

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งหาแนวคิดในการอธิบายถึงปัจจัยเรื่องภูมิหลังพนักงาน ด้านประชากรศาสตร์และลักษณะงาน รูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กร ผู้ศึกษากำหนดขอบเขตตามแนวทางการประเมินการสื่อสารองค์กรของ Downs and Hazen (2004) ในเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร การสนับสนุนและความร่วมมือในองค์กร เครื่องมือและช่องทางการสื่อสาร ปฏิกริยาตอบกลับ และบรรยากาศทางการสื่อสารในองค์กร โดยผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎี แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์กร
3. แนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

จากการที่องค์กรในปัจจุบันมีการเติบโต และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน หรือเป็นองค์กรขนาดใดก็ตาม การจะทำให้หน่วยงานมีผลผลิต ผลงาน หรือบริการที่ดีตามเป้าหมายขององค์กรนั้น พนักงานในองค์กรทุกฝ่ายจะต้องรู้จักองค์การของตน ทำงานประสานสอดคล้องกัน ทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจและรับรู้นโยบาย ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการด้านต่าง ๆ ในองค์กร โดยมีองค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่

1. ความสำคัญของการสื่อสาร
2. วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
4. รูปแบบการสื่อสาร

## ความสำคัญของการสื่อสาร

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ทำให้เกิดความหมาย เนื่องจากคนมักมีความคิดในหัวแล้วว่าจะสื่ออย่างไร จึงจะแสดงความหมายตามที่ต้องการได้ กระบวนการสื่อสารที่จะเลือกใช้คำ หรือสัญลักษณ์หรือวิธีการใด ๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม ก็เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้น ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นที่มาติดต่อ เข้าใจความหมายอย่างเดียวกันด้วย

2. ทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ เนื่องจากบุคคลติดต่อสื่อสารกันด้วยสัญลักษณ์ เครื่องหมายต่าง ๆ เป็นเวลานาน นอกจากทำให้เข้าใจความหมายกันแล้ว ยังทำให้สามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้ เพราะบุคคลจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่ง และหากใช้รูปแบบและวิธีการอีกอย่างหนึ่ง ความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกัน

3. ทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยมี 2 ลักษณะคือ

3.1 เป็นรูปแบบของการสื่อสาร ได้แก่ แบบใช้คำ เช่น การสัมภาษณ์พนักงาน การบันทึกรายงานการประชุม การออกคำสั่งของหัวหน้างาน แบบไม่ใช่คำพูด เช่น กิริยาท่าทาง สีหน้า การแต่งตัว การจัดโต๊ะเก้าอี้ในที่ทำงาน เป็นต้น

3.2 เป็นสภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มย่อย

3.3 การสื่อสารเป็นกลุ่มใหญ่ และการสื่อสารของสมาชิกในองค์การกับบุคคลภายนอก (เสนาะ ตีแยว, 2541, น. 3-4)

การสื่อสารกันภายในองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมทางการสื่อสารทุกประเภท ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งดำเนินไปโดยสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะส่งต่อหรือแพร่กระจายข่าวสาร ข้อมูลไปยังพนักงานหนึ่งหรือหลายคนในองค์การ โดยวิธีการสื่อสารในองค์การนั้น อาจเป็นไปแบบบนลงล่าง แบบแนวราบ หรือล่างขึ้นบนก็ได้ แต่ทั้งนี้จะเป็นไปในลักษณะของการจัดการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ จำเป็น และถูกต้องตามเวลาและโอกาส (Carrière, & Bourque, 2008, p. 31)

การสื่อสารภายในองค์การ จึงหมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์การซึ่งมีความ สัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปได้ตามสถานการณ์ (กริช สืบสนธิ์, 2537, น. 680-681)

สภาวะการณ์ในแต่ละวันก็มีความแตกต่างกันไป การสื่อสารที่เกิดขึ้นแต่ละวันก็อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ แต่ไม่ว่าการสื่อสารกระทำในรูปแบบใด ล้วนมีวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น ในบางกรณีใช้การสื่อสารหลายรูปแบบโดยมีวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว แต่บางกรณีเลือกการสื่อสารเพียงรูปแบบเดียว แต่ต้องการวัตถุประสงค์หลายอย่าง (เสนาะ ตีเยวรี, 2541, น. 21)

### วัตถุประสงค์ในการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น มีจุดประสงค์ไปได้หลายทาง โดยเป้าหมายหลักแล้วก็เพื่อให้เป้าหมายหลักขององค์การสำเร็จลุล่วง ในบริบทของการศึกษานี้ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การ ได้แก่

1. เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประสานงาน เนื่องจากการสื่อสารจะช่วยทำให้การประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การประสบผลสำเร็จได้ หากองค์การปราศจากการสื่อสารแล้ว องค์การจะมีลักษณะเป็นเพียงการรวมกลุ่มของคนที่ยกภารกิจกันเป็นส่วน ๆ อย่างเด็ดขาด จะนำไปสู่การขาดการประสานงาน และมีลักษณะเป็นการเน้นหนักในการบรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคล มากกว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ ข้อมูลสำคัญ ๆ ขององค์การจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการให้แนวทางแก่บุคลากร นอกจากนี้ ยังเป็นการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ธัญญลักษณ์ พฤกษาท, 2547, น. 14)

