงานได้ซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับนโยบายการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการทำงานและ รายได้ของพนักงาน 3. การสื่อสารในแนวนอน พนักงานให้ความสนใจข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน มากบ่อยครั้ง ที่ทราบเรื่องราวความเป็นไปต่าง ๆ ภายในองค์กรจากเพื่อนร่วมงาน มีความรวดเร็ว กว่า การ สื่อสารอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่าจะมีความคลาดเคลื่อนสูงก็ตาม ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลยข่าวสารที่ควรแจ้งให้พนักงานทราบ ในขณะที่เดียวกันตัว พนักงานเอง ควรจะพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สามารถถ่ายทอดสิ่งที่ตนต้องการ สื่อให้ได้เนื้อหา ข่าวสารภายในองค์กร ต้องถูกต้อง ชัดเจน ไม่คลุมเครือและตรงประเด็น และท้ายที่สุดควรปรับปรุง สื่อที่ใช้ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

อัยยา สวนแก้ว (2541) ได้ศึกษาลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายใน องค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ 2 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร ชั้นต้น) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ) ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใน องค์กรของ ธนาคารออมสิน ในปี พ.ศ.2540 พบว่าการสื่อสารเพื่อ การบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความ เหมาะสมในระดับค่อนข้างมากใน 7 ประเด็น ดังนี้ คือ 1.1 ความเชื่อถือในผู้ส่งข่าวสาร 1.2 ความ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 1.3 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ 1.4 ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ของการสื่อสาร 1.5 ความเหมาะสมของช่องสื่อสาร 1.6 ความสามารถของผู้รับข่าวสาร 1.7 ความแจ่ม ชัดของข่าวสาร การสื่อสารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความ เหมาะสมในระดับปานกลางใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ 2.1 ประเด็นในฐานะผู้บริหาร 2.2 ประเด็นใน ในฐานะผู้ร่วมงาน 2.3 ประเด็นในฐานะเป็นบุคคลหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรม การสื่อสารเพื่อ การ ประชาสัมพันธ์ภายในที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างสูงใน 4 ประเด็น ดังนี้ คือ 3.1 ประเด็นบทบาทในการมีส่วนร่วมช่วยในการติดต่อ และสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มย่อย 3.2 ประเด็นบทบาทในการให้ข่าวสารเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ 3.3 ประเด็นบทบาทในการเป็น ตัวกลางระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารระดับสูง 3.4 ประเด็นบทบาทในการสร้างภาพพจน์ 4. ในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในด้านต่างๆ 3 ด้าน พบว่า ความคิดเห็น เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นใน ด้านการสื่อสารเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ภายใน ส่วนความคิด เห็นในด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์ กับความคิดเห็นใน ด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาถึงวิธีการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับ บริหาร) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ)

ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า ในเรื่องของคำสั่งงาน ผู้บังคับบัญชามักใช้วิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานด้วยการเรียกพบเป็นการส่วนตัว เนื่องจาก ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะซักถามรายละเอียดในงานนั้นได้มากกว่าการที่ผู้บังคับบัญชาเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ในเรื่องของคำสั่งที่ได้รับทราบข่าวคราว/เรื่องราวที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สบายใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เคยได้รับทราบเป็นบางครั้งบางคราว ซึ่งข่าวคราวดังกล่าว ก็มาจากคำบอกเล่าของเพื่อนร่วมงานเป็นแหล่งแรก จากการพูด/แสดงออกของผู้บังคับบัญชาเป็น แหล่งรองลงมา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแก้ปัญหาโดยการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ฟัง (แหล่งข่าวสารทางอ้อม) รองลงมาคือ พยายามค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ทราบมาว่า จริงเท็จแค่ไหน และพูดคุยให้ญาติพี่น้อง/แฟนฟัง เป็นอันดับสาม ในกรณีการติดต่อสื่อสารหรือเปิดรับข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน เจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่จะรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในด้านตำแหน่งงานและบุคคลต่างๆ จากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก หนังสือเวียน/บันทึกคำสั่ง/จดหมาย และผู้บังคับบัญชาเป็นอันดับที่สอง และสามตามลำดับ จากการศึกษา มีข้อสังเกตว่า การสื่อสารในการบริหารงานภาครัฐบาล ส่วนใหญ่มักจะยึดถือกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานทำให้เกิดระบบการใช้อำนาจและการควบคุมในลักษณะอัตตาธิปไตย คือ ศูนย์กลางอำนาจหรือการตัดสินใจใดๆ ยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) เป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น ผู้ปฏิบัติการ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) จึงยึดกฎเกณฑ์เป็นที่ตั้ง ไม่กล้าตัดสินใจและกลัวการรับ ผิดชอบ ส่งผลถึงการแสดงความคิดเห็นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่นอกเหนือกฎเกณฑ์หรือแตกต่าง จากความคิดเห็นของผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) จะไม่มีใครกล้าปฏิบัติ แม้สิ่งนั้นจะนำมาซึ่งผลดี แก่หน่วยงาน ซึ่งแตกต่างจากระบบบริหารงานภาคเอกชน ส่วนใหญ่มักจะมีการติดต่อสื่อสาร สองทางระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ปฏิบัติการ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) คือ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ใช้นโยบายเปิดประตู (Open-Door Policy) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติการ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้พูดคุยและแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนะในเรื่องต่างๆ อย่างเปิดเผยและเสรีในระดับหนึ่ง โดยที่ผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) ส่วนใหญ่รับฟังและเต็มใจ ที่จะนำเอาข้อเสนอแนะไปพิจารณาตามความเหมาะสมต่อไป ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศให้ เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสารในการทำงาน หรือความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยมุ่งถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

บุญเลิศ จันทร์ไสย(2544) ทำการวิจัย เรื่อง การใช้และความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาการใช้และความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษา เปรียบเทียบความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษาในแต่ละชั้นปี แต่ละคณะ/วิทยาลัย และเพศที่ต่างกัน พบว่า นักศึกษามีการใช้บริการด้านคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับ ความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษา พบว่า นักศึกษามีความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการมาก ทุกด้าน การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่มีเพศตรงต่างกัน ในภาพรวมรายด้าน พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษาในแต่ละคณะ/วิทยาลัย พบว่า ในภาพรวมรายด้าน นักศึกษามีความเห็นมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษาในแต่ละชั้นปี พบว่า ในภาพรวมรายด้าน นักศึกษามีความเห็นมีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ Software คอมพิวเตอร์ ด้าน Courseware คอมพิวเตอร์ และด้านการให้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ส่วนด้านที่นักศึกษามีความเห็นไม่แตกต่างกัน ความต้องการของนักศึกษาในการใช้คอมพิวเตอร์กับปริมาณคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่จริง พบว่า สัดส่วนของนักศึกษาใช้คอมพิวเตอร์ กับปริมาณคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่จริงในแต่ละคณะและศูนย์คอมพิวเตอร์ พบว่า มีปริมาณเพียงพอต่อการใช้งานของนักศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ ลูกเรือบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นคนไทย ทั้งชายและหญิง เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ไม่อยู่ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่มาปฏิบัติงานที่ศูนย์ปฏิบัติการบริษัทการบินไทยที่สุวรรณภูมิในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูล จำนวน 6,023 คน (ข้อมูลบุคลากรของบริษัท ณ วันที่ 31 พ.ค. 2551)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากรดังกล่าวโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะของความเป็นตัวแทนของประชากรที่เหมาะสม ด้วยการใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane หรือคำนวณโดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ 2549:178)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

(ในการศึกษานี้ กำหนดความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05)



$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } n &= \frac{6,023}{1 + 6,023(0.05)^2} \\ &= 375.09 \text{ หรือ } 375 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 375 ตัวอย่าง

ทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนประชากร 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยคำนึงถึงความสะดวกและประหยัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) และเจาะจงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการสร้าง ซึ่งมีโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าถึงสื่อของพนักงานจากสื่อต่างๆภายในองค์กร

1.1 สื่อสิ่งพิมพ์ 8 ข้อ

1.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งเป็น 2 หัวข้อ

หัวข้อที่ 1 ด้านประเภทการสื่อสารภายในองค์กร 35 ข้อ

หัวข้อที่ 2 ด้านสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

2.1 สื่อสิ่งพิมพ์ 7 ข้อ

2.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 7 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 2 ข้อ

โดยในส่วนที่ 2 ได้ใช้มาตรวัดแบบจัดประเภท (Category scale) (Zikmund 2003: 312 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ 2549:126-127) โดยวัดความถี่ในการเข้าถึงสื่อ

ในส่วนที่ 3 ได้ใช้มาตรวัดแบบ Likert (Method of summated ratings: Likert scale) เป็นมาตรวัดที่ออกแบบเพื่อให้ผู้ตอบให้คะแนน ซึ่งมีค่าคะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็น 5 ระดับ

1) กรณีเป็นข้อคำถามในเชิงบวก มีการให้ค่าคะแนนดังนี้

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

2) กรณีเป็นข้อคำถามในเชิงลบ มีการให้ค่าคะแนนดังนี้

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

## 2.2 การทดสอบและประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบ และประเมินคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในด้านความเชื่อมั่น

2.2.1 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและแก้ไขด้านเนื้อหาให้เกิดความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และความเหมาะสมด้านภาษา

2.2.2 ทำการปรับปรุง แก้ไขเนื้อหา ตามที่ได้รับผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขแล้ว ไปทำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นกับพนักงานในองค์กร จำนวน 50 ราย จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากแบบสอบถามดังกล่าวมาทำการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach) พัฒนาขึ้นปี ค.ศ. 1951 ดังนี้ (กัญญา ลินทรตันศิริกุล 2544:103)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวิจัย

$k$  คือ จำนวนข้อคำถาม

$S_i$  คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนในข้อคำถามข้อที่  $i$   
(แทนคะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ)

$S$  คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทั้งหมด  
(แทนคะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ)

ผลการทดสอบได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9277

**2.2.4 ทำการปรับปรุงแก้ไข** ก่อนนำไปใช้ในการรวบรวมข้อมูลจริง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.1 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง  
เพื่อทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.2 ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถาม

3.3 จัดทำคู่มือลงรหัสข้อมูลและทำการลงรหัสข้อมูลที่ได้รับ (Coding) เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิจัย

ทำการแปลผลระดับความคิดเห็นในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานและระดับความคิดเห็น ซึ่งมี 5 ระดับ โดยคำนวณจากสูตรอันดับภาคชั้น ซึ่งอาจารย์ พวงรัตน์ ได้เสนอไว้ในหนังสือ วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{สูตรอันดับภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนระดับ} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.8\end{aligned}$$