นอกจากนั้นแล้วในมุมมองด้านการบริหาร จากการประชุมบอร์ดผู้บริหารระดับสูง จากกว่า 200 บริษัท จากหลายวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมในนครนิวยอร์ก ที่ประชุมสรุปความสำคัญและเป้าหมายของการสื่อสารภายในองค์การไว้ว่า (Troy, 1988)

1. เพื่อเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความเป็นมิตรระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

2. เพื่อเป็นการแจ้งให้พนักงานทราบ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ การเลื่อนขั้นหรือปรับค่าจ้าง เป็นต้น

3. เพื่อเป็นการอธิบายให้เข้าใจ ในเรื่องแผนการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ

4. เพื่อเพิ่มความเข้าใจต่อตัวองค์การ สินค้า และบริการของบริษัท ให้แก่พนักงาน รวมถึงจริยธรรมในการบริหาร วัฒนธรรมขององค์การ และสภาวะการณ์ภายนอกองค์การ

5. เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้เป็นผู้มีคุณภาพ มีคุณสมบัติพร้อมในการสร้างผลงานที่ดี และมีความเป็นผู้ประกอบการ

6. เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้พนักงาน ในเรื่องสุขภาพ ปัญหาสังคม หรือแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวเขา เช่น การปกป้องพิทักษ์เด็ก โรคเอดส์ เป็นต้น เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

สรุปได้ว่าเหตุของการสื่อสารในองค์การ คือความสำคัญของการสื่อสาร ส่วนผลของการสื่อสารในองค์การ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร ดังนั้น กระบวนการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสาร จึงเปรียบเสมือนวิธีการหรือแนวทางการสื่อสารในองค์การที่ต้องศึกษาค้นคว้า

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ประกอบไปด้วย ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) ซึ่งจะใส่รหัส (Encoding) ของข่าวสารที่จะส่งเข้าไปในรูปแบบที่เหมาะสมแล้วส่งผ่านไป (Transmit) ยังผู้รับ (Receiver) ซึ่งผู้รับก็จะถอดรหัส (Decoding) ของข่าวสารที่นั่นออกมาเป็นความหมาย

การติดต่อสื่อสารอาจจะมีปัญหาถูกต้องหรือชัดเจนลดลง เนื่องจากสิ่งรบกวน (Noise) และองค์ประกอบเกี่ยวกับความเข้าใจจากการรับรู้ ทั้งนี้ หากทั้งผู้ส่งและผู้รับมีองค์ประกอบเกี่ยวกับความเข้าใจจากการรับรู้ต่างกัน เช่น การยึดมั่นอยู่ในบางสิ่งบางอย่าง การฟังเฉพาะสิ่งที่ตนสนใจ เหล่านี้ก็จะทำให้การติดต่อสื่อสารขาดความชัดเจนและผิดพลาดได้ (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2548, น. 140)

### รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

ขึ้นอยู่กับความต้องการมุ่งพิจารณาประเด็นใด โดยส่วนใหญ่แล้ว อาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะการใช้
3. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

### จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

1. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่ง ของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสาร หรือรายงานขององค์การต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ข้อได้เปรียบของการสื่อสารทางเดียว ก็คือ มีความรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เพราะเมื่อมีคนหลายคนร่วมกันคิด กว่าจะตกลงได้ก็ใช้ระยะเวลาาน การสื่อสารแบบทางเดียวนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่การสื่อสารแบบนี้จะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่าย ถูกกระทบกระเทือนเสมือนว่าผู้ส่งสารนั้นควบคุม บงการ ในส่วนที่อีกฝ่ายไม่มีความรู้ ความสามารถ การที่อีกฝ่ายยอมรับก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และข้อมูลมากกว่า (สมัยศ นาวีการ, 2546, น. 45)

2. การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง ย้อนกลับมายังผู้ส่งสาร (Feedback) ถือเป็นกระบวนการที่ค่านึงถึงปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งก็คือ ข่าวสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารใช้ติดต่อระหว่างกัน บุคคลที่กำลังส่งสารกันนั้น ต่างก็แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกับสาร แทนที่จะเป็นเพียงผู้รับอย่างเดียว ซึ่งในองค์การควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ การกระทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบหัวหน้างาน และยังเป็นการลดช่องว่างทางการสื่อสาร รวมถึงป้องกันการตีความหมายผิดด้วย เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารนั่นเอง อาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญ และมีส่วนร่วมในงานมากกว่าอยู่ในหน่วยงานที่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเลย ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือการปรึกษาหารือ

เนื้อหาสาระที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารกันโดยส่วนใหญ่ ตามที่กริช สืบสนธิ์ (2525, น. 6) กล่าวไว้ มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

- สื่อสารกันเพื่อความสำเร็จของงาน (Task Message)
- สื่อสารกันเพื่อดำรงความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นประโยชน์ต่องาน (Maintenance Message)
- สื่อสารกันในเรื่องทัศนคติและวัฒนธรรมของพนักงาน (Human Message)

**จำแนกตามลักษณะการใช้** แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การที่สารถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับขั้นหรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ อาจถูกส่งขึ้นบน หรือลงล่าง ที่เป็นไปตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติ จะสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมักเน้นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำพูด เช่น ประกาศแจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์การ หรือเป็นการอาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง เป็นต้น การสื่อสารแบบเป็นทางการมักพบในระบบราชการ ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นแบบแผนและเป็นลายลักษณ์อักษร (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น. 341-344)

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal/Personal/Grapevine Communication) สมยศ นาวิการ (2546, น. 27) กล่าวว่า เมื่อพนักงานติดต่อกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร เราเรียกว่า การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมีทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างสู่ระดับบน และตามแนวนอน หรือข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้

นอกจากนั้น ยังได้ระบุลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไว้ มีดังนี้ คือ

- ส่วนใหญ่ผ่าน เกี่ยวพันกันทางวาจา
- เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การแต่ละตำแหน่ง
- ส่งข่าวสารได้รวดเร็ว
- มีลักษณะสายใยการสื่อสารเป็นลูกโซ่ มีการถ่ายทอดสารแก่บุคคลมากกว่า 1 คน
- มีความถูกต้องของข่าวสารน้อย
- มีอิทธิพลทั้งทางบวก และทางลบ ต่อองค์การ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีหน้าที่สำคัญ คือ รักษาความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างพนักงาน ซึ่งบางครั้งอาจเกี่ยวกับงานด้วย การไหลของข่าวสารจะไปตามช่องทางที่ไม่เป็นทางการและไปได้รวดเร็วกว่าช่องทางที่เป็นทางการ ดังนั้นจึงควรมีการให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารดังกล่าว เพราะเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวที่มี

ประสิทธิภาพสูง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

**จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร** ข่าวสารจะเดินทางไปตามช่องทางการสื่อสาร 3 ทิศทาง ได้แก่

1. จากระดับบน ไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือผู้บังคับบัญชาไปยังบุคคลที่ตำแหน่งต่ำกว่า หรือผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้ส่วนมากเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และกระบวนการเดินของสารช้ากว่าวิธีการอื่น

การสื่อสารลักษณะนี้ไม่ควรเป็นแบบทางเดียว เพราะสารที่ถูกส่งไปนั้น จะสัมฤทธิ์ผลได้ ก็ต่อเมื่อสารไปถึงผู้รับเท่านั้น หากกำหนดให้มีการรับรู้หรือเข้าใจสารแบบทางเดียว ก็จะไม่กระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาตอบกลับมา (Feedback) ทำให้ผู้ส่งสารไม่ทราบว่าสารได้ถึงผู้รับหรือไม่ ดังนั้น การสื่อสารแบบบนลงล่างนี้ควรจะได้มีทางเชื่อมโยงกับการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

สมยศ นาวิการ (2546, น. 48) กล่าวว่าทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม ได้ให้ความสนใจกับการติดต่อสื่อสารแบบนี้มาก เนื่องจากเป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การใช้อำนาจหน้าที่สั่งงาน หรือควบคุม เพื่อให้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารแบบนี้ ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ ประกาศตามบอร์ด คู่มือปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน และจดหมายเวียน รวมถึงสื่อแบบคำพูด ได้แก่ การประชุม การประกาศนโยบาย การกล่าวสุนทรพจน์ คำสั่ง หรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา โทรศัพท์ เป็นต้น

ข้อมูลที่ผู้บริหารติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน
- ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน
- ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์การ
- ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน
- ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสำนึกในองค์การ

การติดต่อสื่อสารแบบนี้ ส่วนใหญ่อาจเกิดความไม่สมบูรณ์หรือผิดพลาดขึ้นได้ เนื่องจากการตีความหมายของคำสั่งผิดไปจากเจตนาของผู้ส่งสาร และผู้ส่งสารซึ่งเป็นผู้บริหารมักไม่ค่อยอธิบายเหตุผลประกอบคำสั่งการ และส่วนใหญ่ผู้รับสารซึ่งเป็นพนักงานระดับล่างไม่ค่อยมี

โอกาสในการซักถามข้อมูลหรือคำชี้แจงที่ชัดเจน ดังนั้นจึงทำให้ประสิทธิภาพของการสื่อสาร  
เกิดขึ้นน้อยมาก

2. จากระดับล่าง ขึ้นไประดับบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลที่ตำแหน่งต่ำกว่า หรือผู้ได้บังคับบัญชาไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือผู้บังคับบัญชา

ตามปกติ ผู้ปฏิบัติงานจะติดต่อสื่อสารในแนวตั้งกับผู้บังคับบัญชาทั้งในด้านการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ถูกปฏิบัติส่งให้ผู้บริหาร การสื่อสารในลักษณะนี้จะให้ข้อมูลทั้งบวกและลบ หากเป็นข้อมูลในทางบวก ผู้บริหารก็นำไปตัดสินใจได้ แต่หากเป็นข้อมูลทางลบ ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้เกี่ยวข้องกับตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการทำงาน (participation) การป้อนกลับ (feedback) และการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ (Initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ เช่นรายงานการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอเรียน

ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานติดต่อกับผู้บริหาร ได้แก่

- การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต
- คำอธิบายถึงปัญหาในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขได้
- การเสนอแนะความเห็นและข้อคิดเพื่อปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การให้ดีขึ้น
- การเปิดเผยถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องเพื่อนร่วมงาน และองค์การ (เสนาะ ตีเขาว์, 2541, น. 74)

ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในองค์การ อาจแบ่งประเภทได้เป็น

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน การบริการเป็น  
ข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2. ข่าวสารเอื้อหนุน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ชาวสารมณุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ ผลการประชุม ชาวการสัมผัสภาษาณ์ กล่าวคือ เป็นข้อมูลชาวสารที่สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน ให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

4. วารสารนวรรรม ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ และเป็นสิ่งที่บุคลากรควรรับทราบ



การติดต่อสื่อสารแบบนี้ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลโดยผู้บังคับบัญชาเอง โดยข่าวสารมักถูกบิดเบือน เพื่อให้ถูกใจและตรงใจผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงผู้บังคับบัญชาจึงถูกลดทอนความจริงลงไป ทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รับข้อเท็จจริงหรือคำร้องทุกข์จากผู้ปฏิบัติงานระดับล่างอย่างแท้จริง

3. แบบแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารตามแนวนอน หรือตามแนวทแยงมุม ทั้งระหว่างบุคคลผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกัน หรือตำแหน่งใกล้เคียงกันภายในหน่วยงานเดียวกันที่รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และระหว่างบุคคลต่างหน่วยงานที่รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่คนเดียวกัน

การติดต่อสื่อสารในแนวนอนนั้นต้องมีการประสานงาน หรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ในระดับเดียวกันภายในองค์การ ซึ่งไม่มีกลไกที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน โดยความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้เกิดขึ้นจากการประสานงาน การมอบหมายงาน ประกอบกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม รวมถึงการแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารแบบแนวราบ จึงแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่มีสิ่งจูงใจ

รูปแบบการสื่อสารในแนวนอนนี้มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการติดต่อใน 2 แบบแรก เนื่องจากเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงานที่มีฐานะเท่าเทียมกัน เช่น การติดต่อสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งไปยังผู้ปฏิบัติงานอีกคนหนึ่ง หรือการติดต่อสื่อสารจากหัวหน้างานคนหนึ่งไปยังหัวหน้างานอีกคนหนึ่ง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงาน การสอบถาม การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยมากอยู่ในรูปของการประชุมคณะกรรมการ การส่งหนังสือเวียนไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ (Goldhaber, 1993, p. 102)

อุปสรรคและปัญหาที่พบจากการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างในภูมิหลัง ประสบการณ์ และทักษะของผู้ทำการสื่อสาร ตลอดจนบรรยากาศของการแข่งขันในองค์การ ก็อาจมีส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการติดต่อสื่อสารในแนวนอนได้เช่นกัน (รัตน อัทธภูมิสุวรรณ, 2547, น. 70)

**จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้** แบ่งเป็น 2 แบบคือ

1. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำและการเขียนหรือแบบวัจนะ (Verbal Communication) การติดต่อสื่อสารทางภาษา คือการใช้ถ้อยคำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจา เพื่อที่จะติดต่อสื่อสาร

ซึ่งการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรจะเกิดผ่านวิธีการ เช่น จดหมาย บันทึกรายงาน แบบฟอร์ม และคู่มือนโยบาย ข้อดีของการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้คือ จะให้การบันทึกของข่าวสาร การเผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง และผู้ส่งสามารถใช้ข่าวสารได้อย่างรอบคอบ ขณะเดียวกันก็มีข้อเสีย อาทิ ค่าใช้จ่ายของการจัดทำ ความไม่เป็นส่วนบุคคล ความเข้าใจผิดจากผู้รับ และความล่าช้าของการป้อนกลับ ส่วนการติดต่อสื่อสารทางวาจาจะเกิดขึ้นภายในการสนทนาต่อหน้า การอภิปรายของกลุ่ม การใช้โทรศัพท์ และกรณีอย่างอื่นที่คำพูดจะถูกใช้แสดงความหมาย ซึ่งมีข้อดีคือ ส่งเสริมการป้อนกลับทันที การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางจะง่าย การเตรียมพร้อมน้อย และข้อเสีย คือการสื่อสารอาจไม่ถูกต้อง ถ้าบุคคลได้เลือกคำพูดที่ผิดจะถ่ายทอดความหมายหรือรายละเอียดที่ตรงกับเรื่องหรือถ้าผู้รับลืมบางส่วนของข้อความหรือทั้งหมดของข่าวสาร บุคคลยากจะมีเวลาเพื่อความคิดได้ และการขาดการบันทึกที่ถาวรของสิ่งที่ได้ถูกพูด เป็นต้น ผู้บริหารสามารถรวมสื่อเข้าด้วยกันเพื่อที่จะใช้ข้อดีของรูปแบบการติดต่อสื่อสารแต่ละอย่างได้ (สมยศ นาวิกการ, 2549, น. 427-438)

2. การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal Communication) เป็นการแสดงสีหน้า การเคลื่อนไหวร่างกาย การสัมผัสทางร่างกาย การแสดงท่าทาง การออกเสียงสูงต่ำและน้ำเสียง ระยะห่างระหว่างบุคคล ทิศนคติต่อเวลา และสัญลักษณ์ทางสถานภาพ การสื่อสารลักษณะนี้เกิดจากการเผชิญหน้าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้รวมไปถึงองค์ประกอบทางสภาพแวดล้อม ได้แก่ อาคารสถานที่ พื้นทีสำนักงาน เครื่องตกแต่ง และห้องทำงานผู้บริหาร ซึ่งสามารถถ่ายทอดข่าวสารได้ด้วยการวิจัยได้คาดคะเนว่าคุณลักษณะที่ไม่ใช่ภาษาจะมีอยู่ประมาณ 65% และ 93% ของสิ่งที่ถูกติดต่อสื่อสาร สิ่งที่น่าสนใจคือ การติดต่อสื่อสารทางภาษาที่ปราศจากการติดตามมาที่ไม่ใช่ทางภาษานั้นจะเกิดขึ้นได้ยาก ภาษากายจะให้ร่องรอยความหมายที่แท้จริงแก่คำพูดของผู้พูด (สมยศ นาวิกการ, 2549, น. 436-438)

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ เป็นองค์ความรู้ในภาพรวม สำหรับใช้เป็นแนวทางในการอธิบายและวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารในองค์การของการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้ยึดแนวทางของรูปแบบการสื่อสาร ตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา (Downward) การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา (Upward) และการสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal) เพื่อวิเคราะห์ความถี่ที่พนักงานในองค์การสื่อสารกันด้วยรูปแบบต่าง ๆ

## แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication Satisfaction)

เนื่องจากพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับข่าวสารที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานเอง พวกเขาควรได้รู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์การ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ วางแนวทางสำหรับตนเอง ให้เหมาะกับวัตถุประสงค์หลัก และโครงสร้างขององค์การ หากพนักงานขาดข้อมูลข่าวสาร ก็ขาดแนวความคิดในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองในองค์การ ดังนั้นการบอกกล่าวให้พนักงานรู้ถึงโอกาสก้าวหน้าในงานจึงมีความสำคัญมาก (กริช สืบสนธิ์, 2525, น. 12)

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ หากข่าวสารที่บุคลากรได้รับ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ภายในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขององค์การขาดข้อมูลข่าวสาร บุคลากรจะขาดแนวคิดในการปฏิบัติงานและวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาข่าวสารที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีการรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน และเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ (กัลยมา โตกะคุณะ, 2541)

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จึงมีความหมายได้ว่า เป็นเรื่องของความพอใจในข่าวสารที่ได้รับมาว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่ หากข่าวสารที่บุคลากรได้รับ สอดคล้องกับความต้องการ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (ปรียพรรณ วรธนะวาสิน, 2550, น. 19)

### มิติและตัวชี้วัดต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

คาริแอร์ และ บูร์เก้ (Carrière & Bourque, 2008, p. 96) กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์การนั้น เป็นการที่พนักงานใช้ความรู้สึกประเมินวิธีการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะมีมุมมองแตกต่างกันไปมากมายหลายมิติ โดยไม่อาจจะบ่งจำนวนแน่นอนได้ แต่โดยหลักแล้ว สิ่งที่ใช้วัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การส่วนมาก ได้แก่ บรรยากาศทางการสื่อสาร การสื่อสารกับหัวหน้างาน ความร่วมมือกันภายในองค์การ คุณภาพของสื่อที่ใช้ การสื่อสารแบบแนวราบ ข้อมูลขององค์การ การตอบสนองของพนักงาน และการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารกับหัวหน้างาน การสื่อสารแบบแนวราบ การตอบสนองของพนักงาน และการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น แนวคิดที่จะได้กล่าวต่อไปคือ บรรยากาศทางการสื่อสาร และความร่วมมือกันภายในองค์การ

### แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศทางการสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication Climate)

ทากิวรี (Tagiuri, 1968, p. 11) กล่าวถึง บรรยากาศการสื่อสารในองค์การไว้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ ที่เกิดขึ้นอย่างมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน โดยจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ นอกจากนั้นแล้ว อาจหมายถึง ลักษณะเฉพาะบางอย่างในองค์การนั้น เช่น บางองค์การตั้งอยู่ในสถานที่ที่มีร้านอาหารตั้งอยู่น้อย พนักงานจึงนำอาหารมื่อกลางวันมาคนละ 1 อย่างเพื่อแบ่งปันอาหารมื่อกลางวันร่วมกันทุกวันจันทร์และศุกร์ ก็ทำให้พนักงานมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกันอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 วัน เป็นต้น

เครปส์ (Kreps, 1984, p. 90) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นคุณลักษณะเชิงอารมณ์ความรู้สึกขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีความรู้สึกต่อองค์การ หรือสมาชิกในองค์การอย่างไร

สรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ คือ คุณลักษณะด้านต่าง ๆ ขององค์การ ที่มีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงาน โดยบรรยากาศการสื่อสารในองค์การที่ดี ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ความร่วมมือ การสนับสนุน (Supportiveness) พฤติกรรมการสื่อสารที่มีลักษณะลดน้อยถอยลง และเป็นไปในทางทำลาย ไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น ล้วนเป็นสิ่งกีดขวางบรรยากาศที่ดีในองค์การให้หายไป สิ่งที่เป็นประเด็นคือ ตัวสาร (message) ที่คนใช้สื่อกัน เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการสื่อสาร ซึ่งนั่นหมายถึง ผู้บริหารต้องทราบว่าพนักงานต้องการอะไร และสื่อให้พวกเขารับรู้ อย่างจริงใจ ปราศจากชั้นเชิงหรือกลยุทธ์ใด ๆ

2. ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และความเชื่อใจ (Credibility, Confidence, and Trust) พนักงานจำเป็นต้องมีความมั่นใจ และเชื่อใจในตัวผู้บังคับบัญชา เพื่อที่พวกเขาจะสามารถเข้าหาหัวหน้าเพื่อเล่าปัญหา ความกังวล รวมถึงให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ ได้ ส่วนความน่าเชื่อถือนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของบรรยากาศการสื่อสารเชิงสนับสนุน

3. การเปิดรับ (Openness) ในบริบทนี้หมายถึง ทั้งการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารออกไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากพนักงานอย่างเปิดกว้างด้วยเช่นกัน

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participatory Decision Making) เมื่อใดก็ตามที่กระบวนการ หรือขั้นตอนในการตัดสินใจต่าง ๆ พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้นั้น บรรยากาศการสื่อสารก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปในเชิงสนับสนุนมากขึ้น ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าฝ่ายบริหารจะต้องสูญเสียอำนาจการตัดสินใจไป โดยหลักการแล้ว แนวคิดนี้ก็เพื่อเป็นการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานมาไว้พิจารณาร่วมด้วยในการตัดสินใจนั่นเอง

5. มุ่งเป้าหมายไปที่ผลการปฏิบัติงานที่ดี (Emphasis on High Performance Goals) นักคิดหลายท่านมีความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลาย จะนำไปสู่บรรยากาศการสื่อสารเชิงสนับสนุน ซึ่งบรรยากาศที่ผ่อนคลายนั้นอาจดีจริง แต่องค์กรต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จเป็นหลัก มิเช่นนั้นบรรยากาศการสื่อสารก็อาจจะไม่เป็นไปในเชิงสนับสนุนอย่างที่เราควรจะเป็นในช่วงแรก ๆ พนักงานอาจรู้สึกยินดีในสิ่งที่ผู้บริหารพูดว่า “ผมไม่แคร์ในสิ่งที่คุณทำ ตราบเท่าที่มันไม่สร้างปัญหา และผมไม่เดือดร้อน” แต่อย่างไรก็ดี จากการศึกษาของฮอว์ธอร์นและทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า คนส่วนใหญ่มักต้องการที่จะได้ทำงานที่คุณค่าให้สำเร็จสักอย่างหนึ่งในวันทำงานของพวกเขา ดังนั้น ทศนคติที่ว่า “เราไม่ยอมรับอะไรทั้งสิ้น นอกจากความเป็นเลิศ” ก็ยังสะท้อนถึงพนักงานจำนวนมากว่าทัศนคติดังกล่าวยังคงเป็นจริงอยู่

กล่าวว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกัน 3 ส่วน ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2546, น. 85)

## ภาพที่ 2.1

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ

| ส่วน ก.        | ส่วน ข.                                                           | ส่วน ค.                                                                                                                                                                                          |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การรับรู้ต่อ   | การหามาได้ของข่าวสาร                                              | โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างไร                                                                                                                                                             |
| ทัศนคติต่อ     | สภาวะของการทำงาน                                                  | ความไว้วางใจ                                                                                                                                                                                     |
| ความคาดหวังต่อ | การบังคับบัญชา                                                    | ความสนับสนุน และความรับผิดชอบข่าวสาร                                                                                                                                                             |
| ความพึงพอใจต่อ | การจ่ายผลตอบแทน<br>ความก้าวหน้า<br>เพื่อนร่วมงาน<br>นโยบายองค์การ | จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างอย่างถูกต้องและเปิดเผย<br>ข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่เชื่อถือได้ และ<br>ตรงไปตรงมา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การ<br>มุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง และงานท้าทาย |

บรรยากาศการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกองค์กรรับรู้ (ทัศนคติ และความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบายการส่งข่าวสาร งานผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นสมาชิกขององค์กรเห็นว่าองค์กรไว้วางใจเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรที่ถูกต้องและเพียงพอ รับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ปกป้องหรือกับสมาชิกขององค์กร และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายเพียงใด

### ความร่วมมือกันภายในองค์กร (Organizational Integration)

นอกจากบรรยากาศทางการสื่อสารในองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งแล้ว มิติในเรื่องความร่วมมือกันภายในองค์กร ก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีผลต่อความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสารของพนักงานในองค์กรเช่นกัน เดฟ ฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1998, p. 22) กล่าวว่ากลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสาน และรวบรวมความพยายามขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์กร กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นต้องถูกนำมาใช้เพื่อการรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กร

ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์กรและชนิดของงานที่องค์กรนั้น ๆ ทำ องค์กรเล็ก ๆ อาจถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียว ขณะที่องค์กรใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดละออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะในองค์กรที่มีการทำงานแบบประจำซ้ำซาก องค์กรที่บริหารงานแบบมืออาชีพ องค์กรที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และองค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก เหล่านี้จะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชาโดยตรง จนถึงการบริหารแบบซับซ้อน องค์กรใดหากขาดซึ่งกลไกที่มีประสิทธิผลในการก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์กรนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้าไร้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และต้องล้มเลิกไปในที่สุด ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้านการสื่อสารจากเบื้องบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

## ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยดังกล่าวประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2546, น. 53)

1. ความพึงพอใจต่อเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และตัวงาน ความพึงพอใจด้านต่าง ๆ ของงาน มีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. ความพึงพอใจในความเพียงพอของข่าวสาร กล่าวคือ ระดับความพอใจเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคต และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล
3. ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ได้แก่ การบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมุ่งหมายของการปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร
4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ประกอบด้วยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารในองค์การ เช่น หนังสือเวียน และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ โดยการมองว่าสารขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง ได้แก่ ลายลักษณ์อักษร ใช้ถ้อยคำดีเพียงใด คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันที่
6. ความพึงพอใจวิธีการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอธิบายและการได้รับข่าวสารเพื่อนร่วมงาน

อาจกล่าวได้ว่าการศึกษาความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์การของพนักงาน ก็คือการศึกษา เสียงตอบรับ (Feedback) จากพนักงาน สิ่งที่ทำให้พนักงานพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์การ เป็นการสื่อสารในรูปแบบใด เรื่องใด ซึ่งรูปแบบการสื่อสาร จัดเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาศึกษาความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์การตามแนวคิดของ Downs & Hazen (2004, p. 105) ดังที่กล่าวมา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์การนี้ จึงสามารถอธิบายและวิเคราะห์ผลจากการศึกษาครั้งนี้ได้ในฐานะที่เป็นตัวแปรตาม

## ทฤษฎีความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Individual Differences Theory)

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลตามแนวทางของอัลเฟรด แอดเลอร์ (Adler, 1902, อ้างถึงใน ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 23) อธิบายว่าบุคคลมีความแตกต่างกันหลายประการ เช่น บุคลิกภาพ ทัศนคติ สติปัญญา และความสนใจ เป็นต้น ความแตกต่างนี้ยังขึ้นอยู่กับสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ทำให้มีพฤติกรรมการสื่อสารและการเลือกเปิดรับสารที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. มนุษย์เรามีความแตกต่างกันมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยาส่วนบุคคล
2. ความแตกต่างนี้บางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาค หรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากความแตกต่างที่เกิดจากการเรียนรู้
3. มนุษย์ซึ่งถูกชูปเลี้ยงภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่รวมเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป

ดังนั้น พนักงานในองค์การแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังแตกต่างกัน ตามทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ทั้งด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ และด้านลักษณะงาน ซึ่งภูมิหลังทั้ง 2 ด้าน ที่แตกต่างกัน จะทำให้พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การของพนักงานแตกต่างกัน

นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยว่าลักษณะร่วมของความเป็นมนุษย์นั้นมีหลายประการ แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังมีมาก ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างดังกล่าว แล้วค้นหาวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับคนแต่ละคน ในการมองความแตกต่างระหว่างบุคคล ต้องมองในภาพรวมทั้ง องค์ประกอบภายในของผู้นั้นที่ซับซ้อนหลายสิ่งหลายอย่าง มารวมกันเข้าเป็นตัวเขา และทั้งองค์ประกอบด้านภูมิหลังครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคมที่เขาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้พนักงานในองค์การต้องมีการกระทำหลายประการที่เป็นไปโดยเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าว พฤติกรรมในการสื่อสารก็จะเกิดแตกต่างกันไป (ศุภมน อนุศาสนนันท์, 2549, น. 23)

พนักงานในองค์การแต่ละคน จะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวของตน เช่น อายุ เพศ บุคลิกภาพ สติปัญญา ทักษะ และประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อผู้รับสารในการสื่อสาร วิธีการที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ผู้รับสารที่ประกอบไปด้วยคนจำนวนมากมาย ในกรณีของการสื่อสารกลุ่มใหญ่และการสื่อสารมวลชนก็คือ การจำแนกผู้รับสารออกเป็นกลุ่ม ๆ ตาม



ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics) เช่นจำแนกตามอายุ เพศ สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา และศาสนา เป็นต้น โดยมีสมมติฐานว่าผู้รับสารที่มีลักษณะดังกล่าวร่วมกัน ย่อมจะมีทัศนคติและพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน เมื่อผู้ส่งสารทราบว่าผู้รับสารเป้าหมายเป็นใคร มีลักษณะอย่างไร ก็จะได้วางแผนปรับการสื่อสารของตนให้เข้ากับลักษณะของผู้รับสาร เพื่อผลสำเร็จของการสื่อสาร โดยการปรับตนเอง ปรับสาร ปรับวิธีการจัดการ ตลอดจนการเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับผู้รับสารเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปก็คือ แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ เชื่อในความคิดที่ว่า คนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย (ธัญญลักษณ์ พุกษาท, 2547, น. 25)