ระดับคะแนน	หมายถึง	ระดับการเข้าถึงสื่อ
4.21 – 5.00	หมายถึง	มีการเข้าถึงบ่อยครั้งมาก
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีการเข้าถึงบ่อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีการเข้าถึงเป็นบางครั้ง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีการเข้าถึงนานๆครั้ง
1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่เคยเข้าถึงเลย

ระดับคะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

#### 4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสถิติเชิงพรรณนา เพื่อต้องการอธิบายหรือบรรยายถึงคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ วิธีการวิเคราะห์มี 2 วิธีคือ 1) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย 2) การวัดการกระจายของข้อมูล ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบอกถึงลักษณะประชากรของพนักงาน เพศ กลุ่มอายุ การศึกษา และตำแหน่ง สื่อที่มีการเข้าถึงบ่อยที่สุด หรือไม่เคยเข้าถึงเลย รวมถึงความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน นำข้อมูลมาประมวลผล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะประชากรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 การเข้าถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ผลการศึกษาในการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ผลดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปด้านลักษณะประชากรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**

ดังตารางที่ 4.1-4.4

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	204	51.0
หญิง	169	49.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 204 คน คิดเป็น ร้อยละ 51 ส่วนเพศหญิง จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 49

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-30 ปี	280	70.0
31-40 ปี	95	23.7
41-50 ปี	25	6.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาคือช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	352	88.0
สูงกว่าปริญญาตรี	48	12.0
รวม	400	100.0

จากตาราง 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ส่วนระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ASY/AHY	223	55.75
ASR/AHR	80	20.00
ASE/AHE	83	20.75
ASF/AHF	14	3.50
รวม	400	100.0

จากตาราง 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงาน ASY/AHY จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 55.75 รองลงมาคือตำแหน่งงาน ASE/AHE จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.75 และตำแหน่งงาน ASR/AHR จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20

## ตอนที่ 2 ประเภทของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

### ผังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การเข้าถึงประเภทของสื่อของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ประเภทของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเข้าถึง
<b>สื่อสิ่งพิมพ์</b>			
1. C/A BULLETIN รายเดือน	3.59	0.85	บ่อยครั้ง
2. TG Update	3.06	0.95	เป็นบางครั้ง
3. DB News	2.46	0.94	นาน ๆ ครั้ง
4. Manual ได้แก่ คู่มือต่างๆ ที่บริษัทแจกให้	3.03	0.88	เป็นบางครั้ง
5. เอกสารจากหน่วยงานอื่น	3.03	0.88	เป็นบางครั้ง
6. Route Folder	3.28	1.07	เป็นบางครั้ง
7. บอร์ดประ กาศ	3.63	0.92	บ่อยครั้ง
8. จดหมาย และ Co-mail	2.66	1.03	เป็นบางครั้ง
<b>รวม</b>	<b>3.09</b>	<b>0.57</b>	<b>เป็นบางครั้ง</b>
<b>สื่ออิเล็กทรอนิกส์</b>			
9. โทรศัพท์	2.88	1.25	เป็นบางครั้ง
10. วิทยุกระจายเสียง	2.17	1.18	นาน ๆ ครั้ง
11. โทรศัพท์มือถือ ได้แก่ Hand in Hand	4.55	0.71	บ่อยครั้งมาก
12. whisky	3.97	1.10	บ่อยครั้ง
13. อินเทอร์เน็ต ได้แก่ THAISphere, ThaiSquare, Email	4.19	0.97	บ่อยครั้ง
14. การประชุม สัมมนา อบรม	2.34	1.00	นาน ๆ ครั้ง
<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.59</b>	<b>เป็นบางครั้ง</b>



จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนโดยรวมด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งคะแนนสื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.35 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงเป็นบางครั้ง ส่วนคะแนนสื่อสิ่งพิมพ์มีค่าเฉลี่ย 3.09 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงเป็นบางครั้ง

ด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนการเข้าถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสามารถเข้าถึงและรับรู้ข่าวสารภายในองค์กรสูงสุด คือ จากโทรทัศน์ ได้แก่ Hand in Hand มีค่าเฉลี่ย 4.55 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้งมาก รองลงมาคือ จากอินเทอร์เน็ต ได้แก่ THAISphere, ThaiSquare, Email มีค่าเฉลี่ย 4.19 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง และจาก whisky มีค่าเฉลี่ย 3.97 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเข้าถึงสื่อน้อยที่สุดคือ จากวิทยุกระจายเสียง มีค่าเฉลี่ย 2.17 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงนานๆครั้ง

ด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนเข้าถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสามารถเข้าถึงและรับรู้ข่าวสารภายในองค์กรสูงสุด คือ จากบอร์ดประกาศ มีค่าเฉลี่ย 3.63 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง รองลงมา คือ จาก C/A BULLETIN รายเดือน มีค่าเฉลี่ย 3.59 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง และจาก Route Folder มีค่าเฉลี่ย 3.28 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงเป็นบางครั้ง สื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการเข้าถึงสื่อน้อยที่สุดคือ จาก DB News มีค่าเฉลี่ย 2.46 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงนานๆครั้ง

**ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน วิทยาลัยศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**  
**ดังตารางที่ 4.6-4.7**

ตารางที่ 4.6 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน วิทยาลัยศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>การสื่อสารจากบนลงล่าง</b>			
1. ผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกับพนักงานภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว	2.95	0.86	ปานกลาง
2. สื่อที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ของท่านจัด ได้ว่าเป็นสื่อที่ประหยัด	3.00	0.78	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดการกับข่าวลือภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว	2.40	0.97	น้อย
4. พนักงานเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกันกับที่ผู้บังคับบัญชาส่งมา	2.83	0.89	ปานกลาง
5. ท่านมีความสับสนในการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน	3.33	0.99	ปานกลาง
6. การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	2.82	0.87	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง	2.55	0.99	น้อย
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนโยบายการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยข้อมูล	2.66	0.99	ปานกลาง
9. ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดเผย	2.79	1.01	ปานกลาง

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงานเสมอ	3.06	0.82	ปานกลาง
11. ท่านได้รับข่าวสารภายในองค์กรจากผู้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	2.77	0.93	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.83</b>	<b>0.55</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>การสื่อสารจากล่างขึ้นบน</b>			
1. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว เพราะทราบช่องทางการติดต่อสื่อสารที่แน่นอน	2.55	0.92	น้อย
2. พนักงานสามารถใช้สื่อที่ประหยัดในการสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชา	2.85	0.89	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกันกับที่พนักงานส่งไป	2.78	0.81	ปานกลาง
4. การสื่อสารของท่านไปยังผู้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ท่านต้องการ	2.54	0.92	น้อย
5. พนักงานมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยมกับผู้บังคับบัญชา	2.48	0.95	น้อย
6. พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกสนับสนุนเสมอในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	2.87	0.89	ปานกลาง
7. พนักงานมีความรู้สึกดีที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรับฟังและให้คำแนะนำ	2.57	0.99	น้อย
8. พนักงานสามารถร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเท่าเทียมกัน	2.49	1.01	น้อย
9. องค์กรของท่านมีบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร ทำให้พนักงานอยากติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	2.55	0.93	น้อย

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>รวม</b>	<b>2.63</b>	<b>0.69</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>การสื่อสารในแนวนอน</b>	<b>3.55</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>
1. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ร่วมงานได้รวดเร็ว	3.56	0.86	มาก
2. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างประหยัด เสียค่าใช้จ่ายน้อย	3.41	0.81	มาก
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานเข้าใจความหมายในการสื่อสารตรงกันขณะปฏิบัติงาน	3.47	0.80	มาก
4. พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อกันในการสื่อสาร	3.83	0.81	มาก
5. การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.20	0.85	ปานกลาง
6. การแข่งขันกันปฏิบัติงานในองค์กรของท่านไม่มีผลทำให้มีการสื่อสารต่อกันน้อยลง	3.52	0.80	มาก
7. ท่านมีความเท่าเทียมกันในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน			
<b>รวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
<b>การสื่อสารในแนวไขว้ (ข้ามสายงาน)</b>			
1. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว	2.63	0.89	ปานกลาง
2. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้อย่างประหยัด	2.89	0.86	ปานกลาง
3. พนักงานได้รับการสื่อสารสองทางจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กร	2.77	0.90	ปานกลาง
4. พนักงานได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรหลังจากที่ได้มีการติดต่อสื่อสาร	2.83	0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.78</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>การสื่อสารส่วนบุคคล</b>			
1. ความสัมพันธ์ของท่านกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถสื่อสารได้รวดเร็ว	3.50	0.98	มาก
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เข้าใจความหมายตรงกันในการสื่อสาร	3.76	0.88	มาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการสื่อสารสองทางมากขึ้น	3.82	0.87	มาก
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย	3.89	0.92	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนโดยรวมต่อประเภทการสื่อสารส่วนบุคคลมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.74 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ การสื่อสารในแนวนอน มีค่าเฉลี่ย 3.50 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก และการสื่อสารจากบนลงล่าง มีค่าเฉลี่ย 2.83 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง สำหรับการสื่อสารในแนวไขว้ มีค่าเฉลี่ย 2.78 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง คะแนนโดยรวมที่น้อยที่สุด คือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีค่าเฉลี่ย 2.63 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง นั่นหมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารส่วนบุคคลมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสื่อสารจากบนลงล่างสูงที่สุดคือ ท่านมีความสับสนในการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 3.33 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.06 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง และ สื่อที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ของท่านจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ประหยัด มีค่าเฉลี่ย 3.00 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสื่อสารจากล่างสู่บนสูงที่สุดคือ พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกสนับสนุนเสมอในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 2.87 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง รองลงมาคือ

พนักงานสามารถใช้สื่อที่ประหยัดในการสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 2.85 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง และ ผู้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกันกับที่พนักงานส่งไป มีค่าเฉลี่ย 2.78 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารในแนวนอนสูงที่สุดคือ การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.83 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างประหยัด เสียค่าใช้จ่ายน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.56 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก และพนักงานสามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ร่วมงานได้รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.55 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก

ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารในแนวไขว้สูงที่สุดคือพนักงานสามารถติดต่อกับหน่วยงานอื่นภายในองค์การได้อย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ย 2.89 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง รองลงมาคือพนักงานได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การหลังจากที่ได้มีการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 2.83 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง และ พนักงานได้รับการสื่อสารสองทางจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การ มีค่าเฉลี่ย 2.77 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารส่วนบุคคลสูงที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.89 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการสื่อสารสองทางมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก และ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เข้าใจความหมายตรงกันในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.76 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก

ตารางที่ 4.7 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	$S$	ระดับความคิดเห็น
<b>สื่อสิ่งพิมพ์</b>			
1. สื่อสิ่งพิมพ์สามารถสื่อสารกับพนักงานได้รวดเร็ว	3.44	0.79	มาก
2. สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงาน	2.88	1.02	ปานกลาง
3. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน	3.37	0.89	ปานกลาง
4. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้มีการสื่อสารแบบสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา	2.73	1.02	ปานกลาง
5. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่เปิดเผย	3.34	0.93	ปานกลาง
6. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้ได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงาน	3.16	0.85	ปานกลาง
7. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารเท่าเทียมกัน	3.48	0.92	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.20</b>	<b>0.67</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>สื่ออิเล็กทรอนิกส์</b>			
1. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้สื่อสารกับพนักงานได้รวดเร็ว	3.92	0.89	มาก
2. สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงาน	3.93	0.91	มาก
3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน	3.66	0.88	มาก
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้มีการสื่อสารสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา	3.20	0.93	ปานกลาง
5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่เปิดเผย	3.58	0.92	มาก
6. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้ได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงาน	3.51	0.86	มาก
7. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานได้ข่าวสารเท่าเทียมกัน	3.55	0.95	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนโดยรวมต่อสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.62 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ สื่อสิ่งพิมพ์ มีค่าเฉลี่ย 3.20 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง นั้นหมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยต่อประสิทธิภาพของสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สูงที่สุด คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงานได้รับค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้สื่อสารกับพนักงานได้ รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.92 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 3.66 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่น้อยที่สุดคือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้มีการสื่อสารสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.20 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ สูงที่สุด คือ สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.48 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ สื่อสิ่งพิมพ์สามารถสื่อสารกับพนักงานได้ รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.44 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก และ สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและ ความหมายตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 3.37 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์ น้อยที่สุด คือ สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้มีการสื่อสารแบบสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 2.73 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง



## ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

### 6.1 สื่อสิ่งพิมพ์

#### 6.1.1 ความคิดเห็น

1) สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารได้ทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ปัญหาเกิดจากการไม่ยอมเข้าถึงข้อมูลของตัวพนักงานเอง บางคนไม่สนใจอ่าน อาจเพราะรูปแบบไม่น่าสนใจและด้วยเวลาที่เร่งรีบของพนักงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปไม่ทั่วถึงภายในองค์กร

2) สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่สิ้นเปลืองทรัพยากรและค่าใช้จ่าย

#### 6.1.2 ข้อเสนอแนะ

1) ควรทำหนังสือหรือคู่มือ รวมหมายเลข โทรศัพท์หรือช่องทางในการติดต่อหน่วยงานต่างๆภายในบริษัท แจกแก่พนักงานให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว

2) ข้อมูลข่าวสารบางอย่างไม่ควรเสนอโดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ Bulletin เพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ควรใช้การติดบอร์ดประกาศจะประหยัดกว่า เช่น การประกาศว่าเลื่อนตำแหน่ง

3) ควรเน้นสีсэнในสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทบอร์ดประกาศ เพื่อเพิ่มจุดเด่น และดึงดูดความสนใจให้ติดตามข่าวสาร

### 6.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์

#### 6.2.1 ความคิดเห็น

1) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ Hand in Hand เป็นสื่อที่ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่รวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ควรให้รายละเอียดที่ชัดเจนเพื่อตอบคำถาม และขจัดความสงสัยของพนักงาน ป้องกันการเกิดข่าวลือภายในองค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรใหญ่ พนักงานปฏิบัติงานต่างเวลากัน การได้รับข้อมูลพร้อมกันคงทำได้ยาก

2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อที่ประหยัดและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

3) สื่ออิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มความสะดวกในการทำกิจการต่างๆ เช่น การแจกตารางบิน การสำรองบัตรโดยสาร โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง

4) พนักงานบางคนยังไม่มีคอมพิวเตอร์ ไม่ได้ติดตั้งอินเทอร์เน็ตที่ที่พัก ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้

5) พนักงานแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ไม่เท่ากัน บางคนสามารถสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้คล่องแคล่ว แต่บางคนรู้สึกว่่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นยากต่อการใช้งาน เช่น ระบบ TOKEN

### 6.2.2 ข้อเสนอแนะ

- 1) การเปลี่ยนแปลงข่าวสารบางอย่าง ต้องให้พนักงานอัปเดตเองใน Thaisquare ทำให้บางคนได้รับการข้อมูลใหม่ล่าช้า บริษัทควรจะมีวิธีการแจ้งข่าวสารให้เร็วกว่านี้
- 2) ควรเพิ่มจุดรับข่าวสารทางโทรทัศน์ ภายในองค์กรมากขึ้น อาจมีการฉาย Hand in Hand ซ้ำ และใส่ Hand in Hand ไว้ใน Thaisquare เพื่อให้พนักงานที่ไปปฏิบัติงานหลายวัน สามารถรับชมย้อนหลังได้ด้วยตนเอง ไม่พลาดข่าวสาร
- 3) ควรมีสื่อที่ไม่เป็นทางการ เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาในองค์กร เช่น สร้าง Webboard ของบริษัท เพื่อใช้ในการตอบคำถามหรือปัญหา จะทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือน
- 4) ควรเพิ่มสื่อวิทยุกระจายเสียง ภายในอาคารมากขึ้น
- 5) ควรสนับสนุนให้มีการใช้ Email หรือ SMS ของบริษัท ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อจะได้ติดต่อสื่อสารกัน ได้รวดเร็ว
- 6) ควรมีการฝึกอบรม การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์อยู่เสมอ
- 7) ควรมีสุนัขการให้ข้อมูล เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถตรวจสอบข่าวสารได้

## 6.3 การสื่อสารภายในองค์กร

### 6.3.1 ความคิดเห็น

- 1) การสื่อสารภายในองค์กร ทัวไปเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง มากกว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบน
- 2) พนักงานระดับล่างมักไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา
- 3) พนักงานระดับล่างไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เพราะรู้สึกว่่าไม่ปลอดภัย เนื่องจากต้องระบุตัวตนของผู้ส่งสาร
- 4) การติดต่อระหว่างหน่วยงาน มักไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร มีความล่าช้า

5) พนักงานมักได้รับข่าวสารแตกต่างกันจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนทั้งข้อมูล ข้อเท็จจริง และหลักการปฏิบัติงาน

6) ลักษณะอาชีพที่ไม่ได้ทำงานทุกวัน มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนร่วมงาน ทุกครั้ง ต้องมีการทำความรู้จัก ปรับตัวและสร้างความสัมพันธ์ใหม่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพน้อย

### 6.3.2 ข้อเสนอแนะ

1) ควรเน้นการสื่อสารสองทางมากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ควรมีช่องทางการสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงออกถึงความรู้สึก และปัญหา ถึงผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก โดยไม่เกิดปัญหากับผู้ปฏิบัติงานตามมา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชามากขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรรับฟังปัญหาจากพนักงานระดับล่างอย่างเปิดใจ

3) ควรณรงค์ให้มีการสื่อสารภายในมากขึ้น โดยเน้นการการสื่อสารด้วยใจภายในองค์กรให้เหมือนกับการเน้นการบริการด้วยใจกับลูกค้า

4) ควรสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กร ทำให้พนักงานทุกคนมีความเป็นกันเองและกล้าที่จะสื่อสารในทุกระดับ

5) ควรคงไว้ซึ่งกิจกรรม ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร

6) การจัดทำนโยบายต่างๆของผู้บริหาร ควรพิจารณาความคิดเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นๆ เพราะหน่วยงานเหล่านั้นจะเข้าใจถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขได้ดีกว่า เพื่อให้ได้นโยบายที่เหมาะสมที่สุด

7) ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารที่เปิดเผยมายังพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และมีความโปร่งใส ป้องกันข่าวลือในทางลบซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน

8) ควรแจ้งช่องทางการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการติดต่อกับหน่วยงานอื่นได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร โดยสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ ลูกเรือบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)ที่เป็นคนไทย สามารถอ่าน เข้าใจ และเขียนภาษาไทยได้ ทั้งชายและหญิง เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ไม่อยู่ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่มาปฏิบัติงานที่ศูนย์ปฏิบัติการบริษัทการบินไทยที่สุวรรณภูมิในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูล จำนวน 6,023 คน (ข้อมูลบุคลากรของบริษัท ณ วันที่ 31 พ.ค. 2551)

###### 1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) และเจาะจงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

###### 1.2.3 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการสร้าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบ และประเมินคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรในด้านความเชื่อมั่น ซึ่งผลการทดสอบได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9277 หลังจากนั้นได้ทำการปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้ในการรวบรวมข้อมูลจริง

#### 1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง
- 2) ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ ของการตอบแบบสอบถาม ในแต่ละข้อคำถาม
- 3) จัดทำคู่มือลงรหัสข้อมูลและทำการลงรหัสข้อมูลที่ได้รับ (Coding) เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

#### 1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสถิติเชิงพรรณนา เพื่อต้องการอธิบายหรือบรรยายถึงคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ วิธีการวิเคราะห์มี 2 วิธีคือ 1) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย 2) การวัดการกระจายของข้อมูล ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบอกถึงลักษณะประชากรของพนักงาน เพศ กลุ่มอายุ การศึกษา และตำแหน่ง สื่อที่มีการเข้าถึงบ่อยที่สุด หรือไม่เคยเข้าถึงเลย รวมถึงความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

### 1.3 ผลการวิจัย

การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปผลการวิจัยดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง อายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 20-30 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงาน ASY/AHY คือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชายและหญิงที่ปฏิบัติงานอยู่ในชั้นประท้วง

**ตอนที่ 2 การเข้าถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ภูมิศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า**

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์

2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเข้าถึงสูงสุด คือ โทรทัศน์ ค่าเฉลี่ย 4.55 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้งมาก รองลงมา คือ อินเทอร์เน็ต ค่าเฉลี่ย 4.19 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง และ whisky ค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง เช่นกัน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเข้าถึงน้อยที่สุด ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง ค่าเฉลี่ย 2.17 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงนานๆครั้ง รองลงมาคือ การประชุม การอบรม สัมมนาด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ค่าเฉลี่ย 2.34 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงนานๆครั้ง

3) สื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการเข้าถึงสูงสุดคือ บอร์ดประกาศ ค่าเฉลี่ย 3.63 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง รองลงมาคือ C/A BULLETIN รายเดือน ค่าเฉลี่ย 3.59 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงบ่อยครั้ง สื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการเข้าถึงน้อยที่สุด ได้แก่ DB News ค่าเฉลี่ย 2.46 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงนานๆครั้ง รองลงมาคือ จดหมายและ Co-mail ค่าเฉลี่ย 2.66 อยู่ในเกณฑ์การเข้าถึงเป็นบางครั้ง

**ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ภูมิศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**

จากการศึกษาถึงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร จำแนกตามด้านต่างๆ พบว่า

1) ประเภทการสื่อสารจากบนลงล่าง ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสื่อสารจากบนลงล่างสูงสุด คือ ท่านมีความสับสนในการสั่งงานจาก ผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน ค่าเฉลี่ย 3.33 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงานเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.06 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง สำหรับสื่อที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรของท่านจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ประหยัด และผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกับพนักงานภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ย 3.00 และ 2.95 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง ส่วนผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดการกับข่าวลือภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2.40 และ 2.55 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นน้อย

2) ประเภทการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสื่อสารจากล่างขึ้นบนสูงสุด คือพนักงานใน

องค์การมีความรู้สึกสนับสนุนเสมอ ในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 2.87 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง รองลงมาคือ พนักงานสามารถใช้สื่อที่ประหยัดในการสื่อสาร ไปยังผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกันกับที่พนักงานส่งไป มีค่าเฉลี่ย 2.85 และ 2.78 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง ส่วนพนักงานมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยมกับผู้บังคับบัญชา และพนักงานสามารถร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 2.48 และ 2.49 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นน้อย

3) *ประเภทการสื่อสารในแนวนอน* ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารในแนวนอนสูงที่สุด คือ การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 3.83 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างประหยัด เสียค่าใช้จ่ายน้อย และ พนักงานสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ร่วมงานได้รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.56 และ 3.55 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมากเช่นกัน ส่วนการแข่งขันกันปฏิบัติงานในองค์การของท่านไม่มีผลทำให้มีการสื่อสารต่อกันน้อยลง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.20 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

4) *ประเภทการสื่อสารในแนวไขว้* ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารในแนวไขว้สูงที่สุด คือ พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์การได้อย่างประหยัด ค่าเฉลี่ย 2.89 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง รองลงมาคือ พนักงานได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การ หลังจากที่ได้มีการติดต่อสื่อสาร ค่าเฉลี่ย 2.83 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง ส่วนพนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์การได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 2.63 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

5) *ประเภทการสื่อสารส่วนบุคคล* ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารส่วนบุคคลสูงที่สุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 3.89 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการสื่อสารสองทางมากขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เข้าใจ ความหมายตรงกันในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.82 และ 3.76 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมากเช่นกัน ส่วนความสัมพันธ์ของท่านกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถสื่อสารได้รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.50 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก

6) **สื่อสิ่งพิมพ์** ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านสื่อสิ่งพิมพ์สูงที่สุดคือ สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารเท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ย 3.48 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือสื่อสิ่งพิมพ์สามารถสื่อสารกับพนักงานได้รวดเร็ว และ สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 3.44 และ 3.37 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมากและความคิดเห็นปานกลางตามลำดับเช่นกัน ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ทำให้มีการสื่อสารแบบสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา และสื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 2.73 และ 2.88 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

7) **สื่ออิเล็กทรอนิกส์** ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สูงที่สุด คือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.93 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมาก รองลงมาคือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้สื่อสารกับพนักงานได้ รวดเร็ว และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 3.92 และ 3.66 ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นมากเช่นกัน ส่วน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้มีการสื่อสารสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.20 อยู่ในเกณฑ์ความคิดเห็นปานกลาง

**ตอนที่ 4 ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า**

**1) ปัญหาของสื่อสิ่งพิมพ์**

- (1) การไม่ยอมเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของตัวเอง
- (2) การเลือกใช้สื่อสิ่งพิมพ์ไม่เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร
- (3) สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่สิ้นเปลือง
- (4) สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางน้อย

**2) ปัญหาของสื่ออิเล็กทรอนิกส์**

- (1) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางน้อย
- (2) พนักงานบางคนยังไม่มี ความเข้าใจในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์
- (3) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ยังไม่ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร

**3) ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร**

- (1) มีการสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบน
- (2) ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางน้อย



(3) ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถจัดการกับข่าวลือที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้  
รวดเร็ว

- (4) พนักงานไม่สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผย
- (5) พนักงานมีความสับสนในการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน
- (6) พนักงานไม่สามารถติดต่อกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว
- (7) องค์กรขาดบรรยากาศการที่ดีในการสื่อสารภายในองค์กร

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยใช้แบบสอบถามพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

### 2.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 20-30 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงาน ASY/AHY คือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชายและหญิงที่ปฏิบัติงานอยู่ในชั้นประหยัด

### 2.2 การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งทำให้องค์กรมีความเจริญ ความคิดของสมาชิกในองค์กรนั้นอาจเปลี่ยนให้เป็นจริงและนำมาไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร นำมาถ่ายทอด เก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคน องค์กร หรือสังคมใดๆ การขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่จะทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กรไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆระหว่างหน่วยงานในองค์กร นอกจากเป็นเครื่องมือในการทำงานโดยช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว ยังเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการติดตามงานและแก้ใ้งานให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุกๆหน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงาน หน่วยงานอื่นๆสะดวกมากขึ้น หากบุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มี

ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ยอมรับไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดี นำองค์การไปสู่ความเจริญในที่สุด

### 2.2.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง

จากการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารจากบนลงล่างว่า มีความสับสนในการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาในทุกๆ เทียวบิน ทำให้กฎระเบียบการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากันตามแต่ลักษณะของผู้บังคับบัญชานั้นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรรณ แสงไกรรุ่งโรจน์ (2540) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารภายในองค์การของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เรื่องการสื่อสารจากบนลงล่างว่า ควรปรับปรุงกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ควรหาแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกันและเหมาะสมในสภาพการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความชัดเจน ไม่เกิดความสับสนในกฎระเบียบ ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นปานกลางเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การในด้านต่างๆ ได้แก่

1) ผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกับพนักงานภายในองค์การได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งออกมาในรูปสื่อสิ่งพิมพ์คือเอกสารที่แจกตามจุดหมายของพนักงานแต่ละคน ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่รวดเร็วและพร้อมกัน การคิดบอร์ดประกาศ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นโทรทัศน์โดยเปิดให้พนักงานรับชมทุกครั้งระหว่างประชุมงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง

2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสื่อสารภายในองค์การยังเป็นสื่อที่ประหยัด มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์เพราะสื่อสิ่งพิมพ์ทำให้เกิดต้นทุนสูงในการแจกให้กับพนักงานทุกคน

3) ผู้บังคับบัญชาได้รับความสนับสนุนจากพนักงานเสมอ นั้นเป็นสิ่งที่ดีสามารถบ่งชี้ได้ว่าพนักงานนั้นมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามและยินดีที่จะสนับสนุนผู้บังคับบัญชาเมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือ

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ควรให้ความสำคัญ ก็คือ ผู้บังคับบัญชาควรมีการจัดการกับข่าวลือที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้รวดเร็วมากกว่านี้ เนื่องจากเป็นองค์การใหญ่ ข่าวลือย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย และพนักงานไม่ได้ปฏิบัติงานเป็นเวลาประจำ ต้องเดินทางอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้รับทราบข้อมูลช้าและผิดพลาดอยู่เสมอ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละเทียวบินและเพื่อนร่วมงานเองด้วยแล้ว ด้วยเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้จะถ่ายทอดข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ข่าวลือ และข้อมูลอื่นๆ ที่หลากหลาย ถ้าผู้บริหารเข้าใจและใช้เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเป็น การหยั่งเสียง

ก็จะสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์และบรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าข้อมูลเหล่านั้นถูกบิดเบือนก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร(สมยศ นาวิการ 2543ก : 471)

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีการส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางน้อย อาจเป็นเพราะช่องทางในการสื่อสารกลับไปยังผู้บังคับบัญชามีน้อย ดังนั้นควรสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทางมากขึ้นเพื่อจะได้รับรู้ข่าวสารจากทั้งสองฝ่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ ระรินทิพย์ เพ็ญศรี (2548) ได้วิจัย การสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานขาย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไทยนิสสัน เทคโนโลยี ในเรื่องการสื่อสารสองทางว่า หากผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมและนิยมชมชอบ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงข้อมูลสะท้อนกลับที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีสิ่งใดควรปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้าง

### 2.2.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

จากการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสื่อสารจากล่างขึ้นบนว่าไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นปานกลางว่ามีประสิทธิภาพในบางเรื่อง ได้แก่

1) พนักงานมีความรู้สึกสนับสนุนในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ดีดังที่ได้กล่าวแล้วในเรื่องการสื่อสารจากบนลงล่าง อย่างน้อยการที่พนักงานมีความรู้สึกสนับสนุนในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในด้านอื่นๆต่อไป

2) พนักงานสามารถใช้สื่อติดต่อไปยังผู้บังคับบัญชาได้อย่างประหยัด ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานยินดีที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา แต่ทว่าพนักงานยังไม่สามารถติดต่อกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว เพราะไม่ทราบช่องทางการสื่อสารที่แน่นอน เนื่องจากไม่รู้วิธีที่จะสื่อสารว่าควรจะทำการสื่อสารอย่างไรจึงจะไปถึงผู้บังคับบัญชา จนทำให้เกิดความกลัวในการสื่อสารเพราะต้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น

3) พนักงานนั้นมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกันกับที่พนักงานส่งไป ทำให้การสื่อสารนั้นเกิดประสิทธิผล แต่ทว่ากลับไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของพนักงานได้ นั้นหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ค่อยจะมีเวลาหรืออยู่อยู่กับงานประจำมากเกินไปจนไม่มีเวลาที่จะฟังปัญหาของพนักงานหรือไม่มีเวลาที่จะพบกับพนักงาน (เสนาะ ดิยาว 2541ข :334) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีในการจะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เพราะคิดว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง สิ่งก็ตามมาเมื่อเกิดปัญหาใดๆ พนักงานระดับล่าง ก็จะไม่

กล้าที่จะสื่อสารอย่างเปิดเผย เพราะเกรงว่าจะเกิดผลเสียในภายหลังกับตัวเอง ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการสื่อสารภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชาก็จะไม่สามารถรับรู้ปัญหาต่างๆ ได้ เพราะมีช่องว่างในการสื่อสาร สอดคล้องกับการศึกษาของ แก้วตา ชัยมะโน (2542) ที่วิจัยถึงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์กรสวัสดิการสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า ยังขาดการรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารของกรมคุมประพฤติ ไว้ว่าควรมีการปรับปรุงให้มีการสื่อสารด้วยสายลักษณะ อักษรและด้วยวาจาให้เพิ่มมากขึ้นและรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication) น่าจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้เกิดประโยชน์อันสูงสุดแก่องค์กร

### 2.2.3 การสื่อสารในแนวนอน

จากการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการสื่อสารจากในแนวนอนว่ามีประสิทธิภาพมาก ในเรื่องดังต่อไปนี้

1) พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างประหยัด เสียค่าใช้จ่ายน้อย เนื่องจากมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว สามารถค้นหาหมายเลขโทรศัพท์ และติดต่อกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

2) การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นงานบริการ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมประสานงานกันให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การสื่อสารในแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน แก้ปัญหา สร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน ขจัดข้อขัดแย้งและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้น (เสนาะ ดิยาว 2541ข: 337-338) ในการสื่อสารตรงกันขณะปฏิบัติงาน

3) พนักงานมีความรู้สึกดีและมีความเท่าเทียมกันในการสื่อสาร ซึ่งเป็นผลมาจากสื่อสารกันมากขึ้น ทำให้รู้จักและเข้าใจกัน เมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกในด้านดีก็จะยินดีที่จะติดต่อสื่อสารต่างฝ่ายต่างรู้สึกว่าการสื่อสารนั้นเป็นความสุขและเป็นสิ่งที่สร้างความสบายใจ ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่าของความเป็นมนุษย์เหมือนกัน และแต่ละฝ่ายต่างมีความสำคัญต่อการสื่อสาร ก็จะมี ความเท่าเทียมกันระหว่างการพูดกับการฟัง(เสนาะ ดิยาว 2538 ก : 196-198)

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสารในแนวนอนคือ การแข่งขัน ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นปานกลางในเรื่อง ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรด้านการแข่งขันกันปฏิบัติงานในองค์กรของท่านไม่มีผลทำให้มีการสื่อสารต่อกันน้อยลง แสดงว่า การแข่งขันมี

ส่วนที่ทำให้การสื่อสารในแนวนอนยังไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร งานบริการไม่มีกฎแน่นอนในการระบุหน้าที่การทำงาน ดังนั้น อาจมีการปฏิบัติหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน หรือก้าวล่วงหน้าที่กัน โดยไม่ได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด อาจทำให้เกิดความไม่พอใจหรือในอีกแง่หนึ่งคือ เมื่อต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา อาจนำไปสู่การแข่งกันกัน จึงเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(เสนาะ ดิยาวี 2546ค :287)

#### 2.2.4 การสื่อสารในแนวไขว้

จากการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารจากในแนวไขว้ว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง ในทุกด้านได้แก่พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์การได้อย่างประหยัด อันเนื่องมาจากการมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย แต่ยังไม่รวดเร็วเนื่องจากไม่ทราบช่องทางการสื่อสาร พนักงานได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การหลังจากที่ได้มีการติดต่อสื่อสาร เป็นหลักฐานบ่งชี้ว่ามีการสื่อสารสองทางจากหน่วยงานอื่นแต่ยังอยู่ในระดับปานกลาง อาจเกิดจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์การมักจะเข้าข้างตัวเอง โดยเห็นว่างานของตนเองสำคัญกว่างานของหน่วยงานอื่น ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของหน่วยงานอื่นหรือผู้ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจึงไม่ให้ความร่วมมือ หน่วยงานมักเกิดความเข้าใจคิดว่าผู้มาติดต่อมาสั่งการจึงไม่ยอมทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้าของตัวเองเท่านั้นที่จะสั่งการได้ เมื่องานไม่ได้รับความร่วมมือ งานจึงไม่อาจดำเนินต่อไปได้หรือล่าช้า เสียเวลาโดยไม่จำเป็น จึงต้องทำความเข้าใจว่าการติดต่อในแนวไขว้เป็นการช่วยงาน(เสนาะ ดิยาวี 2546ค :288) อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารในแนวไขว้หรือระหว่างหน่วยงานอาจต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อให้สามารถติดต่อได้อย่างรวดเร็ว

#### 2.2.5 การสื่อสารส่วนบุคคล

จากการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การด้านการสื่อสารส่วนบุคคลว่ามีประสิทธิภาพมาก โดยความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการสื่อสารสองทางมากขึ้นยอมทำให้เกิดความเข้าใจความหมายตรงกันในการสื่อสารตามมา การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลไม่ได้มีขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่เป็นการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบ เป็นทั้งการติดต่อจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การติดต่อในแนวนอนและแนวไขว้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การสื่อสารส่วนตัวเกิดขึ้นรวดเร็วและกระจายไปทั่วทั้งองค์การ ดีกว่าการสื่อสารที่เป็นทางการ โดยที่ฝ่ายบริหารควบคุมไม่ได้เลย ผลเสียที่ตามมาคือ เกิดข่าวที่ไม่เป็นทางการขึ้น บางครั้งข่าวนั้นเป็นความจริง แต่บางครั้งก็ไม่เป็นความจริง แต่มีอิทธิพลต่อองค์การมาก (เสนาะ ดิยาวี 2546ค:

288-289) ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรละเลยการควบคุมข่าวที่เกิดจากการสื่อสารส่วนตัว โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางอยู่ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการแสดงออก สร้างความน่าเชื่อถือ มีการสื่อสารที่เปิดเผยไปยังพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรควรตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาว่าช่องทางใดที่ไม่สมบูรณ์ ก่อให้เกิดข่าวลือได้

### 2.3 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

องค์กรมีการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์บ่อยครั้งมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร มนุษย์ก็มีการพัฒนาตนเองตามไปด้วย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ อินเทอร์เน็ตได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้ในการเชื่อมโยงการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์มาก สามารถติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายที่กว้างขวาง โดยที่ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร นอกจากนี้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สามารถทำให้มองเห็นภาพเสมือนเป็นภาพจริง ที่เคลื่อนไหวได้ ไม่น่าเบื่อ เป็นที่น่าดึงดูดใจให้ติดตามข่าวสารมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ ดังเช่น โทรทัศน์ ซึ่งเป็นสื่อที่มีการเข้าถึงมากที่สุดในองค์กร รองลงมาคือ อินเทอร์เน็ต และ ระบบอินทราเน็ตภายในบริษัทตามลำดับ ช่วยประหยัดเวลาในการหาข้อมูลและติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว แต่ข้อจำกัดนั้นอยู่ที่ว่าจะสามารถพัฒนามนุษย์ให้ตามทันความทันสมัยของเทคโนโลยีได้หรือไม่ องค์กรต้องพิจารณาเรื่องนี้ด้วย ผู้วิจัยได้ทำการใช้สถิติ T-test และ ANOVA เพื่อนำมาสนับสนุนการอภิปรายผลพบว่า เมื่อพิจารณาการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์จำแนกตามเพศแล้ว เพศหญิงมีการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเลิศ จันทร์ไศย์(2544) ที่ได้วิจัยการใช้และความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พบว่า นักศึกษามีความต้องการใช้คอมพิวเตอร์ในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า เพศหญิง มีความต้องการใช้มากกว่าเพศชายในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้าน Software คอมพิวเตอร์ ด้าน Courseware คอมพิวเตอร์ ด้านการให้ความรู้คอมพิวเตอร์ และด้านการให้บริการ Internet ของมหาวิทยาลัย อาจเนื่องมาจากพื้นฐานลักษณะนิสัยของเพศหญิงมีความใส่ใจมากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง “การศึกษาภาระงานผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” จัดโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา รศ.ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) เปิดเผยผลการวิจัยว่า พบว่านักเรียนหญิง โดยเฉพาะในช่วงอายุ 15-17 ปี เรียนชั้น ม.5-6 จะทำกิจกรรมการเรียนมากกว่านักเรียนชาย (<http://www.decha.com/main/showTopic.php?id=960>) เมื่อพิจารณาการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามตำแหน่งงานแล้ว ตำแหน่งงาน ASY/AHY มีระดับการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่า

ตำแหน่งงาน ASR/AHR และตำแหน่งงาน ASF/AHF ตามลำดับ อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยมีความสนใจในสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ด้วยยุคสมัยที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ต่างกัน สอดคล้องกับบทความของ ปิยาณี รุ่งรัตน์รัชชัย(2551)ที่ตีพิมพ์ลงในนิตยสาร Positioning อ้างถึงผลการวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทย ว่า กลุ่มประชากรในช่วงอายุ 18-24 ปี เป็นกลุ่มผู้ใช้สื่อออนไลน์กลุ่มใหญ่ที่สุด โดยมีสัดส่วนถึง 42% (<http://www.muslimthai.com/main/1428/content.php?page=content&category=20&id=675>) ถึงแม้จะมี การ เข้า ถึง สื่ออิเล็กทรอนิกส์มากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์แต่การเข้าถึงสื่อของพนักงานก็ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องประสิทธิภาพของสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้น จากการวิจัย พนักงานมีความคิดเห็นว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพมาก เนื่องมาจากความรวดเร็ว ประหยัด สามารถสื่อสารได้เข้าใจ มีความเปิดเผย และทำให้รับรู้ข่าวสารเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ตามสื่อสิ่งพิมพ์ก็เป็นสื่อที่จำเป็นต้องมีในองค์กร ถึงแม้ว่าจะไม่มีความน่าสนใจเท่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และมีต้นทุนสูงในการผลิต แต่ควรเลือกสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทในการนำเสนอข้อมูลให้เหมาะสม จากการศึกษาวิจัย บอร์ดประกาศมีการเข้าถึงสื่อมากที่สุดในการบรรดาสื่อสิ่งพิมพ์ ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับบอร์ดประกาศ ในคำถามปลายเปิดพนักงานบางคนมีความเห็นว่าข้อมูลบางอย่างควรเสนอโดยติดบอร์ดประกาศ เพื่อประหยัดต้นทุน ในขณะที่พนักงานบางคนมีความคิดเห็นว่าบอร์ดประกาศไม่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นสื่อที่ใช้ตัวอักษร และรูปภาพเป็นหลัก ประสิทธิภาพในการจูงใจอาจจะต่ำ ดังนั้นผู้รับสื่อประเภทนี้ จึงต้องมีความตั้งใจและอดทนสูงมากในการอ่าน ดังนั้นควรจะทำบอร์ดประกาศให้มีสีสันสะดุดตา ดังที่ นายวิรัชศักดิ์ คำพ่วง (2550) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์น่าสนใจ ได้แก่ 1) การจัดหน้าของสิ่งพิมพ์นั้น 2) การใช้สีให้น่าสนใจ และเหมาะสม 3) การใช้ภาพที่สะดุดตา และสื่อความหมายได้ดี 4) การสร้างจุดเด่นให้กับสิ่งพิมพ์นั้นๆ (<http://akapandp.blogspot.com/2006/11/blog-post.html?showComment=1195533840000#c8965189806736711559>) อย่างไรก็ตาม สื่อสิ่งพิมพ์ก็เป็นสื่อที่สามารถเผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง ส่งข่าวสารได้อย่างรอบคอบ มองเห็นถาวร และพิสูจน์ได้ ข่าวสารสามารถถูกเก็บรักษาไว้ได้อย่างไม่จำกัดเวลา ถ้าบุคคลมีข้อสงสัยต่อเนื้อหาข่าวสารแล้ว ข่าวสารจะหามาได้ทางกายภาพเพื่อการอ้างอิงภายหลังได้ การเขียนบางสิ่งบางอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจะบังคับให้บุคคลต้องคิดอย่างรอบคอบเกี่ยวกับสิ่งที่เขาต้องการถ่ายทอด ( สมยศ นาวิการ 2543 ก : 429) ในขณะที่เดียวกันผู้รับข่าวสารก็มีความรอบคอบในการรับข่าวสารเช่นกัน นอกจากนี้ยังสะดวกในการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาใหม่ๆ โดยไม่ต้องมีขั้นตอนที่ซับซ้อน จากการวิจัยสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพมากในการสื่อสารกับพนักงานได้รวดเร็วและเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ในการรับข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์ของพนักงานในองค์กรนั้นๆด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ การศึกษาครั้งนี้สามารถรวบรวมข้อมูลจากการศึกษา มาสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