จากงานวิจัยและการศึกษาค้นคว้าจำนวนมาก มักพบว่า ปัจจัยที่ถูกนำมาพิจารณาเป็นตัวแปรต้นส่วนใหญ่แล้ว คือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างหลากหลายทางด้านประชากรศาสตร์นี้ เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เปลี่ยนแปลงยาก และส่งผลต่อความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจด้วยว่าความแตกต่างหลากหลายทางด้านประชากรศาสตร์ ย่อมมีผลต่อสิ่งที่ต้องการศึกษาในหลายเรื่อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร: ปัจจัยเอื้อความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างขององค์การระดับประเทศ ของ วรวัณย์ ดาดี (2552, น. บทคัดย่อ) ที่ศึกษาองค์การ 3 แห่ง คือ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารออมสิน และกรมสรรพากร ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่พึงพอใจต่อการสื่อสารขององค์การมาก ผู้บริหารระดับสูงมีการให้โอกาสพนักงานในการสะท้อนปัญหาข้อเสนอแนะสู่ผู้บริหาร รวมถึงมีรูปแบบการสื่อสารในองค์การที่เหมาะสมในการทำงาน และข่าวสารที่ต้องการรู้ของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานของทั้ง 3 องค์การ มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย และปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 3 แห่ง ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนา คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารให้มีความทันสมัยมากขึ้น จึงควรเพิ่มกลยุทธ์ของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ศรารวรรณ นอนันต์ (2552, น. บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจต่อการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุระหว่าง 36-45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ 15,001-25,000 บาท มี

อายุการทำงาน 13-16 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่ และกลุ่มงานปฏิบัติการ ส่วนใหญ่พึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์การในภาพรวม ระดับมาก มีความพึงพอใจด้านบรรยากาศ การสื่อสาร ระดับปานกลาง ทั้งเรื่องปริมาณ ความทันสมัย และความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและทันกาล รวมถึงการทำงานเป็นทีม และเครื่องมือและระบบสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วย

วัลย์ลิกา ปัญจมะวัต (2550, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต่อการสื่อสารในองค์การ พบว่า พนักงานรับทราบแหล่งข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์การระดับมาก จากอีเมล/อินเทอร์เน็ต/อินเตอร์เน็ต รูปแบบการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวราบ พนักงานมีการใช้อยู่ในระดับปานกลาง โดยการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น พนักงานใช้โทรศัพท์มากที่สุด และภูมิหลังประชากรเรื่องการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสื่อสารในองค์การต่างกัน

การศึกษาการสื่อสารภายในองค์การกับการยอมรับระบบ ISO ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรองนั้น พบว่า ผู้บริหาร (หัวหน้างาน หรือ QMR) มีวัตถุประสงค์การสื่อสารเพื่อควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย ใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งแบบเป็นทางการนั้น ได้แก่ บันทึกข้อความ คำสั่ง ประกาศ ส่วนแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นควบคู่กันไป สำหรับการสื่อสารของผู้ปฏิบัติการ มีการสื่อสารภายในองค์การจากหัวหน้างานหรือ QMR ไปสู่พนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานหรือ QMR เป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือกับกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการสื่อสารภายในองค์การจากพนักงานไปสู่หัวหน้างานหรือ QMR สามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ ISO ต่อหัวหน้างานหรือ QMR ได้ อย่างเต็มที่ การสื่อสารภายในองค์การจากเพื่อนร่วมงานไปเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง (ฐิติพร หลิมไชยกุล, 2550)

ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและบรรยากาศการสื่อสารภายใน องค์การกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท กฤษดาพานคร จำกัด (มหาชน) พบว่า รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบบนลงล่างมากที่สุด มีบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การในระดับปานกลาง โดยองค์การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอแก่พนักงานมากที่สุด นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่องเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สายงาน และสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสื่อสารภายในแตกต่างกัน โดยที่อายุ และอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การไม่ต่างกัน ปัจจัยเรื่องเพศ และสายงาน

ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการสื่อสารภายในต่างกัน (ปณิฏดา สังข์แก้ว, 2549, น. บทคัดย่อ)

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ไฮไฟ โอเรียนท์ (ไทย) จำกัด ของ สุภา นานาพลสิน (2546, น. บทคัดย่อ) โดยศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความพึงพอใจของข่าวสาร ด้านความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล ด้านประสิทธิภาพของช่องทาง การติดต่อสื่อสาร ด้านคุณภาพของสื่อกลาง และด้านวิธีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และรูปแบบการสื่อสารพบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคลและด้านวิธีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด นอกจากนั้น ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในเรื่องทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว มีความสัมพันธ์ทางลบอยู่ในระดับปานกลางกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนการสื่อสารสองทาง มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร และประเภทของการใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อยกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ผลการศึกษาค้นคว้าและวิจัยจากนักวิชาการและนักวิจัยกว่าหลายสิบปี ต่างเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า วิธีการสื่อสารกันภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ดาวน์ส์ และ เอเดรียน (Downs & Adrian, 2004, p. 155) ระบุว่าบรรยากาศการสื่อสาร การสื่อสารกับหัวหน้างาน และการตอบสนองของพนักงานแต่ละคน เป็นมิติที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรมากที่สุด

การศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัททองกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย โดย กัลยิมา ไตกะคุณะ (2541, น. บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และทบทวนงานวิจัยดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษารูปแบบการสื่อสาร และความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์การของพนักงานบริษัท เคมสตาร์ ชิปปิ้ง จำกัด ได้ดังนี้

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