#### 3.1.1 สื่อสิ่งพิมพ์

- 1) ควรทำหนังสือหรือคู่มือรวมหมายเลข โทรศัพท์หรือช่องทางในการติดต่อหน่วยงานต่างๆภายในบริษัท แจกแก่พนักงานให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว
- 2) ข้อมูลข่าวสารบางอย่างไม่ควรเสนอโดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น Bulletin เพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ควรใช้การติดบอร์ดประกาศจะประหยัดกว่า เช่น การประกาศว่าเลื่อนตำแหน่ง
- 3) ควรเน้นสีต้นในสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทบอร์ดประกาศ เพื่อเพิ่มจุดเด่น และดึงดูดความสนใจให้ติดตามข่าวสาร

#### 3.1.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- 1) ข่าวสารสำคัญบางอย่างไม่ควรสื่อสารมายังพนักงานโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพราะจะทำให้เกิดความล่าช้าในการปรับปรุงข้อมูล
- 2) ควรเพิ่มจุดรับข่าวสารทางโทรศัพท์ ภายในองค์กรมากขึ้น อาจมีการลงสื่อโทรศัพท์ไว้ในอินเทอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานที่ไปปฏิบัติงานหลายวัน สามารถรับชมย้อนหลังได้ด้วยตนเอง ไม่พลาดข่าวสาร
- 3) ควรมีสื่อที่ไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาในองค์กร เช่น สร้าง Webboard ของบริษัท เพื่อใช้ในการตอบคำถามหรือปัญหา จะทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือน
- 4) ควรนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อจะได้ติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็ว
- 5) ควรมีการฝึกอบรมการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์อยู่เสมอ
- 6) ควรมีสุนัขการให้ข้อมูล เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถตรวจสอบข่าวสารได้

#### 3.1.3 การสื่อสารภายในองค์กร

- 1) ควรเน้นการสื่อสารสองทางมากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปรับปรุงทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้เอื้ออำนวยในการสื่อสารสองทาง



2) ควรมีช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกและปัญหาถึงผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก โดยไม่เกิดปัญหากับผู้ปฏิบัติงานตามมา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชามากขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรรับฟังปัญหาจากพนักงานระดับล่างอย่างเปิดใจ

3) ควรรณรงค์ให้มีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างหน่วยงานมากขึ้น โดยเน้นการการสื่อสารด้วยใจภายในองค์กรให้เหมือนกับการเน้นการบริการด้วยใจกับผู้โดยสาร

4) ควรสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน ในองค์กร ทำให้พนักงานทุกคนมีความเป็นกันเองและกล้าที่จะสื่อสารในทุกระดับ

5) ควรคงไว้ซึ่งกิจกรรม ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร

6) การจัดทำนโยบายต่างๆของผู้บริหาร ควรพิจารณาความคิดเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นๆ เพราะหน่วยงานเหล่านั้นจะเข้าใจถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขได้ดีกว่า เพื่อให้ได้นโยบายที่เหมาะสมที่สุด

7) ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารที่เปิดเผยมายังพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และมีความโปร่งใส ป้องกันข่าวลือในทางลบซึ่งส่งผลกระทบต่อทางอ้อมต่อการบริหารงาน

8) ควรแจ้งช่องทางการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการติดต่อกับหน่วยงานอื่นได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาของประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยเก็บข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ

3.2.2 ควรมีการวิจัยในด้านสารสนเทศที่เหมาะสมกับบริษัท เช่น ระบบอินทราเน็ตในองค์กรที่ทันสมัยและใช้งานง่ายยิ่งขึ้น

3.3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษานวัตกรรมสื่อสารรูปแบบใหม่ เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด

3.3.4 ควรมีการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขณะปฏิบัติงานที่มีผลต่อทัศนคติในการสื่อสารภายในองค์กร

3.3.5 ควรมีการศึกษาความแตกต่างของภาษาที่ใช้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร หรืออาจทำการศึกษาในองค์กรอื่นที่เป็นธุรกิจบริการเพื่อเป็นการเปรียบเทียบว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

**บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์ (2547) *การสื่อสารในองค์กร* หน้า 64 อ้างถึงใน ระรินทิพย์ เพ็ญศรี (2548) “การสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่นไทยนิสซัน เทคโนโลยี” หน้า 12 งานวิจัยปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กองเกษตรสารนิเทศ การสื่อสาร : ขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาองค์กร สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2551 จาก <http://www.moac.go.th/knowledgebase/uploadfile/moacnews%20CoP-1.doc>
- กัญญา ลินทร์ตันศิริกุล (2544) “เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ หน่วยที่ 8 หน้า 103 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- แก้วตา ชัยมะโน (2541) “รูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การสวัสดิการสังคม: ศึกษาเฉพาะกรณี กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม” วิทยานิพนธ์ปริญญา สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ออนไลน์) สารระสังเขป ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2551 จาก [http://www.tkc.go.th/thesis/abstract.asp?item\\_id=597](http://www.tkc.go.th/thesis/abstract.asp?item_id=597)
- จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร (2546) “การสื่อสาร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อสาร หน่วยที่ 1 หน้า 24-38 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศิลปศาสตร์
- ชนาธิป สันติวงษ์ ชงชัย สันติวงษ์ (2542) *องค์การกับการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชงชัย สันติวงษ์ (2545) *การจัดการ กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ชนวดี บุญลือ (2529) *แนวทางการศึกษาต่างๆ ของทฤษฎีการสื่อสาร* หน้า 282-789 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สหมิตร อ้างถึงใน ยุพา สุภากุล (2540) *การสื่อสารมวลชน* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์
- ธรรมบุญ ดิษเจริญ น้าทิพย์ รัตนาวงษ์ไชยา สุมาลี โสน้ำเที่ยง ความหมายของการสื่อสารข้อมูล สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 7 กรกฎาคม 2551 จาก [http://www.atom.rmutphysics.com/charud/scibook/computer/network/net\\_datacom1.htm](http://www.atom.rmutphysics.com/charud/scibook/computer/network/net_datacom1.htm)
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2551) *โครงสร้างฝ่ายบริการบนเครื่องบิน* ค้นคืนวันที่ 5 ตุลาคม 2551 จาก [http://thaisquare.thaiairways.co.th/CWPDataForWeb/DOHomePage/Organization%20Chart/Organization%20Chart%20DO\\_files/vml\\_25.htm](http://thaisquare.thaiairways.co.th/CWPDataForWeb/DOHomePage/Organization%20Chart/Organization%20Chart%20DO_files/vml_25.htm)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2551) โครงสร้างฝ่ายบริหาร คืบค้นวันที่ 5 ตุลาคม 2551

จาก [http://www.thaiair.com/images/about\\_thai/chart\\_tha.gif](http://www.thaiair.com/images/about_thai/chart_tha.gif)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2551) ประวัติบริษัท คืบค้นวันที่ 5 ตุลาคม 2551 จาก

[http://www.thaiair.com/About\\_Thai/Public\\_Information/Company\\_Profile](http://www.thaiair.com/About_Thai/Public_Information/Company_Profile)

[/History\\_th.htm](#)

บุญเลิศ จันทร์ไสย (2544) “การใช้และความต้องการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาของนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี” งานวิจัยนักวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (ออนไลน์) สาระสังเขป คืบค้นวันที่ 5 ตุลาคม 2551 จาก <http://mamboeasy.psu.ac.th/~boonlert.c/images/stories/reseachinsti/computer.doc>

ปิยาณี รุ่งรัตน์รัชชัย (2551) Social Networking หนุนโฆษณาออนไลน์ สาระสังเขปออนไลน์ คืบค้นวันที่ 1 ตุลาคม 2551 จาก <http://www.muslimthai.com/main/1428/content.php?page=content&category=20&id=675>

พ่องพรรณ ลวนานนท์ (2545) การสื่อสารในงานสารนิเทศ กรุงเทพมหานคร คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดการรายสัปดาห์ (2551) เศรษฐกิจพ่นพิษท่องเที่ยวไทย สาระสังเขปออนไลน์ คืบค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2551 จาก <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=70438>

พรรณประภา อินทรวิทย์นันท์ (2548) “กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งของผู้สมัครนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปี 2547” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ (2546) “การสื่อสาร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อสาร หน่วยที่ 9 หน้า 37-39 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศิลปศาสตร์

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543) วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร สำนักทศรทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

ยุพา สุภากุล (2540) การสื่อสารมวลชน กรุงเทพมหานคร โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์

ระรินทิพย์ เพ็ญศรี (2548) “การสื่อสารภายในองค์กรและความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไทยนิสชิน เทคโนโลยี” งานวิจัยปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ราณี อีสัยกุล (2547 ก) “การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 5 หน้า 320-329 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ลัทธีกาล ศรีวรมย์ (2547) “การจัดโครงสร้างองค์การ” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการ  
องค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 3 หน้า 159-195 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วิรัช ถกิริตันกุล (2536) “การประชาสัมพันธ์” หน้า 157 อ้างถึงใน ชิตาภา สุขพล้ำ (2548) การ  
สื่อสารระหว่างบุคคล หน่วยที่ 1 หน้า 1 กรุงเทพมหานคร โอเคียนสโตร์
- วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550) การจัดการและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร บริษัท เพียร์สัน  
เอดดูเคชัน อิน โค ไชน่า จำกัด
- นายวีรศักดิ์ คำพ่วง (2550) “ปัจจัยที่ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์น่าสนใจ” สาระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่  
จาก [http://akapandp.blogspot.com/2006/11/blogpost.html?showComment=19553384  
0000#c8965189806736711559](http://akapandp.blogspot.com/2006/11/blogpost.html?showComment=195533840000#c8965189806736711559)
- วุฒิพงษ์ ถายะพิงค์ (2546) สื่อสารอย่างไรให้ครองใจลูกค้า : การสื่อสารเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ  
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2549) การวิจัยการตลาด กรุงเทพมหานคร บริษัท ชรรรมสาร  
จำกัด
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2550) "การศึกษาภาระงานผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน" งานวิจัยคณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 4  
ตุลาคม 2551 จาก <http://www.decha.com/main/showTopic.php?id=960>
- สกว. สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2549) การสื่อสารเพื่อการจัดการ กรุงเทพมหานคร ประสิทธิ์  
ภักดิ์ แอนด์พริ้นติ้ง
- สมยศ นาวิการ (2543ก) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- \_\_\_\_\_. (2544ข) การติดต่อสื่อสารขององค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- สมิหระ จิตตลดากร (2546) ทฤษฎีองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร คงวุฒิคุณากร
- สุชาติ กิระนันท์ (2544) ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศ หน้า 24 อ้างถึงใน จันทิมา  
จันทิมา เขียวแก้ว นฤมล รุจิพร (2546) “การสื่อสาร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการ  
สื่อสาร หน่วยที่ 1 หน้า 24- 38 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา  
ศิลปศาสตร์
- สุภวรรณ พวงไกรสร (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์การ กับ  
ประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน  
ดุสิต

- สุวรรณ แสงไกรรุ่งโรจน์ (2540) “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารภายในองค์กรของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ออนไลน์) สารระสังเขป ค้นคืนวันที่ 6 ตุลาคม 2551 จาก [http://www.tkc.go.th/thesis/abstract.asp?item\\_id=4149](http://www.tkc.go.th/thesis/abstract.asp?item_id=4149)
- เสนาะ ดิยาวี (2538ก) *การสื่อสารในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์
- \_\_\_\_\_. (2541ข) *การสื่อสารในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่4 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์
- \_\_\_\_\_. (2546ค) *หลักการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อรรวรรณ ปิณฑน์โอวาท (2537) *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อัยยา สวนแก้ว (2541) “ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจมหาบัณฑิตย์ (ออนไลน์) สารระสังเขป ค้นคืนวันที่ 6 ตุลาคม 2551 จาก [http://www.tkc.go.th/thesis/abstract.asp?item\\_id=289](http://www.tkc.go.th/thesis/abstract.asp?item_id=289)
- Gary Dessler. (1997). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed. p.212 อ้างถึงใน ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2547) “การจัดโครงสร้างองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 3 หน้า159-195 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- IT Operations and Services Department บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) บริการระบบอินเทอร์เน็ต สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 20 กันยายน 2551 จาก [http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet\\_Guide/www\\_home.htm](http://thaisphere.thaiairways.co.th/help/Internet_Guide/www_home.htm)
- J. R. Schermerhorn, Jr., *Management*, 5<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc, 1996, p. 370 อ้างถึงใน ราณี อิศัยกุล (2547) “การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 5 หน้า 320-321 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Richard L. Daft, (1983) *Organization Theory and Design*, P.329 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร (2546) *ทฤษฎี องค์กร* พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพมหานคร กงวุฒิคุณากร
- Ricky W.Griffen, (1984) *Management*, pp.490-494 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร (2546) *ทฤษฎี องค์กร* พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพมหานคร กงวุฒิคุณากร

- Siebert, Fred S., Peterson, Theodore and Schramm, Wilbur. ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน แปลจาก *Four Theories of the Press* โดย เกษม ศิริสัมพันธ์ (2513) พระนคร ไทยวัฒนาพานิช  
 อ้างถึงใน ยุพา สุภากุล (2540) *การสื่อสารมวลชน* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส. พรินต์ติ้ง  
 เฮ้าส์
- Stephen W. Littlejohn. (1983) *Theories of Human Communication*, 2<sup>nd</sup> ed. p.253-261.  
 อ้างถึงในสมิหระ จิตตลดากร (2546) *ทฤษฎีองค์การ* พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพมหานคร คง  
 วุฒิคุณากร
- William A. Shrode and Dan Voich, Jr., (1974) *Organization and Management: Basic System  
 Concepts*. pp.447-467 อ้างถึงในสมิหระ จิตตลดากร (2546) *ทฤษฎีองค์การ*  
 พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพมหานคร คงวุฒิคุณากร

**ภาคผนวก**



**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

**เรื่อง** การศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงาน  
**ต้อนรับบนเครื่องบิน**  
**กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

---

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

**คำแนะนำ :** แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน จำนวน 7 หน้า

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการรับสื่อของพนักงานจากสื่อต่างๆภายในองค์กร

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งเป็น 2 หัวข้อ

หัวข้อที่ 1 ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร

หัวข้อที่ 2 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลส่วนบุคคลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางสาว พรรณปพร โต้ะวิเศษกุล

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำแนะนำ** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ
1.  ชาย
2.  หญิง
2. อายุ
1.  20-30 ปี
2.  31-40 ปี
3.  41-50 ปี
4.  50-60 ปี
3. ระดับการศึกษา
1.  ต่ำกว่าปริญญาตรี
2.  ปริญญาตรี
3.  สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงาน
1.  ASY/AHY
2.  ASR/AHR
3.  ASE/AHE
4.  ASF/AHF

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการเข้าถึงสื่อต่างๆของพนักงานภายในองค์กร

**คำแนะนำ** ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับ  
การเข้าถึงสื่อของท่านมากที่สุด

ประเภทของสื่อที่ใช้ในการ สื่อสารภายในองค์กร	ระดับการเข้าถึง				
	บ่อยครั้งมาก	บ่อยครั้ง	เป็นบางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
<b>2.1 สื่อสิ่งพิมพ์</b>					
1. C/A BULLETIN รายเดือน					
2. TG Update					
3. DB News					
4. Manual ได้แก่ คู่มือต่างๆที่บริษัทแจกให้					
5. เอกสารจากหน่วยงานอื่น					
6. Route Folder					
7. บอร์ดประกาศ					
8. จดหมาย และ Co-mail					
<b>2.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์</b>					
9. โทรศัพท์					
10. วิทยุกระจายเสียง					
11. โทรทัศน์ ได้แก่ Hand in Hand					
12. ระบบ wisky					
13. อินเทอร์เน็ต ได้แก่ THAISphere , ThaiSquare, Email					
14. การสัมมนาและอบรมด้วยสื่อ อิเล็กทรอนิกส์					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร  
**คำแนะนำ** ขอให้ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับ  
 ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**หัวข้อที่ 1** ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกับพนักงานภายใน องค์กรได้อย่างรวดเร็ว					
2. สื่อที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสื่อสารภายใน องค์กรของท่านจัดได้ว่าเป็นสื่อที่ประหยัด					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดการกับข่าวลือ ภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว					
4. พนักงานเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกัน กับที่ผู้บังคับบัญชาส่งมา					
5. ท่านมีความสับสนในการสั่งงานจากผู้บังคับ บัญชาที่ต่างกัน					
6. การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ช่วยขจัดความ ขัดแย้ง					
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้มีการสื่อสาร สองทาง (Two -Way Communication)					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนโยบายการติดต่อ สื่อสารที่เปิดเผยข้อมูล					
9. ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ เปิดเผย					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้รับความรู้สึก สนับสนุนจากพนักงานเสมอ					
11. ท่านได้รับข่าวสารภายในองค์กรจากผู้บังคับ บัญชาอย่างเท่าเทียมกัน					

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน</b>					
12. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว เพราะทราบช่องทางการติดต่อสื่อสารที่แน่นอน					
13. พนักงานสามารถใช้สื่อที่ประหยัดในการสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชา					
14. ผู้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจความหมายของข่าวสารตรงกันกับที่พนักงานส่งไป					
15. การสื่อสารของท่านไปยังผู้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ท่านต้องการ					
16. พนักงานมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยกับผู้บังคับบัญชา					
17. พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกสนับสนุนเสมอในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา					
18. พนักงานมีความรู้สึกดีที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรับฟังและให้คำแนะนำ					
19. พนักงานสามารถร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเท่าเทียมกัน					
20. องค์กรของท่านมีบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารทำให้พนักงานอยากติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา					
<b>1.3 การสื่อสารในแนวนอน</b>					
21. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ร่วมงานได้รวดเร็ว					
22. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างประหยัด เสียค่าใช้จ่ายน้อย					

ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23. ท่านและเพื่อนร่วมงานเข้าใจความหมายในการสื่อสารตรงกันขณะปฏิบัติงาน					
24. พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อกันในการสื่อสาร					
25. การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
26. การแข่งขันกันปฏิบัติงานในองค์กรของท่านไม่มีผลทำให้มีการสื่อสารต่อกันน้อยลง					
27. ท่านมีความเท่าเทียมกันในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน					
<b>1.4 การสื่อสารในแนวไขว้ (ข้ามสายงาน)</b>					
28. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว					
29. พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้อย่างประหยัด					
30. พนักงานได้รับการสื่อสารสองทางจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กร					
31. พนักงานได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรหลังจากที่ได้มีการติดต่อสื่อสาร					
<b>1.5 การสื่อสารส่วนบุคคล</b>					
32. ความสัมพันธ์ของท่านกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถสื่อสารได้รวดเร็ว					
33. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เข้าใจความหมายตรงกันในการสื่อสาร					
34. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการสื่อสารสองทางมากขึ้น					
35. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้สามารถทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย					

## หัวข้อที่ 2 ด้านสื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2.1 สื่อสิ่งพิมพ์</b>					
36. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว					
37. สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงาน					
38. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน					
39. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้มีการสื่อสารแบบสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา					
40. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่เปิดเผย					
41. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้ได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงาน					
42. สื่อสิ่งพิมพ์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารเท่าเทียมกัน					
<b>2.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์</b>					
43. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว					
44. สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่ประหยัดในการสื่อสารกับพนักงาน					
45. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาและความหมายตรงกัน					
46. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้มีการสื่อสารสองทางจากพนักงานไปยังผู้บังคับบัญชา					
47. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่เปิดเผย					
48. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้ได้รับความรู้สึกสนับสนุนจากพนักงาน					



ข้อมูลเกี่ยวกับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
49. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารเท่าเทียมกัน					

**ส่วนที่4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.1 ท่านมีความคิดเห็นต่อสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

4.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

---

---

---

---

---

---

---

**ภาคผนวก ข**

**ผลการวิเคราะห์จากโปรแกรม SPSS**

## ผลการวิเคราะห์จากโปรแกรม SPSS

### ผลการทดสอบความเชื่อมั่น

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0      N of Items = 63

**Alpha = .9277**

ตอนที่ 1 ลักษณะประชากรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เพศ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ชาย	204	51.0	51.0	51.0
หญิง	196	49.0	49.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

อายุ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 ปี	280	70.0	70.0	70.0
31 - 40 ปี	95	23.8	23.8	93.8
41 - 50 ปี	25	6.3	6.3	100.0
Total	400	100.0	100.0	

การศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ปริญญาตรี	352	88.0	88.0	88.0
สูงกว่าปริญญาตรี	48	12.0	12.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ค่าตอบแทน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ASY/AHY	223	55.8	55.8	55.8
ASR/AHR	80	20.0	20.0	75.8
ASE/AHE	83	20.8	20.8	96.5
ASF/AHF	14	3.5	3.5	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ตอนที่ 2 การเข้าถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในหน่วยงานบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

Statistics

	ดอม2_1	ดอม2_2	ดอม2_3	ดอม2_4	ดอม2_5	ดอม2_6	ดอม2_7	ดอม2_8
N	400	400	400	400	400	400	400	400
Valid	0	0	0	0	0	0	0	0
Missing	3.59	3.06	2.46	3.03	3.03	3.28	3.63	2.66
Mean	.85	.95	.94	.88	.88	1.07	.92	1.03
Std. Deviation	.72	.90	.88	.78	.78	1.15	.84	1.06
Variance								

Statistics

	ดอม2_9	ดอม2_10	ดอม2_11	ดอม2_12	ดอม2_13	ดอม2_14
N	400	400	400	400	400	400
Valid	0	0	0	0	0	0
Missing	2.88	2.17	4.55	3.97	4.19	2.34
Mean	1.25	1.18	.71	1.10	.97	1.00
Std. Deviation	1.55	1.38	.51	1.20	.95	1.00
Variance						

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของหน่วยงานบริหารพนักงาณต้อนรับ  
 บนเครื่องบิน กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
 การสื่อสารจากบนลงล่าง

Statistics

	ตอน3_1	ตอน3_2	ตอน3_3	ตอน3_4	ตอน3_5	ตอน3_6	ตอน3_7	ตอน3_8	ตอน3_9	ตอน3_10	ตอน3_11
N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Valid	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.95	3.00	2.40	2.83	3.33	2.82	2.55	2.66	2.79	3.06	2.77
Std. Deviation	.86	.78	.97	.89	.99	.87	.99	.99	1.01	.82	.93
Variance	.74	.61	.94	.80	.97	.76	.99	.98	1.02	.67	.87

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

Statistics

	ตอน3_12	ตอน3_13	ตอน3_14	ตอน3_15	ตอน3_16	ตอน3_17	ตอน3_18	ตอน3_19	ตอน3_20
N	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Valid	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.55	2.85	2.78	2.54	2.48	2.87	2.57	2.49	2.55
Std. Deviation	.92	.89	.81	.92	.95	.89	.99	1.01	.93
Variance	.85	.79	.65	.84	.91	.79	.97	1.02	.87



### การสื่อสารในแนวนอน

#### Statistics

	ตอน3_21	ตอน3_22	ตอน3_23	ตอน3_24	ตอน3_25	ตอน3_26	ตอน3_27
N	400	400	400	400	400	400	400
Valid	0	0	0	0	0	0	0
Missing	3.55	3.56	3.41	3.47	3.83	3.20	3.52
Mean	.87	.86	.81	.80	.81	.85	.80
Std. Deviation	.75	.75	.66	.64	.65	.73	.65
Variance							

### การสื่อสารในแนวไข่

#### Statistics

	ตอน3_28	ตอน3_29	ตอน3_30	ตอน3_31
N	400	400	400	400
Valid	0	0	0	0
Missing	2.63	2.89	2.77	2.83
Mean	.89	.86	.90	.85
Std. Deviation	.79	.74	.81	.72
Variance				

## การสื่อสารส่วนบุคคล

Statistics

	ตอน3_32	ตอน3_33	ตอน3_34	ตอน3_35
N	400	400	400	400
Valid	0	0	0	0
Missing	3.50	3.76	3.82	3.89
Mean	.98	.88	.87	.92
Std. Deviation	.96	.77	.76	.84
Variance				

## หัวข้อที่ 2 ด้านสื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กร

### 2.1 สื่อสิ่งพิมพ์

Statistics

	ตอน3_36	ตอน3_37	ตอน3_38	ตอน3_39	ตอน3_40	ตอน3_41	ตอน3_42
N	400	400	400	400	400	400	400
Valid	0	0	0	0	0	0	0
Missing	3.44	2.88	3.37	2.73	3.34	3.16	3.48
Mean	.79	1.02	.89	1.02	.93	.85	.92
Std. Deviation	.62	1.03	.79	1.03	.87	.73	.85
Variance							



**ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านลักษณะทางประชากรกับความคิดเห็น  
เรื่องการเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ของพนักงานภายในองค์กร**

**เพศ**

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ของพนักงานภายในองค์กรข้ามเขต

**Group Statistics**

เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
รวม2_1 ชาย	204	3.0766	.5888	4.123E-02
หญิง	196	3.1059	.5568	3.977E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	t-test for Equality of Means			
	F	Sig.				Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper	
รวม2_1 Equal variances assumed	.905	.342	-.510	398	.610	-2.927E-02	5.735E-02	-.1420	8.347E-02
Equal variances not assumed			-.511	397.901	.610	-2.927E-02	5.728E-02	-.1419	8.334E-02

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการใช้ถุงมือป้องกันภายในองค์การจำแนกตามเพศ

**Group Statistics**

เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
รวม2_2 ชาย	204	3.2917	.6114	4.281E-02
หญิง	196	3.4065	.5522	3.944E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
รวม2_2 Equal variances assumed	.727	.394	-1.968	398	.050	-.1148	5.833E-02	Lower	-1.28E-04
Equal variances not assumed			-1.972	396.490	.049	-.1148	5.821E-02	Upper	-3.60E-04

อายุ

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ของพนักงานภายในองค์กรจำแนกตามอายุ

**ANOVA**

รวม2\_1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.589	2	.294	.896	.409
Within Groups	130.338	397	.328		
Total	130.927	399			

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของพนักงานภายในองค์กรจำแนกตามอายุ

**ANOVA**

รวม2\_2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.991	2	.495	1.449	.236
Within Groups	135.674	397	.342		
Total	136.665	399			

**ระดับการศึกษา**

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการศึกษาเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ของพนักงานภายในองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา

**Group Statistics**

การศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
รวม2_1 ปริญญาตรี	352	3.0923	.5571	2.969E-02
สูงกว่าปริญญาตรี	48	3.0807	.6839	9.872E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
รวม2_1 Equal variances assumed	2.703	.101	.131	398	.895	1.160E-02	8.825E-02	Lower	Upper
Equal variances not assumed			.113	55.829	.911	1.160E-02	.1031	-.1619	.1851
								-.1949	.2181

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการศึกษาเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของพนักงานภายในองค์กรจําแนกตามระดับการศึกษา

**Group Statistics**

การศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
รวม2_2 ปริญญาตรี	352	3.3523	.5832	3.108E-02
สูงกว่าปริญญาตรี	48	3.3160	.6056	8.741E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
รวม2_2 Equal variances assumed	.042	.838	.403	398	.687	3.630E-02	9.014E-02	Lower	Upper
Equal variances not assumed			.391	59.512	.697	3.630E-02	9.277E-02	-1.1409	.2135
								-1.1493	.2219



### ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการเข้าถึงสิ่งพิมพ์ของพนักงานภายในองค์การจำแนกตำแหน่งงาน

#### ANOVA

รวม2\_1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.529	3	.510	1.559	.199
Within Groups	129.398	396	.327		
Total	130.927	399			

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของพนักงานภายในองค์การจำแนกตำแหน่งงาน

#### ANOVA

รวม2\_2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.778	3	1.926	5.827	.001
Within Groups	130.887	396	.331		
Total	136.665	399			

**Descriptives**

Table 2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ASY/AHY	223	3.4275	.5614	3.759E-02	3.3534	3.5016	2.00	4.83
ASR/AHR	80	3.1938	.5591	6.250E-02	3.0693	3.3182	1.83	4.83
ASE/AHE	83	3.3534	.5886	6.461E-02	3.2249	3.4819	1.50	5.00
ASF/AHF	14	2.9286	.7755	.2073	2.4808	3.3763	1.50	3.83
Total	400	3.3479	.5853	2.926E-02	3.2904	3.4054	1.50	5.00

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: งาม2\_2  
LSD

(I) ตำบลหนอง	(J) ตำบลหนอง	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound.	Upper Bound
ASY/AHY	ASR/AHR	.2338*	7.492E-02	.002	8.645E-02	.3811
	ASE/AHE	7.409E-02	7.392E-02	.317	-7.1237E-02	.2194
	ASF/AHF	.4989*	.1584	.002	.1875	.8103
ASR/AHR	ASY/AHY	-.2338*	7.492E-02	.002	-.3811	-8.6454E-02
	ASE/AHE	-.1597	9.008E-02	.077	-.3368	1.742E-02
	ASF/AHF	.2652	.1666	.112	-6.2262E-02	.5926
ASE/AHE	ASY/AHY	-7.4090E-02	7.392E-02	.317	-.2194	7.124E-02
	ASR/AHR	.1597	9.008E-02	.077	-1.7424E-02	.3368
	ASF/AHF	.4248*	.1661	.011	9.828E-02	.7514
ASF/AHF	ASY/AHY	-.4989*	.1584	.002	-.8103	-.1875
	ASR/AHR	-.2652	.1666	.112	-.5926	6.226E-02
	ASE/AHE	-.4248*	.1661	.011	-.7514	-9.8284E-02

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวพรรณปพร โต๊ะวิเศษกุล
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	30 กันยายน 2525
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2546
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
<b>ตำแหน่ง</b>	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
<b>เกียรติประวัติที่ได้รับ</b>	รางวัลรองชนะเลิศ อันดับที่ ๑ สาขา นิเทศศาสตร์ จากโครงการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ จัดโดยมูลนิธิส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใน พระบรมราชูปถัมภ์ ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545